

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

CARLOS ALBERTO BRITTO SALAMONI

PLANO DE MARKETING
FUNDAÇÃO CEEE DE SEGURIDADE SOCIAL - ELETROCEEE

São Leopoldo

2016

CARLOS ALBERTO BRITTO SALAMONI

PLANO DE MARKETING
FUNDAÇÃO CEEE DE SEGURIDADE SOCIAL - ELETROCEEE

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Ms. Roberta Barossi

São Leopoldo

2016

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1 SUMÁRIO EXECUTIVO | 05 |
| 2 ANÁLISE INTERNA | 06 |
| 2.1 Caracterização da empresa | 06 |
| 2.2 Estrutura organizacional..... | 07 |
| 2.3 Histórico | 09 |
| 2.4 Produtos e serviços | 11 |
| 2.5 Norteadores estratégicos | 14 |
| 2.6 Estratégias empresariais..... | 16 |
| 2.6.1 Estratégias genéricas (Michael Porter)..... | 16 |
| 2.6.2 Estratégia de crescimento (Igor Ansoff) | 18 |
| 2.6.3 Estratégia competitiva (John Westwood) | 19 |
| 2.6.4 Matriz BCG (Boston Consulting Group)..... | 22 |
| 2.7 Segmentos-alvo atuais..... | 24 |
| 2.8 Posicionamento pretendido atual | 25 |
| 2.9 Mix de marketing atual | 26 |
| 2.9.1 Produtos | 26 |
| 2.9.2 Preço | 28 |
| 2.9.3 Promoção | 29 |
| 2.9.4 Praça (canais de distribuição) | 32 |
| 2.10 Panorama de vendas e satisfação do cliente | 33 |
| 2.10.1 Histórico de vendas | 33 |
| 2.10.2 Histórico de satisfação | 35 |
| 3 ANÁLISE EXTERNA | 37 |
| 3.1 Análise macroambiental-setorial | 37 |
| 3.1.1 Cenário macroeconômico..... | 37 |
| 3.1.2 Cenário político | 38 |
| 3.1.3 Cenário demográfico | 40 |
| 3.1.4 Cenário social..... | 41 |
| 3.1.5 Cenário tecnológico..... | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.6 Cenário legal | 43 |
| 3.2 Matriz macroambiental-setorial | 45 |
| 4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA | 46 |
| 4.1 Brasilprev | 49 |
| 4.1.1 Mix de marketing da Brasilprev | 50 |
| 4.2 Bradesco Vida e Previdência | 52 |
| 4.2.1 Mix de Marketing da Bradesco Vida e Previdência | 53 |
| 4.3 Itaú Unibanco | 54 |
| 4.3.1 Mix de marketing do Itaú Unibanco | 55 |
| 4.4 Matriz de concorrência (competitividade) | 57 |
| 5 ANÁLISE DE MERCADO | 61 |
| 5.1 Análise qualitativa | 61 |
| 5.2 Análise quantitativa | 63 |
| 5.3 Segmentação de mercado | 63 |
| 6 MATRIZ PFOA | 65 |
| 7 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING | 67 |
| 7.1 Objetivos de marketing | 67 |
| 7.2 Segmentos-alvo | 67 |
| 7.3 Posicionamento pretendido | 68 |
| 7.4 Mix de marketing | 68 |
| 7.5 Cronograma e orçamento | 72 |
| 7.6 Controles do plano | 73 |
| 8 RESULTADOS | 74 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 75 |
| 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 76 |

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Com 36 anos de experiência no mercado de previdência complementar, a Fundação CEEE é uma entidade sem fins lucrativos, um dos 20 maiores fundos de pensão do Brasil e o maior do Rio Grande do Sul. Administrando dez planos de previdência para seis empresas e sete entidades associativas, atinge um público de, aproximadamente, 15 mil pessoas entre participantes ativos, aposentados e pensionistas, além de 13 mil dependentes. A entidade possui um patrimônio superior a R\$ 5,5 bilhões e paga, mensalmente, R\$ 42 milhões em benefícios para cerca de 9 mil aposentados e pensionistas.

Desde 1997, a Fundação CEEE é uma entidade multipatrocinada, o que lhe permite oferecer planos de previdência complementar para empresas e entidades associativas de qualquer segmento. Em 2014, passou por uma reestruturação organizacional, oportunidade na qual criou uma área dedicada à expansão de seus negócios no segmento previdenciário. Nesse sentido, o planejamento estratégico da entidade estabelece a expansão como sua principal diretriz.

O segmento de previdência complementar ainda tem muito espaço para se desenvolver no mercado brasileiro. Atualmente, atinge apenas 7% da população economicamente ativa. Os principais concorrentes da Fundação CEEE estão no segmento de previdência aberta, representado por bancos e entidades que podem atuar no varejo e que possuem fins lucrativos.

O objetivo deste plano de marketing é desenvolver ações voltadas para o crescimento institucional, através do ingresso de novas empresas, entidades associativas e participantes nos planos previdenciários.

As ações propostas serão focadas no crescimento de um plano: o SINPRO RS Previdência. No entanto as análises da empresa, do macroambiente, da concorrência e do mercado poderão ser aproveitadas para o desenvolvimento de ações para os demais planos previdenciários administrados pela Fundação CEEE.

2 ANÁLISE INTERNA

2.1 Caracterização da empresa

A Fundação CEEE é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC). Faz parte de um segmento de organizações também denominadas como fundos de pensão, um dos braços do Sistema de Previdência do Brasil. Oferece planos de benefícios previdenciários para empresas (patrocinadoras), associações e entidades de classe (instituidores), dirigidos a seus empregados e associados, respectivamente. Portanto, os clientes da Fundação CEEE, chamados no jargão dos fundos de pensão de “participantes” devem estar vinculados a uma empresa patrocinadora ou a uma entidade instituidora de plano previdenciário.

O objetivo dos planos de previdência complementar é manter o padrão de renda do trabalhador durante a aposentadoria. Cada plano possui formas de custeio e benefícios específicos, com patrimônios segregados, ou seja, não há contaminação entre os recursos garantidores de benefícios de um plano com outro. Atualmente (junho 2016), a Fundação CEEE administra dez planos previdenciários, possui 15.531 participantes (ativos, aposentados e pensionistas), administra um patrimônio de R\$ 5,5 bilhões e gera benefícios mensais para mais de 9 mil pessoas, entre aposentados e pensionistas, pagando uma folha mensal equivalente a R\$ 42 milhões. É um dos 20 maiores fundos de pensão do país e o primeiro do ranking no Rio Grande do Sul nos quesitos patrimônio e ativos financeiros investidos.

Certificada com a ISO 9001 desde 2004, a Fundação CEEE investe na qualidade de seus produtos e serviços, contando com uma equipe de 80 profissionais especializados na gestão de planos, gestão de investimentos, controladoria, contabilidade, ciências atuariais, atendimento, entre outras atividades essenciais para a administração de planos previdenciários. Foi um dos primeiros fundos de pensão do País a conquistar a distinção em todos os processos, abrangendo a organização no escopo “oferta, desenvolvimento e administração de planos previdenciários”.

2.2 Estrutura organizacional



Fonte: Fundação CEEE

Conselho Deliberativo

Órgão máximo de administração da entidade é composto por seis membros titulares e seis suplentes. Três representantes titulares são indicados pelas patrocinadoras com seus respectivos suplentes. Três representantes titulares e três suplentes são eleitos pelos participantes. O mandato é de quatro anos, com permissão a uma recondução. Cabe ao Conselho Deliberativo fixar os objetivos e a política de benefícios da empresa. Sua ação se exerce pelo estabelecimento de diretrizes fundamentais e normas gerais de organização, operação e administração da Fundação CEEE.

Conselho Fiscal

Órgão de controle interno composto por quatro membros: dois representantes titulares e dois suplentes eleitos pelos participantes; dois representantes titulares indicados pelas patrocinadoras e seus respectivos

suplentes. Mandato de quatro anos, sem permissão à recondução. Cabe ao Conselho Fiscal examinar e aprovar os balancetes da Fundação CEEE; dar parecer sobre o balanço anual, contas e outros atos da Diretoria Executiva.

Diretoria Executiva

Órgão de administração geral composto por quatro áreas (Presidência, Diretoria Financeira, Diretoria de Seguridade e Diretoria Administrativa). Três membros eleitos pelo Conselho Deliberativo; um eleito pelos participantes, que deve ser homologado pelo Conselho Deliberativo. Mandato de dois anos, com permissão de recondução. Cabe à Diretoria executar as diretrizes fundamentais e cumprir as normas baixadas pelo Conselho Deliberativo.

As áreas que compõem o corpo técnico da Fundação CEEE estão vinculadas à presidência e às diretorias. A entidade é regida por seu estatuto e os planos previdenciários por seus respectivos regulamentos.

Comitês de Acompanhamento de Plano

Os Comitês de Acompanhamento de Plano (CAPs) têm como objetivo assessorar o processo de gestão por meio do acompanhamento, análise e proposição de matérias relacionadas ao desempenho e evolução de cada plano previdenciário administrado pela Fundação CEEE. Os CAPs são coordenados pela Diretoria de Seguridade e possuem até dois representantes por patrocinadora e instituidor do respectivo plano previdenciário e um representante eleito pelos participantes (somente para planos patrocinados por empresas).

Esta estrutura de governança, associada ao controle e fiscalização dos órgãos governamentais, proporciona maior transparência e segurança na gestão dos recursos garantidores de benefícios. Cabe lembrar que os fundos de pensão são gestores de recursos de terceiros com o objetivo de gerar renda de aposentadoria complementar à Previdência Social. Nesse sentido, essas

entidades devem seguir uma política de transparência e de qualidade na gestão de investimentos, aplicando os recursos em segmentos (renda fixa, renda variável, imóveis, investimentos estruturados, etc.) que busquem obter a maior rentabilidade possível dos ativos, garantindo o pagamento dos atuais e dos futuros benefícios de aposentados e pensionistas.

2.3 Histórico

A Fundação CEEE foi instituída pela Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE em dezembro de 1979 e iniciou suas atividades em março de 1980, com 10.897 participantes. Cerca de 95% do quadro efetivo da CEEE, na época, aderiu ao plano de benefícios. Em agosto de 1997, houve a privatização de 2/3 da patrocinadora CEEE para outras três empresas. A partir de então, a Fundação CEEE passou a ser multipatrocinada, administrando planos para outras empresas, além da CEEE.

- Rio Grande Energia S/A – RGE
- AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S/A
- Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica - Eletrobras CGTEE

Na condição de fundo de pensão multipatrocinado, abriu-se a oportunidade para a Fundação CEEE incluir outras empresas na carteira de clientes institucionais. Além disso, em 2001, mudanças na legislação permitiram que os fundos de pensão passassem a oferecer planos de previdência para entidades associativas, ampliando o potencial de clientes do segmento de previdência complementar. Assim, a Fundação CEEE desenvolveu um plano de expansão, buscando novas empresas e entidades de classe interessadas em oferecer planos de previdência privada a seus empregados e associados, respectivamente.

Em janeiro de 2004 a Entidade lançou o CRMPrev, plano dirigido aos empregados da Companhia Riograndense de Mineração – CRM, possibilitando o ingresso de mais participantes. Em 2005, lançou o plano SENGE Previdência para os associados do Sindicato dos Engenheiros no Estado do Rio Grande do

Sul – SENGE/RS. Este foi o primeiro plano desenvolvido pela Fundação CEEE na modalidade instituidor (dirigido exclusivamente para associados de sindicatos, cooperativas e entidades de classe).

Três anos depois, em 2008, foi lançado o plano SINPRO RS Previdência, dirigido aos associados do Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul – SINPRO/RS. Dois anos depois, outros sindicatos vinculados à rede de ensino privada do Estado também aderiram como instituidores do SINPRO RS Previdência: o Sindicato dos Trabalhadores em Administração Escolar no RS - SINTAE-RS e o Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimento de Ensino de Passo Fundo e Região - SINTEE-Norte/RS, ambas entidades congregam os técnicos administrativos das escolas.

Em 2010, foi lançado o Plano Família Previdência, instituído pela Associação dos Funcionários das Companhias de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul CEEE – AFCEEE. Este plano tem foco nos familiares dos atuais participantes da Fundação CEEE vinculados a outros planos previdenciários. Em 2015, o Sindicato dos Técnicos Industriais de Nível Médio do Rio Grande do Sul - SINTEC/RS também aderiu ao Plano Família Previdência, oferecendo-o a seus associados. Neste mesmo ano, outra empresa passou a oferecer um plano de previdência para seus empregados: a Inpel Transmissões Mecânicas.

Hoje, a Fundação CEEE está em negociação com outras duas empresas do setor de energia. Os planos estão em fase de desenvolvimento e podem entrar em vigor até o final de 2016. Um novo instituidor está em fase de adesão ao SINPRO RS Previdência, o SINTEP Vales.

Desde que passou a ser multipatrocinada, por conta da privatização de parte da CEEE, em 1997, a Fundação CEEE vem incluindo novas empresas e entidades associativas em sua carteira de clientes institucionais, ampliando o potencial de crescimento em termos de patrimônio e de número de participantes. Outros fundos de pensão do Estado e do país não contam com esta vantagem competitiva, pois não podem ofertar planos previdenciários para outras empresas,

além de sua patrocinadora de origem. Nesse sentido, a Fundação CEEE tem um campo aberto para expandir sua participação no mercado de previdência complementar e se consolidar como maior fundo de pensão do Rio Grande do Sul.

2.4 Produtos e serviços

A Fundação CEEE oferece planos em modalidades e características diferentes para cada cliente institucional.

Planos de Benefício Definido – BD: Tem esse nome porque o benefício que o participante aposentado/pensionista recebe é calculado por uma fórmula prevista no regulamento do plano. Nessa modalidade é necessário o acompanhamento atuarial para que o plano tenha recursos suficientes para honrar seus compromissos atuais e futuros.

Planos de Contribuição Definida - CD: Nesta modalidade, o nível de contribuição é definido conforme o regulamento do plano. O valor do benefício dependerá do nível de contribuição, da rentabilidade e do tempo de investimento. O benefício será composto de acordo com o saldo acumulado pelo participante.

Planos mistos ou de contribuição variável - CV: Neste caso, parte do plano tem características de benefício definido e parte características de contribuição definida.

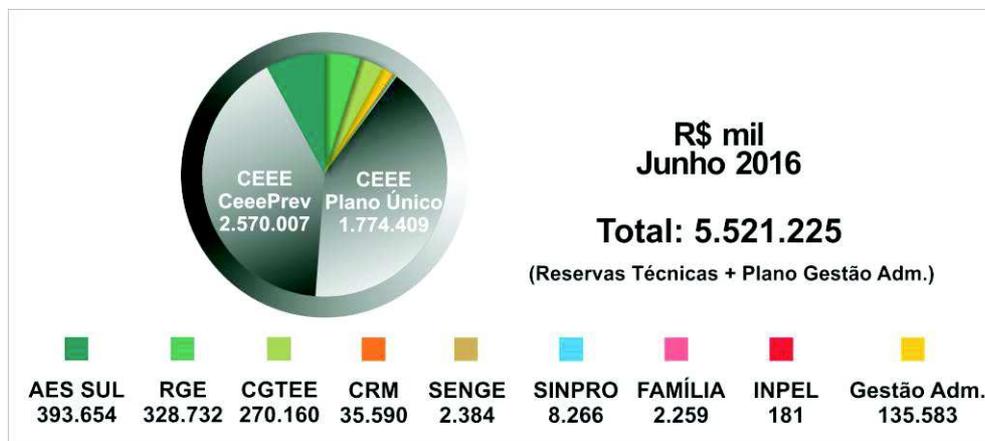
Além dos planos previdenciários, a entidade também oferece empréstimo pessoal aos participantes. Os empréstimos compõem a carteira de investimentos da Fundação CEEE. Outro serviço são os seguros (vida, residencial, automóvel) oferecidos aos participantes em parceria com seguradoras.

Planos previdenciários



Fonte: Fundação CEEE.

Patrimônio por plano de benefícios



Fonte: Fundação CEEE.

Participantes

| | CEEE | | AES SUL | RGE | CGTEE | CRM | SENGE | SINPRO | FAMÍLIA | INPEL | Total |
|---------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|---------------|
| | Pl. Único | CeeePrev | | | | | | | | | |
| Ativo | 693 | 3.506 | 317 | 68 | 327 | 381 | 43 | 580 | 472 | 50 | 6.437 |
| Apos. | 2.589 | 2.498 | 456 | 365 | 284 | 7 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6.201 |
| Pensão | 2.255 | 460 | 69 | 40 | 63 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.893 |
| TOTAL | 5.537 | 6.464 | 842 | 473 | 674 | 394 | 43 | 582 | 472 | 50 | 15.531 |
| Depen. | 3.383 | 6.236 | 754 | 450 | 666 | 485 | 41 | 964 | 624 | 0 | 13.603 |

Junho 2016

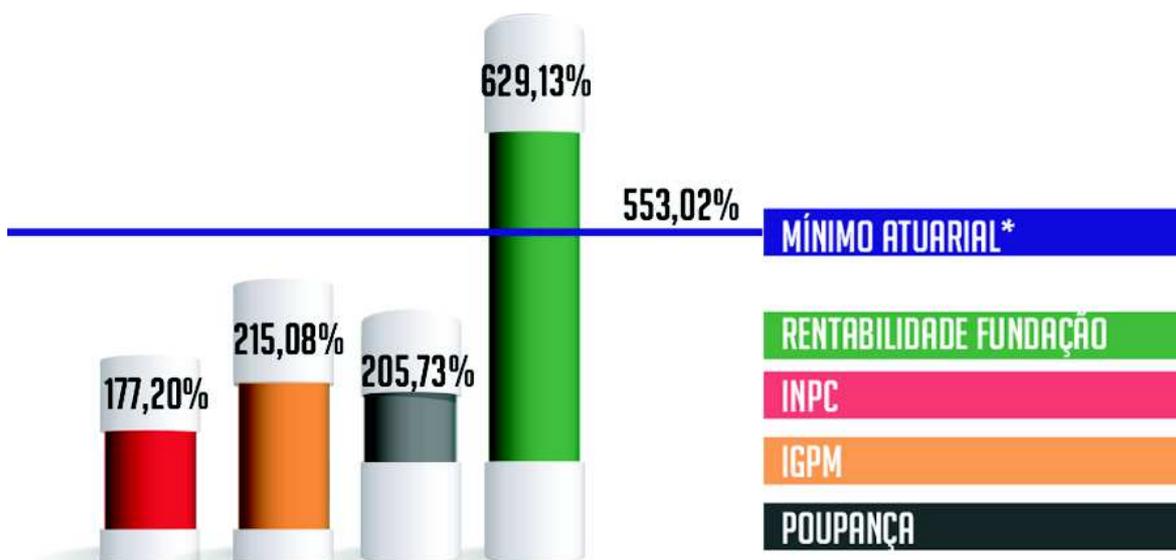
Fonte: Fundação CEEE.

No gráfico e na tabela acima observa-se que aproximadamente 80% do patrimônio e do número de participantes estão vinculados aos planos da patrocinadora de origem: o Grupo CEEE. Os demais planos têm potencial para crescer, desconsiderando os planos da AES Sul e da RGE que estão fechados para adesão de novos participantes por decisão das empresas patrocinadoras.

Rentabilidade

Um dos fatores de sucesso dos planos de previdência é a rentabilidade obtida ao longo do tempo. Como os planos de previdência são fundamentalmente formadores de poupança de longo prazo, é necessário investir em ativos adequados às necessidades de pagamento de benefícios. A Fundação CEEE segue uma política de transparência e de qualidade na gestão de investimentos, aplicando seus recursos em segmentos que buscam alavancar a maior rentabilidade possível dos ativos, garantindo o pagamento dos atuais e dos futuros benefícios de seus aposentados e pensionistas. Nos últimos 15 anos a Fundação CEEE obteve uma rentabilidade de 629,13%, muito acima de outros indicadores econômicos e da meta atuarial dos planos de benefício definido, conforme demonstra o comparativo abaixo.

Rentabilidade acumulada nos últimos 15 anos



*MÍNIMO ATUARIAL: INPC + 6% AO ANO E INPC + 5,5% A PARTIR DE 2013

Fonte: Fundação CEEE.

Este comparativo é utilizado como argumento de venda da Fundação CEEE, tanto para captação de novas empresas patrocinadoras e entidades instituidoras de planos de benefícios como para o ingresso de novos participantes nos planos existentes. Como os fundos de pensão são entidades sem fins lucrativos, a Fundação CEEE pode repassar toda a rentabilidade obtida para os planos previdenciários. A entidade aplica reduzidas taxas de administração de patrimônio e de carregamento para manter sua estrutura em funcionamento.

2.5 Norteadores estratégicos

“Os norteadores estratégicos são essenciais para a elaboração de um plano de marketing, pois fornecem informações valiosas sobre o significado e a direção pretendida por uma empresa” (BORN & HARTZ, 2013). Eles mostram a essência da entidade, como ela olha para o futuro com o objetivo de se manter competitiva no mercado, no curto e no longo prazo, considerando as mudanças no ambiente setorial, político e econômico. Os norteadores são definidos no Planejamento Estratégico que abrange todas as atividades da organização.

Expansão é o foco dos norteadores estratégicos da Fundação CEEE. Esta ideia está presente no Planejamento Estratégico desde 2014, ano em que a entidade passou por uma reestruturação organizacional, criando uma área específica para fomentar seu crescimento no segmento de previdência complementar.

Diretriz fundamental

“Aumentar a participação no mercado de previdência complementar”.

Desdobramento de diretrizes

- Conquistar novas patrocinadoras e instituidores.
- Adequar os mecanismos de gestão dos investimentos às exigências do mercado.
- Desenvolver cultura interna competitiva.
- Implementar o modelo de governança aprovado pela gestão.

Missão

Segundo Peter & Donnelly Jr., “a declaração de missão, ou finalidade de uma organização, é a descrição da razão de sua existência”. Identifica o negócio e demonstra a direção que a organização segue. A missão da Fundação CEEE é: “Oferecer soluções de previdência privada complementar, administrando com excelência e segurança os recursos financeiros dos seus clientes”.

Visão

De acordo com Born & Hartz, a visão de uma organização reflete “um sonho criado e assumido oficialmente pela gestão do empreendimento, para direcionar o desenvolvimento de longo prazo do negócio, ou seja, norteará o estabelecimento dos objetivos estratégicos”. A visão da Fundação CEEE é: “Ser reconhecida nacionalmente como referência no segmento de Previdência Privada e ampliar a sua participação no mercado”.

Valores

- Foco no resultado
- Alavancagem de soluções inteligentes
- Afetividade
- Empatia
- Autoestima
- Ênfase no coletivo
- Fidelidade e transparência
- Espírito desarmado
- Postura positiva
- Desafio
- Equilíbrio emocional
- Autodesenvolvimento

Política de gestão

A Política de Gestão da Fundação CEEE foi desenvolvida a partir da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, em 1995. A entidade passou a participar do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). O sistema

foi desenvolvido no modelo proposto por este Programa e, posteriormente, adaptado para as normas ISO, em 2004. Esta política está registrada no Manual de Gestão da entidade e vem sendo mantida desde sua implantação. Ela se resume em três princípios fundamentais.

- Cumprir as obrigações contratuais.
- Tomar decisões baseadas em fatos e dados.
- Buscar melhoria contínua.

Objetivos de gestão

Da mesma forma que a Política Gestão descrita acima, os Objetivos de Gestão também foram definidos na implantação dos Sistema de Gestão da Qualidade, em 1995. São quatro princípios fundamentais inerentes ao negócio da empresa: administração de planos previdenciários.

- Aumentar a satisfação do participante.
- Manter relação compatível com o mercado.
- Disponibilizar informações claras e concisas a todas as partes interessadas.
- Manter o equilíbrio atuarial dos planos.

2.6 Estratégias empresariais

Identificar as estratégias empresariais é um caminho para avaliar como a organização se posiciona no mercado. As estratégias apontam como ela “pretende competir e crescer para atingir sua visão, objetivos e cumprir sua missão” (BORN & HARTZ, 2013). Com base nos referenciais de Michael Porter, Igor Ansoff e John Westwood, identificamos os focos da Fundação CEEE em relação à cadeia de valor, à estratégia de crescimento e seu comportamento em relação à concorrência, respectivamente.

2.6.1 Estratégias genéricas (Michael Porter)

A estratégia genérica, de Michael Porter, define como a empresa configura sua cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva. Porter propõe três estratégias: liderança em custo, na qual a organização procura operar com os

menores custos possíveis; diferenciação, estratégia na qual a empresa procura um desempenho singular no segmento em que atua, abrindo mão do custo mais baixo; foco, estratégia pela qual a organização busca ser especialista em um determinado produto ou serviço para um cliente específico. De acordo com Born & Hartz, a existência de uma estratégia genérica é interessante para o plano de marketing, pois estabelece importantes restrições e direcionamentos ao trabalho.

Identificamos que a Fundação CEEE adota uma estratégia de diferenciação no mercado. Esse posicionamento se justifica pela característica de multipatrocínio da entidade, ou seja, a possibilidade de oferecer planos de previdência para outras empresas e instituições, além de sua patrocinadora de origem (Grupo CEEE). Tal característica exige o desenvolvimento de competências em marketing para venda dos diferentes planos previdenciários, além da criação de novos planos para prospecção de outras empresas e entidades associativas. A Fundação CEEE desenvolve vários processos de trabalho com quadro próprio de colaboradores (contabilidade, controladoria, acompanhamento atuarial, comunicação, tecnologia da informação, investimentos, atendimento ao participante, folha de benefícios). A empresa terceiriza poucas atividades. Essa característica proporciona maior especialização e excelência profissional nas atividades “fim” e “meio” do negócio. Além disso, a entidade tem seu sistema de gestão da qualidade certificado com ISO 9001 desde 2004. Realiza pesquisas de satisfação periódicas utilizadas para avaliar e desenvolver melhorias em seus processos.



Fonte: Born & Hartz – adaptado pelo autor.

2.6.2 Estratégia de crescimento (Igor Ansoff)

A estratégia de crescimento, de Igor Ansoff, define os mercados sob o ponto de vista geográfico e os produtos que a empresa procurará ofertar nos próximos anos, estabelecendo cruzamentos entre esses dois vetores. Born & Hartz resumem as estratégias de Ansoff da seguinte forma:

- Penetração de mercado: a empresa explora os produtos e mercados (geográficos) existentes.
- Desenvolvimento de mercado: a organização utiliza o portfólio atual de produtos em uma nova região.
- Desenvolvimento de produto: lançamento de novos produtos nos mercados atuais.
- Diversificação: estratégia que combina os esforços de entrada em mercados e lançamento de produtos.
- Integração: a empresa realiza movimentos de expansão no setor, atuando no segmento de fornecedores e/ou de compradores.

Considerando que a diretriz fundamental da Fundação CEEE, direcionada para expansão, está relacionada a duas frentes de atuação: conquistar novas empresas (patrocinadoras e instituidores) e obter a adesão de novos participantes, empregados e associados vinculados às patrocinadoras e instituidores, respectivamente, concluímos que a organização adota a estratégia de desenvolvimento de produtos, ofertando planos diferentes para cada cliente institucional. Hoje, a Fundação CEEE administra dez planos para seis empresas e sete instituidores, pois alguns planos são oferecidos para mais de uma entidade. Em termos geográficos, a Fundação CEEE atua no Estado do Rio Grande do Sul e em seu plano de desenvolvimento atual, mantém esta estratégia, buscando empresas em seu estado de origem. Nesse sentido, em relação à estratégia de crescimento de Igor Ansoff, a Fundação CEEE está no quadrante de desenvolvimento de novos produtos para os mercados atuais, conforme demonstra a figura na próxima página.

| | Produtos atuais | Novos produtos |
|-----------------|---|---|
| Mercados Atuais | Estratégia de penetração de mercado |  Estratégia de desenvolvimento de produtos |
| Novos Mercados | Estratégia de desenvolvimento de mercados | Estratégia de diversificação |

Fonte: Born & Hartz – adaptado pelo autor.

2.6.3 Estratégia competitiva (John Westwood)

Antes de abordar as estratégias competitivas de John Westwood é necessário fazer uma breve introdução sobre a matriz PFOA. A matriz PFOA é uma ferramenta que consolida uma série de informações obtidas na empresa e no mercado. É a tradução da sigla SWOT, em inglês, que significa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As potencialidades e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da empresa, enquanto as ameaças e oportunidades se relacionam ao ambiente externo à organização. A análise PFOA avalia a quantidade e o peso de cada atributo listado nos quadrantes da matriz, possibilitando a identificação do tipo de estratégia mais adequada para a empresa em relação às proposições de John Westwood.

A partir da análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades elencados na matriz PFOA é possível definir o caminho estratégico a ser seguido pela empresa. Westwood aponta três caminhos possíveis.

- Estratégias de defesa: têm o objetivo de melhorar as fragilidades do negócio. “São pertinentes quando a empresa apresenta mais fragilidades do que potencialidades em relação à concorrência” (BORN & HARTZ, 2013).

- Estratégias de ataque: quando a matriz PFOA apresenta mais potencialidades, essas estratégias visam obter novos clientes nos segmentos atuais, em segmentos novos ou até em novos mercados.
- Estratégias de desenvolvimento: têm o objetivo de “aproveitar as oportunidades por meio da modificação ou do lançamento de produtos” (BORN & HARTZ, 2013).

O quadro abaixo mostra a lista de atributos da Matriz PFOA: pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades identificados pela Fundação CEEE na revisão do Planejamento Estratégico em 2015, com os seus respectivos pesos.

| Pontos fortes | | Pontos fracos | |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|
| Peso | Atributo | Peso | Atributo |
| 3 | Tempo de mercado | 3 | Dependência da CEEE |
| 2 | Buscar soluções internas | 1 | Atuação junto ao segmento |
| 2 | Certificação ISO | 3 | Programa retenção de clientes |
| 3 | Imagem da Fundação | 3 | Processo de cobrança restritivo e moroso |
| 3 | Suporte interno de informática | 3 | Falta de comitê gestor de plano |
| 3 | Criação da área de expansão | 3 | Plano de vendas |
| 3 | Criação do Meu Retrato | 3 | Descontinuidade da diretriz de expansão |
| 3 | Atuação em feiras: prospecção | 2 | Engajamento do corpo funcional em relação às diretrizes |
| 2 | Satisfação: 87% | 3 | Número de ações judiciais |
| | | 1 | Plano de sucessão |
| Pontuação Pontos Fortes: 24 | | Pontuação Pontos Fracos: 25 | |

| Oportunidades | | Ameaças | |
|---------------|---|---------|--|
| Peso | Atributo | Peso | Atributo |
| 3 | Mercado de instituidores | 1 | Demandas judiciais |
| 1 | Divulgação sobre previdência e planejamento financeiro na mídia | 3 | Marca Fundação CEEE (quem não conhece) |
| 3 | Futuro da Previdência oficial | 2 | Crise econômica e impacto na rentabilidade |
| 3 | Mudança do perfil biométrico da população brasileira (natalidade e longevidade) | 2 | Morosidade da atuação da PREVIC e da ABRAPP em relação à expansão do sistema |
| 3 | Inércia do mercado (fundos de pensão) | 1 | Maior investimento de comunicação abertas |
| 1 | Decisão STF: alteração da competência da justiça do trabalho para a justiça comum | 1 | Instabilidade regulatória |

| | |
|------------------------------------|------------------------------|
| Pontuação Oportunidades: 14 | Pontuação Ameaças: 10 |
|------------------------------------|------------------------------|

Fonte: Fundação CEEE – adaptado pelo autor.

Nesta revisão, realizada em outubro de 2015, o resultado da matriz PFOA definiu o posicionamento no quadrante de crescimento, conforme a figura abaixo. A empresa possui mais pontos fracos, principalmente em relação à concorrência de empresas de outros segmentos financeiros que também oferecem planos de previdência privada. Em contrapartida, há muitas oportunidades no mercado que podem ser aproveitadas nos nichos onde já está atuando.

| | | Ambiente Interno | |
|------------------|---------------|------------------|--|
| | | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Ambiente Externo | Ameaças | Manutenção | Sobrevivência |
| | Oportunidades | Desenvolvimento |  Crescimento |

Fonte: Fundação CEEE.

2.6.4 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

A análise do portfólio de produtos da empresa pode ser de grande utilidade para identificar quais produtos têm potencial para investimento e quais são mais ou menos relevantes dentro da carteira. A matriz BCG, proposta pela empresa de consultoria Boston Consulting Group, trabalha com dois vetores: crescimento de mercado e participação relativa de mercado. Identifica quais produtos têm potencial de crescimento; quais são fontes de grandes volumes de receita, mas sem potencial para crescer; quais são percebidos como duvidosos em relação ao potencial de crescimento e quais são geradores de problemas para a organização. Para Born & Hartz, a distribuição do portfólio de produtos nesta matriz é fundamental para a definição de alocação de recursos e para a definição de estratégias de marketing.

Considerando que a Fundação CEEE trabalha com dez planos previdenciários, sendo que sete deles estão abertos para a adesão de novos participantes, é importante fazer uma análise da participação e do potencial de crescimento de cada plano para avaliar em quais deles é possível investir mais esforços. É necessário entender essa lógica, distribuindo os produtos do portfólio na matriz para a definição de alocação de recursos e para a definição de estratégias de marketing.



Fonte: Born & Hartz – adaptado pelo autor.

A seguir, analisaremos caso a caso, os motivos pelos quais os planos foram classificados nos diferentes quadrantes da matriz BCG.

Estrela: SINPRO RS Previdência, Família Previdência e INPELPrev

Estes planos possuem grande capacidade de expansão, principalmente o SINPRO RS Previdência, dirigido aos professores e técnicos administrativos da rede privada de ensino do Rio Grande do Sul. Por possuir benefícios de risco, o plano terá o apoio do esforço de vendas de uma equipe terceirizada. O SINPRO RS Previdência será o plano no qual focaremos o planejamento de marketing deste trabalho. O Família Previdência é dirigido aos familiares das pessoas que já possuem algum vínculo com a Fundação CEEE. O INPELPrev, plano mais recente da Fundação, abriu as portas da entidade para um novo mercado, no setor industrial. Foi a primeira empresa fora do segmento de energia a aderir à Fundação CEEE. Apesar de possuir poucos empregados (160), a INPEL pode abrir caminho para que outras empresas do setor avaliem a possibilidade de oferecer um plano para seus funcionários.

Dúvida: SENGE Previdência

Há grande dificuldade de distribuição por conta da dispersão do público alvo. Desde seu lançamento, em 2005, o plano não cresceu, mantendo-se com poucos participantes (menos de 50), tendo um potencial de aproximadamente nove mil engenheiros vinculados ao sindicato que poderiam aderir ao plano. Este plano oferece benefício de risco, administrado por uma seguradora, mesmo assim, com a venda terceirizada, não estava trazendo resultados para a entidade. A Fundação CEEE rompeu o contrato com a seguradora e estabeleceu uma nova parceria para alavancar as vendas deste plano a partir de setembro de 2016.

Gerador de Caixa: CeeePrev e CRMPPrev

O CeeePrev, instituído pelo Grupo CEEE, patrocinadora de origem da Fundação, é um dos seis maiores planos de Contribuição Definida do País, com patrimônio superior a R\$ 2,5 bilhões. É o maior plano administrado pela Fundação CEEE e com maior força de venda. Entretanto, sua comercialização é quase “automática”, pois é realizada, na maioria das vezes, no momento da contratação

do novo empregado na patrocinadora. Atualmente este plano possui 6.464 participantes. Poucos empregados da patrocinadora não aderiram ao CeeePrev. Há, pelo menos 300 pessoas que estão fora do plano, no entanto, boa parte delas já está com idade próxima da aposentadoria, o que não o torna atrativo para este público.

O CRMPPrev, plano dirigido aos empregados da Companhia Riograndense de Mineração, possui as mesmas características do CeeePrev, com poucas pessoas que acabaram não aderindo. Em 2015, houve uma redução da contribuição para os benefícios de risco do plano, facilitando aos participantes o aumento de suas contribuições para os benefícios programados (aposentadoria).

Gerador de Problemas: Plano Único do Grupo CEEE, Plano Único da Eletrobras CGTEE, Plano Único da AES SUL e Plano Único da RGE.

Três destes planos estão fechados para a adesão de novos participantes, com exceção do Plano Único da Eletrobras CGTEE. Por serem planos na modalidade de Benefício Definido, os custos para os participantes e para as empresas tendem a aumentar ao longo do tempo para manter o nível de benefício prometido em regulamento. Eventualmente, entram novos participantes no Plano Único da Eletrobras CGTEE, no entanto, a empresa patrocinadora não estimula a adesão.

2.7 Segmentos-alvo atuais

A Fundação CEEE atua em duas frentes: a prospecção de novas empresas patrocinadoras e de entidades instituidoras e a adesão de novos participantes.

De acordo com um estudo desenvolvido pela Gerência de Expansão da entidade, em 2015, a Fundação CEEE concentra seus esforços de prospecção em empresas do segmento industrial do Rio Grande do Sul com mais de 500 empregados. Neste segmento, concentra-se o maior volume de recursos financeiros destinados ao pagamento de salários e a segunda maior média salarial do Estado, perdendo apenas para o setor de eletricidade e gás.

Em relação à adesão de participantes, a entidade concentra seus esforços nos planos de instituidores como o Família Previdência e o SINPRO RS Previdência. Estes planos têm alto potencial de crescimento por conta do volume de associados. O SINPRO/RS, por exemplo, conta com mais de 20 mil associados em todo o Estado. Nesse sentido, a Fundação CEEE busca novos participantes por meio de plantões em escolas e ainda conta com o apoio institucional do sindicato que possui um setor de convênios atuante e que estimula a adesão de participantes.

2.8 Posicionamento pretendido atual

O foco da Fundação CEEE é a expansão, posicionamento explicitado nos objetivos estratégicos da empresa. Para obter êxito, a entidade precisa, em primeiro lugar, conquistar novas empresas e entidades que desejem oferecer planos a seus empregados e associados, respectivamente. Na condição de fundo de pensão, a Fundação CEEE não pode oferecer planos diretamente a pessoas físicas, no varejo. É necessário o vínculo das pessoas com alguma empresa patrocinadora, ou entidade instituidora de plano de previdência complementar. Nesse sentido, a expansão atua em duas frentes: na prospecção de novos clientes institucionais e na adesão de novos participantes.

No entanto, as ações da Fundação CEEE em relação à expansão são difusas e pouco eficazes. O tempo para aprovação de um novo plano é de dois anos, por conta da burocracia interna que exige uma série de instâncias de aprovação que extrapolam, inclusive, os limites da própria empresa. Para se aprovar um plano é necessário passar pelo Conselho de Administração da patrocinadora de origem, o Grupo CEEE. Além disso, há um processo lento de aprovação no âmbito externo pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), órgão fiscalizador dos fundos de pensão.

Por outro lado, a empresa se envolve em uma série de questões que travam indiretamente os processos de comercialização e aprovação de novos planos, como fiscalizações, auditorias contábeis, auditorias do sistema da

qualidade e auditorias de benefícios. A alta direção e as áreas se envolvem com rotinas que não dizem respeito ao processo de expansão, mas à administração dos planos existentes, que acabam tomando tempo dos colaboradores que poderiam estar envolvidos no desenvolvimento de novos produtos ou aprimorando os atuais para torná-los mais atrativos às pessoas que não aderiram. Além disso, falta envolvimento e priorização de algumas áreas na diretriz de expansão. A Gerência de Expansão depende do apoio de outros setores da organização, mas que, muitas vezes, não estão disponíveis para atender suas demandas por estarem ocupadas com atividades alheias ao foco estratégico da empresa.

2.9 Mix de Marketing atual

2.9.1 Produtos

A Fundação CEEE administra dez planos de previdência, sendo que sete deles podem ser ofertados para a adesão de novos participantes.

SINPRO RS Previdência

Plano na modalidade instituidor, criado em 2008, dirigido aos associados do Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul (SINPRO/RS); aos associados do Sindicato dos Trabalhadores em Administração Escolar no RS - SINTAE-RS, aos associados do Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimento de Ensino de Passo Fundo e Região - SINTEE-Norte/RS e aos associados do Sindicato dos Trabalhadores do Ensino Privado dos Vales do RS - SINTEP Vales, que está em fase de adesão. As contribuições são flexíveis a partir de R\$ 50,00. O plano também oferece benefícios de risco que podem ser contratados com uma seguradora.

Família Previdência

Plano na modalidade instituidor, criado em 2010, dirigido aos associados da Associação dos Funcionários das Companhias de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul – AFCEEE e aos associados do Sindicato dos Técnicos Industriais

de Nível Médio do Rio Grande do Sul - SINTEC/RS. Este plano foi desenhado para oferecer uma complementação de aposentadoria em um modelo moderno e flexível para os familiares dos participantes da Fundação CEEE. Permite que o participante defina os níveis de contribuição de acordo com seu planejamento financeiro.

SENGE Previdência

Plano na modalidade instituidor, criado em 2005, dirigido aos associados do Sindicato dos Engenheiros no Estado do Rio Grande do Sul (SENGE/RS). A contribuição previdenciária mensal mínima é de R\$ 100,00. Também possui benefícios de risco que podem ser contratados junto a uma seguradora.

CeeePrev

Plano patrocinado pelo Grupo CEEE, patrocinadora de origem da Fundação CEEE, criado em 2002. Além dos empregados da estatal de energia, os empregados da Fundação CEEE também podem aderir a este plano. Garante renda mensal de aposentadoria e benefícios de risco aos participantes. As contribuições são calculadas de acordo com o nível salarial dos participantes. A empresa contribui com o mesmo valor, dobrando o investimento previdenciário.

CRMPrev

Plano patrocinado dirigido aos empregados da Companhia Riograndense de Mineração (CRM). Criado em 2004, oferece benefícios de aposentadoria e benefícios de risco (pensão, aposentadoria especial). As contribuições são flexíveis. O participante escolhe o percentual do salário que deseja contribuir (entre 3% a 10%). A empresa contribui com o mesmo valor, dobrando o investimento previdenciário.

Plano Único da Eletrobras CGTEE

Plano patrocinado, criado em 1997, dirigido aos empregados da Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica. Na modalidade de Benefício Definido, proporciona renda vitalícia para o participante e seus dependentes. As

contribuições são calculadas de acordo com o nível salarial do empregado. A empresa contribui com o mesmo valor, dobrando o investimento previdenciário.

INPELPrev

Plano mais recente da Fundação CEEE, dirigido aos empregados da INPEL Transmissões Mecânicas, indústria situada na região metropolitana de Porto Alegre. Os participantes contribuem com percentual fixo de 5% de seu salário mensal. A empresa contribui com o mesmo valor, dobrando o investimento previdenciário.

A Fundação CEEE também administra outros três planos que estão fechados para a adesão de novos participantes: Plano Único da CEEE, Plano Único da AES Sul e Plano Único da RGE. Com características semelhantes ao plano da Eletrobras CGTEE, oferecem benefícios de renda vitalícia para seus aposentados e dependentes. As contribuições são calculadas de acordo com o salário do participante.

2.9.2 Preço

Em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC, o preço possui duas características bem distintas: custo de administração do plano previdenciário e valor da contribuição do participante.

Custo de administração: variável conforme o plano previdenciário. Pode ser um percentual da contribuição previdenciária; um valor fixo, com reajustes anuais de acordo com um indexador econômico; um valor variável de acordo com o nível de contribuição do participante. Além disso, a entidade aplica uma taxa de administração de patrimônio, com percentuais variáveis.

Custo de contribuição: Como visto no item anterior referente aos produtos da empresa, a Fundação CEEE administra dez planos previdenciários e cada um deles possui um valor de contribuição específico. Para planos patrocinados, a entidade trabalha com percentuais dos salários dos participantes. Em planos instituídos são estabelecidos valores mínimos de contribuição.

Como o foco deste plano de marketing é o Plano SINPRO RS Previdência, vamos detalhar o preço somente deste produto. A contribuição previdenciária mínima é de R\$ 50,00. A contribuição administrativa (taxa de carregamento) é variável conforme a tabela abaixo. Além disso, o plano também possui uma taxa de administração de patrimônio de 0,4% ao ano.

| Contribuição Programada | Percentual Administrativo | Valor |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| De R\$ 50,00 a R\$ 99,99 | 4,00% | De R\$ 2,00 a R\$ 4,00 |
| De R\$ 100,00 a R\$ 149,99 | 3,75% | De R\$ 3,75 a R\$ 5,62 |
| De R\$ 150,00 a R\$ 199,99 | 3,50% | De R\$ 5,25 a R\$ 7,00 |
| De R\$ 200,00 a R\$ 249,99 | 3,25% | De R\$ 6,50 a R\$ 8,12 |
| De R\$ 250,00 a R\$ 299,99 | 3,00% | De R\$ 7,50 a R\$ 9,00 |
| De R\$ 300,00 a R\$ 349,99 | 2,75% | De R\$ 8,25 a R\$ 9,62 |
| De R\$ 350,00 a R\$ 399,99 | 2,50% | De R\$ 8,75 a R\$ 10,00 |
| De R\$ 400,00 a R\$ 449,99 | 2,25% | De R\$ 9,00 a R\$ 10,12 |
| A partir de R\$ 450,00 | 2,00% | R\$ 9,00 fixo |

Fonte: Fundação CEEE.

2.9.3 Promoção

A Fundação CEEE desenvolve atividades de promoção para seus mais variados públicos. Porém, com algumas exceções, a maioria das ações são para fidelização dos atuais clientes, apesar do planejamento estratégico indicar o foco para a expansão.

Boletim Contracheque: publicação mensal, online, disponível na área de autoatendimento, dirigida aos aposentados e pensionistas da Fundação CEEE e disponibilizada junto com contracheque mensal dos participantes.

Notícias Fundação CEEE: newsletter quinzenal enviada por e-mail, destacando as notícias publicadas no site institucional.

Campanhas publicitárias: a Fundação CEEE desenvolve internamente campanhas para promover seus planos previdenciários. Mensalmente tem espaço para publicação de anúncio no jornal Extra Classe do SINPRO/RS, onde divulga o plano SINPRO RS Previdência. Também desenvolve campanhas por meio de e-

mails e cartazes para os demais planos. Divulga as visitas realizadas em escolas e plantões nas sedes das empresas patrocinadoras dos demais planos. Aproveita datas especiais como Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças para divulgar os planos previdenciários. No entanto, não há um cronograma definido e estruturado dessas campanhas que são desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação em parceria com a Gerência de Expansão.

Site institucional: Modernizar os canais de comunicação e de relacionamento é fundamental para as empresas se manterem em sintonia com seus públicos, por meio de ferramentas que atendam as necessidades dos usuários. Nesse sentido, a Fundação CEEE lançou, em abril de 2016, seu novo portal na internet com recursos adaptados para acesso por computadores, tablets e smartphones. Em um mundo em que as pessoas acessam a internet de qualquer lugar com dispositivos móveis, a demanda está focada em conteúdos mais objetivos e visualmente amigáveis. Por isso, foi necessário desenvolver um site que falasse esta nova linguagem, para uma comunicação cada vez mais pontual e dinâmica. Os conteúdos estão concentrados em poucas páginas, além das informações institucionais como perfil da entidade, investimentos, serviços e notícias, o site traz uma página dirigida a empresas e entidades associativas com o objetivo de estimular o desenvolvimento de novos planos com a Fundação CEEE.

Hot sites dos planos previdenciários: desde abril 2016, cada um dos 10 planos administrados pela entidade tem um hot site para que o participante acesse somente as informações de seu interesse. Além disso, os hot sites têm o objetivo de estimular o ingresso de novos participantes, mostrando as vantagens, os caminhos para aderir, bem como as possibilidades de contribuição e benefícios de cada plano.

Área de autoatendimento: acesso pelo site a informações exclusivas do participante/assistido tais como cadastro, benefícios, concessão de empréstimos, empréstimo em andamento, seguros, rentabilidade atualizada mensalmente do

plano de benefícios, contracheque, débitos, comprovante de imposto de renda, simuladores.

Meu Retrato: a cada três meses, os participantes ativos recebem um extrato com o seu saldo no plano previdenciário, a rentabilidade do período e uma simulação do valor de sua futura aposentadoria. O objetivo é proporcionar maior transparência, fazendo com que as pessoas consigam acompanhar a evolução de seu saldo de conta no plano previdenciário. O informativo tem um layout amigável e de fácil compreensão, o que contribui para a educação financeira e previdenciária dos participantes. O documento fica disponível na área de autoatendimento para acesso exclusivo do participante.

Diálogo com a Fundação CEEE: programa anual de palestras realizadas na capital e nas principais cidades do interior do Estado onde se concentram participantes da entidade. Estes eventos apresentam um panorama atualizado da empresa (patrimônio, rentabilidade, distribuição dos ativos, número de participantes, características dos planos) buscando nivelar informações sobre acontecimentos e atividades da Fundação.

Participação em feiras: programa que tem o objetivo de estimular o ingresso de novas patrocinadoras e instituidores na Fundação CEEE. A entidade participa periodicamente de eventos dirigidos aos profissionais da área de recursos humanos, pessoas que podem avaliar criteriosamente as necessidades de benefícios sociais oferecidos a seus colaboradores, entre eles, planos de previdência complementar. A Fundação participa do CONGREGARH - Congresso de Gestão de Pessoas da ABRH-RS e do ESARH, Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos. A Fundação monta um estande nas feiras de negócios, uma oportunidade para conscientizar as empresas sobre a importância da previdência complementar, prospectar novas patrocinadoras e instituidores e projetar a imagem da entidade. Nesses eventos, a Fundação reúne um banco de dados de instituições para auxiliar na prospecção de mercado.

E-mail marketing: instrumento largamente utilizado na divulgação de ações, informativos, eventos e que pode ser direcionado a públicos segmentados (participantes ativos, aposentados, pensionistas) dos diferentes planos previdenciários, além de prospectar novos ingressos.

Seminário Econômico Fundação CEEE: o Seminário Econômico é um evento realizado desde 1999 e já chegou a sua 17ª edição, trazendo sempre economistas de renome para apresentar suas projeções sobre os cenários macroeconômicos para o ano seguinte. Aberto à comunidade, o Seminário Econômico recebe um público formado por dirigentes de fundos de pensão, empresários, técnicos de áreas financeiras e de investimentos. O objetivo é despertar o interesse pela previdência complementar na comunidade, através da divulgação do negócio da entidade durante o evento.

Seminário de Previdência - Caminhos para o Futuro: criado em 2014, o Seminário de Previdência Caminhos para o Futuro reúne profissionais da área de Recursos Humanos e empresários, abordando questões relacionadas à previdência e às mudanças na sociedade. Na primeira edição, realizada em 2014, a Fundação trouxe o consultor Max Gehringer e o filósofo Mario Sergio Cortella. Na segunda edição, em 2015, contou com a presença do sociólogo italiano Domenico de Masi. O objetivo deste evento é atrair um público qualificado, abordando a importância da previdência complementar de forma transversal, com as palestras de renomados especialistas. Da mesma forma que o Seminário Econômico, a Fundação CEEE cria um espaço para divulgar a sua marca e mostrar que está aberta para a adesão de novas empresas.

2.9.4 Praça (Canais de Distribuição)

A Fundação CEEE tem uma única sede, localizada em Porto Alegre. Nesse sentido, conta com o apoio de suas patrocinadoras e instituidores que disponibilizam espaços para a realização de plantões de vendas, palestras e visitas quando há o ingresso de novos empregados nas patrocinadoras.

Outras formas de distribuição são os plantões realizados nas colônias de férias da AFCEEE para venda do plano Família Previdência. Cadastramento de interesse via site ou telefone (resposta a interesses já cadastrados). Contato telefônico através de cadastro Instituidor (venda ativa).

Percebe-se que há uma carência em relação aos canais de distribuição para venda dos planos previdenciários, ponto que deverá ter maior atenção no planejamento de marketing que será proposto neste trabalho.

2.10 Panorama de vendas e satisfação do cliente

2.10.1 Histórico de vendas

Em junho de 2016, a Fundação CEEE registrou um total de 15.531 participantes, considerando ativos, aposentados e pensionistas. A empresa administra dez planos previdenciários, sendo que sete estão abertos para a adesão de novos participantes. Cada plano possui características e públicos diferentes, fatores que devem ser considerados no processo de venda. Nesse sentido, a segmentação das estratégias de vendas e de comunicação com essa diversidade de públicos é fundamental para obtenção de novas adesões. A entidade possui um banco de dados atualizado, mantendo contato com as empresas patrocinadoras e entidades instituidoras dos planos para acessar o cadastro de empregados, associados e dependentes. Informações como endereço residencial, faixa salarial, grau de escolaridade, e-mails são fundamentais para a entidade oferecer os planos.

A comercialização para o ingresso de novos participantes é feita basicamente pela equipe de colaboradores da Gerência de Expansão da Entidade. São quatro vendedores que se concentram em planos diferentes, fazendo contato por telefone, plantões de vendas nas empresas e entidades. O quarto profissional ingressou recentemente, em junho de 2016. Nos próximos meses, dois planos passarão a contar com o apoio de uma equipe terceirizada,

pois possuem coberturas de risco (pensão e pecúlio por morte) administrados por uma seguradora.

Em linhas gerais, o processo de venda é individual. Por se tratar de um produto bastante complexo e com possibilidade de usufruto no longo prazo, após um longo tempo de contribuição, é necessário haver um trabalho de convencimento do futuro participante. Nesse sentido, os profissionais são qualificados com alto grau de conhecimento do produto que estão ofertando.

Algumas visitas são agendadas em forma de palestras para um grupo maior de interessados, quando há ingresso de novos empregados nas empresas patrocinadoras, por exemplo. No entanto, o fechamento da venda dificilmente se dá neste momento. As palestras funcionam como um primeiro contato da pessoa com o produto. Em caso de interesse, solicitam por e-mail ou telefone uma visita do vendedor para obter mais informações e finalmente aderir ao plano. A tabela abaixo mostra o histórico de vendas em 2015 e 2016 (até abril).

| Histórico de Vendas | | | | | |
|--|---------------|-------------------|------------------|---------------|-------------|
| Ano | Vendas | Inscrições | Ingressos | % | Meta |
| 2015 | 402 | 398 | 338 | 84,08% | 85% |
| 2016* | 128 | 94 | 86 | 67,19% | 85% |
| Contribuição média contratada 2015: R\$ 643,87- meta R\$ 250,00 | | | | | |
| Contribuição média contratada 2016: R\$ 491,79 - meta R\$ 250,00 | | | | | |
| *até abril | | | | | |

Fonte: Fundação CEEE – elaborado pelo autor.

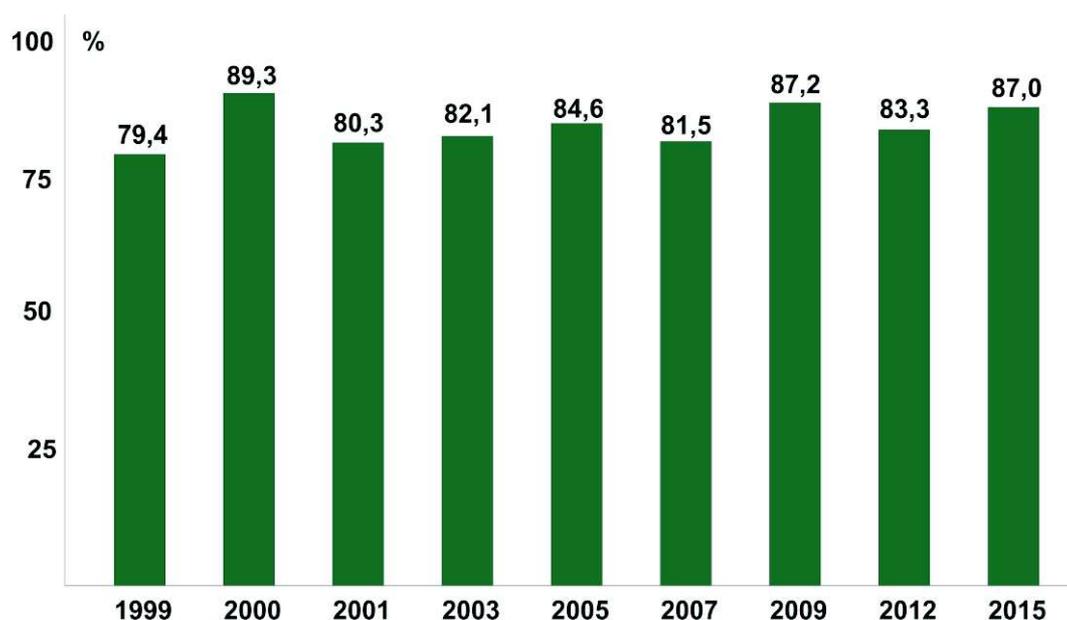
A Gerência de Expansão da entidade, área responsável por esse processo, considera como venda, os contatos nos quais a pessoa interessada em adquirir o plano de previdência preencheu o formulário de adesão. A pessoa pode efetivar a inscrição, enviando os documentos para a Fundação, no entanto a condição de

ingresso somente é considerada após o pagamento da primeira contribuição para o plano. Por isso, ocorrem diferenças entre o esforço de vendas no início do processo e a quantidade de ingressos efetivados como se observa na tabela acima.

2.10.2 Histórico de Satisfação

A empresa mede a satisfação de seus participantes desde 1999. Até 2001 realizou pesquisas anuais, passando a estender a periodicidade para bienal em 2003 e trienal a partir de 2009. A partir de 2017, a pesquisa voltará a ser bienal. O gráfico, a seguir mostra o histórico de satisfação geral dos clientes com a empresa.

Satisfação de participantes



Fonte: Fundação CEEE – elaborado pelo autor.

As pesquisas avaliam vários atributos que compõem a satisfação do participante e traçam comparativos entre os níveis de satisfação dos diferentes públicos (aposentados, pensionistas e ativos). Entre os atributos avaliados, destacam-se os produtos e serviços oferecidos (nível de benefício, empréstimo pessoal, seguro); as formas de atendimento ao participante (presencial, telefone,

internet); os meios de comunicação da empresa (boletins eletrônicos, impressos, site); a satisfação com a gestão da empresa, entre outros.

Historicamente, a Fundação CEEE obteve resultados na faixa dos 80% de satisfação, o que pode ser considerado um nível bastante positivo, dada a complexidade do produto e o grau de confiança que o participante tem que depositar na entidade que administrará seus recursos para a futura aposentadoria. Observa-se na análise dos relatórios de pesquisa que os aposentados e pensionistas possuem um nível de satisfação maior que o pessoal da ativa, aqueles que ainda estão contribuindo para os planos previdenciários. Aposentados e pensionistas já estão colhendo os frutos de seu esforço de contribuição, que pode ter chegado a 30 anos. No entanto, para os ativos, a Fundação CEEE é percebida como mais um desconto no contracheque, uma promessa de rendimento no futuro. As pesquisas procuram avaliar separadamente esses três públicos. Além de estarem vinculados a planos com características distintas, os participantes estão em diferentes categorias, com percepções e necessidades específicas em relação à empresa. Este é um desafio aos esforços de marketing que visam a retenção dos participantes até a entrada em benefício.

3. ANÁLISE EXTERNA

3.1 Análise macroambiental-setorial

Neste item, procuramos destacar os aspectos mais relevantes nos cenários macroeconômico, político, demográfico, social e legal, por conta de sua forte influência no segmento de Previdência Complementar, identificando os fatores que mais influenciam o segmento de atuação da Fundação CEEE.

3.1.1 Cenário macroeconômico

Os fundos de pensão atuam como investidores de longo prazo, pois precisam fazer com que os recursos administrados sejam suficientes para suportar, em uma perspectiva intertemporal, os compromissos assumidos pelos planos previdenciários. Entidades com essas características estão sensíveis a variáveis macroeconômicas como comportamento do PIB, da balança comercial, taxas de inflação, câmbio e juros praticados no mercado. São variáveis que afetam o comportamento do mercado financeiro, definindo o nível de rentabilidade dos ativos aplicados pelos agentes econômicos, entre eles, investidores institucionais como os fundos de pensão.

O ano de 2015 foi marcado por uma acentuada desaceleração da economia brasileira, e também pela elevação da inflação. A rentabilidade da Bolsa de Valores sofreu uma grande depreciação, obrigando o Governo Federal a elevar a taxa de juros. A economia se retraiu, o consumo diminuiu, as empresas cortaram investimentos, e conseqüentemente o desemprego aumentou. Paralelo a isto, o mundo vive uma desaceleração global, sobretudo na Ásia e Europa. Com o consumo menor, as commodities se desvalorizaram, impactando diretamente o Brasil que é um dos principais exportadores mundiais desta categoria. Como resultado, os fundos de pensão obtiveram rentabilidades abaixo da esperada.

O primeiro trimestre de 2016 foi marcado pelos extremos. Após atingir o menor patamar de preços no final de janeiro, as commodities e as bolsas de valores mundiais recuperaram as perdas e iniciaram uma tendência de alta, muito influenciadas pelos estímulos econômicos na China, Japão e Europa, e a

consolidação na melhora da economia norte-americana. A redução na percepção de risco do Brasil foi um destaque à parte, com foco na queda dos juros dos títulos públicos e na alta das ações da Bovespa. Houve uma recuperação da rentabilidade, neste período, mas os analistas não estão otimistas em relação ao comportamento do mercado para o resto do ano.

De acordo com o Boletim Focus (22/08/2016), relatório divulgado semanalmente pelo Banco Central do Brasil, as projeções sobre inflação, taxa de juros, taxa de câmbio e PIB, para o final de 2016 estão pessimistas. O PIB projetado para 2016 é de -3,20%.

| INDICADOR | 2016 | 2017 |
|------------------|-------------|-------------|
| IPCA | 7,31% | 5,12% |
| SELIC | 13,75% | 11% |
| CÂMBIO | 3,30% | 3,45% |
| PIB | -3,20% | 1,20% |

Fonte: Relatório Focus – BACEN – 22/08/2016

As oscilações no mercado financeiro pressionam os fundos de pensão a buscarem ativos que protejam suas carteiras, como a Renda Fixa. No entanto os níveis de rentabilidade tendem a ser menores neste segmento, o que pode prejudicar o desempenho dos planos previdenciários.

3.1.2 Cenário político

Podemos dividir a influência do cenário político no segmento de fundos de pensão em dois vetores: cenário nacional e cenário regional. No âmbito nacional, a instabilidade política, por conta do processo de impeachment da presidente Dilma Rousseff e notícias sobre a Operação Lava Jato, da Polícia Federal, afetam o comportamento do mercado financeiro. Ou seja, o cenário político acaba determinando o comportamento dos investidores, refletindo diretamente nas possibilidades de retorno dos investimentos, principalmente no segmento de renda variável (ações em bolsa de valores).

A instabilidade política, por outro lado, afeta a agenda do Governo e do Congresso Nacional. Há muito se espera uma reforma da Previdência Social, no entanto, o tema avançou pouco no Governo Dilma desde a aprovação da fórmula 85/95, que está em vigor desde junho de 2015. A fórmula é uma alternativa ao Fator Previdenciário, dispositivo que arrocha aposentadorias e pensões e que força as pessoas a trabalharem por mais tempo para não ter seu benefício reduzido.

O atual governo anunciou, em junho desse ano, a criação de um grupo de trabalho com representantes do governo, do Dieese (representando os trabalhadores) e da Confederação Nacional da Indústria, representando os empregadores, para discutir o tema e aprovar uma reforma até o final do ano, segundo notícia publicada no portal G1, em 28/06/16. O tema já estava em discussão em um grupo maior, com representantes de centrais sindicais. O objetivo do Governo Temer é estabelecer um consenso com maior celeridade para garantir a sustentabilidade da Previdência Social e contribuir para o ajuste fiscal.

De acordo com notícia publicada na Folha Online, em 17/05/2016, o déficit na Previdência Social pode chegar a R\$ 125 bilhões neste ano. O aumento do salário mínimo acima da inflação e a evolução demográfica são as principais causas desse desequilíbrio. Há cada vez mais beneficiários e menos trabalhadores para financiar o sistema. Esse contexto indica que a Previdência Social tende a se transformar em uma fonte de renda básica para o trabalhador, abrindo caminho para o fomento dos planos de Previdência Complementar oferecidos por fundos de pensão, por bancos e por seguradoras.

No cenário regional, as indicações de dirigentes para o comando do Grupo CEEE, principal cliente institucional da Fundação CEEE, também afetam a entidade de previdência complementar. Parte dos membros da alta gestão da Fundação CEEE (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) são indicados pelo Governo Estadual. As indicações ocorrem a cada dois anos. Problemas que afetam o Governo Estadual podem interferir indiretamente na

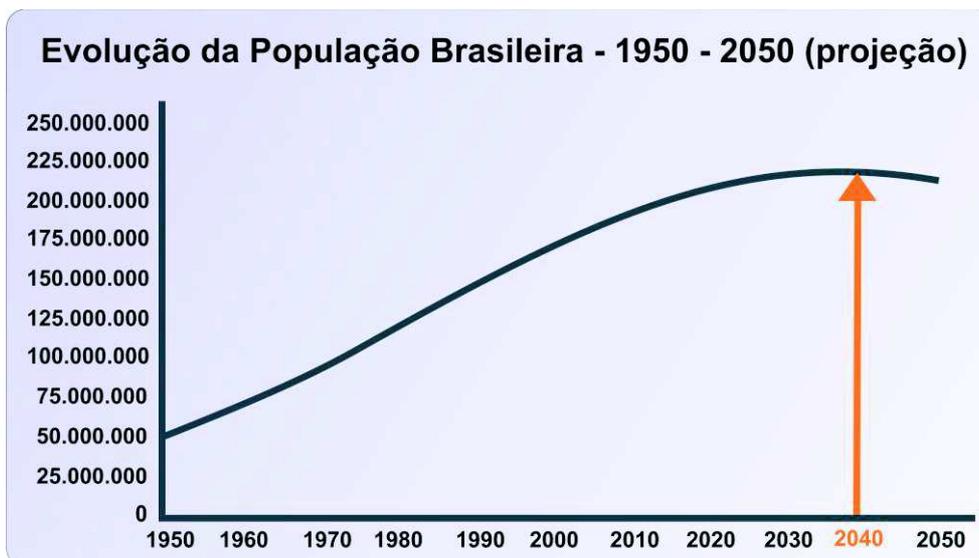
imagem institucional da Fundação CEEE. Mesmo sendo uma entidade privada, sua gestão está vinculada, em parte, ao cenário político regional.

3.1.3 Cenário demográfico

Um tema ligado diretamente à questão previdenciária é a mudança do perfil demográfico do País, por conta do aumento da longevidade da população e da queda da taxa de fecundidade. As pessoas passam cada vez mais tempo dependentes dos sistemas de previdência, que conta com cada vez menos contribuintes. Em relação à longevidade, até 2030, o Brasil passará dos 80 anos em termos de expectativa de vida, média de países desenvolvidos. Atualmente está em torno de 74 anos. Melhorias nas condições de saneamento, saúde pública e alimentação, são alguns dos fatores que contribuem para esse aumento na expectativa de vida da população. Por outro lado, o número de filhos por família está diminuindo. Segundo o IBGE, a taxa de fecundidade em 2030 será de 1,5 filhos por casal, sendo que, em 1980, era de 4,3. Isso significa que o País está diminuindo o ritmo de crescimento da população, e a tendência é que pare de crescer até 2042, acelerando seu envelhecimento. Esse processo traz um grande desafio para o governo e a sociedade. A Previdência Social vai precisar se readequar para enfrentar este cenário, pois terá mais aposentados ao mesmo tempo em que haverá menos jovens ingressando no mercado de trabalho. Neste cenário, o segmento de previdência complementar é uma alternativa para manutenção do padrão de renda na aposentadoria. Assim como os planos de saúde, os planos de previdência privada estão se tornando uma necessidade para o bem estar das atuais e das futuras gerações.

| PERFIL DEMOGRÁFICO | | | |
|---------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Ano | Longevidade | Idosos | Filhos |
| 1980 | 62,8 anos | 7,4 milhões | 4,35 |
| 1991 | 65,7 anos | 10,7 milhões | 2,85 |
| 2000 | 70,4 anos | 14,5 milhões | 2,38 |
| 2010 | 73,0 anos | 20,5 milhões | 1,94 |
| 2020 | 77,8 anos | 26,3 milhões | 1,61 |

Fonte: IBGE.



Fonte: IBGE.



Fonte: IBGE.

3.1.4 Cenário social

Notícia publicada no Estadão Online, em 09/05/16, destaca que apenas 6% dos brasileiros se planejam para a aposentadoria com planos de previdência privada. A maioria dos aposentados do INSS (63%) ganha apenas um salário mínimo. Segundo estudo do HSBC, divulgado na mesma reportagem, oito em cada dez aposentados estão arrependidos de não ter guardado mais dinheiro para o futuro. O sistema de Previdência Complementar, representado pelos fundos de pensão, abrange uma parcela ainda menor da população. De acordo com o consolidado estatístico da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), a população coberta por planos

previdenciários é de 7 milhões de brasileiros, entre pessoas que já recebem benefícios e participantes que ainda estão na fase contributiva.

Durante o 4º Encontro Nacional de Comunicação e Relacionamento dos Fundos de Pensão, em 2013, a Comissão de Comunicação e Marketing da ABRAPP apresentou uma pesquisa realizada com empregados de empresas que oferecem plano de previdência, mas que não haviam aderido aos planos. A pesquisa abrangeu profissionais ligados a empresas patrocinadoras de planos previdenciário da Região Sul. Foram 492 entrevistas que trouxeram os seguintes resultados:

- 65% dos entrevistados responderam que sobra dinheiro no final do mês.
- 72, 8% pensam em poupar para a aposentadoria.
- 18,9% já possuem planos de previdência com outras instituições.
- 54,7% percebem a poupança como investimento seguro.
- 9,3% citam os fundos de pensão como bom investimento.
- 40,4% consideram a família como uma fonte mais confiável na tomada de decisões financeiras.
- 80,1% não possuem dívidas ou têm dívidas de longo prazo.

Desses resultados, três dados chamam atenção sobre o comportamento dos “não-participantes”.

1) A maioria pensa em poupar para o futuro, sendo que os planos previdenciários das empresas onde trabalham oferecem contrapartida contributiva paritária do empregador.

2) Mesmo dentro de uma instituição que possibilita o acesso a planos de previdência com participação contributiva paritária do empregador, quase 20% dos entrevistados optaram por planos de previdência oferecidos por bancos ou seguradoras (previdência aberta).

3) Apenas 9% considera o fundo de pensão como bom investimento.

Os dados da pesquisa demonstram o nível de desinformação de grande parcela dos empregados que não aderiram aos planos oferecidos por suas

empresas, já que 65% responderam que sobra dinheiro no fim do mês, ou seja, poderiam ter aderido ao plano.

3.1.5 Cenário tecnológico

Adotar sistemas de tecnologia da informação adaptados para acesso por dispositivos móveis é um dos requisitos fundamentais para as empresas manterem-se atualizadas e em sintonia com seus clientes. O número de usuários de internet por smartphones e tablets está em crescimento, pressionando as organizações a desenvolverem sites responsivos. Notícia publicada no Portal G1, em 06/04/2016, aponta que o celular passou a ser o aparelho mais utilizado para acesso à internet no Brasil (80,4%), ultrapassando os PCs (76,6%). Tablets e TVs inteligentes apresentam percentuais bem mais modestos, 21,9% e 4,9%, respectivamente. As informações fazem parte da Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios (Pnad), do IBGE. Os dados são de 2014, mas dão uma ideia da mudança de comportamento do usuário de internet.

Temas complexos como previdência complementar exigem a utilização de ferramentas que simplifiquem e tornem os produtos mais acessíveis aos usuários, como a criação de aplicativos e simuladores de poupança.

3.1.6 Cenário legal

Parte do sistema de previdência complementar, composto pelos fundos de pensão, é fiscalizada pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), autarquia do Governo Federal que edita leis, instruções normativas, resoluções entre outros dispositivos de regulamentação. Desde 2001, com a publicação das leis complementares 108 e 109, a legislação está focada em proporcionar maior flexibilidade para os fundos de pensão atuarem no mercado. Até a virada para o Século XXI, não havia a figura do instituidor que possibilitou a criação de planos previdenciários pelo vínculo associativo. Os planos previdenciários estavam limitados a empresas públicas e privadas, compondo o pacote de benefícios sociais dirigidos aos empregados. Os planos instituídos abriram as portas dos fundos de pensão para um novo público, vinculado a sindicatos, entidades de classe, conselhos profissionais, clubes e

demais organizações interessadas em criar novos benefícios para seus associados. Diferente dos planos patrocinados, em que há a contrapartida contributiva da empresa, os planos instituídos dependem basicamente da contribuição do próprio participante.

Além disso, a PREVIC está facilitando a criação de novos planos, tentando acelerar o processo de análise dos regulamentos, criando mecanismos de padronização para que as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) sejam mais ágeis na oferta de produtos ao mercado.

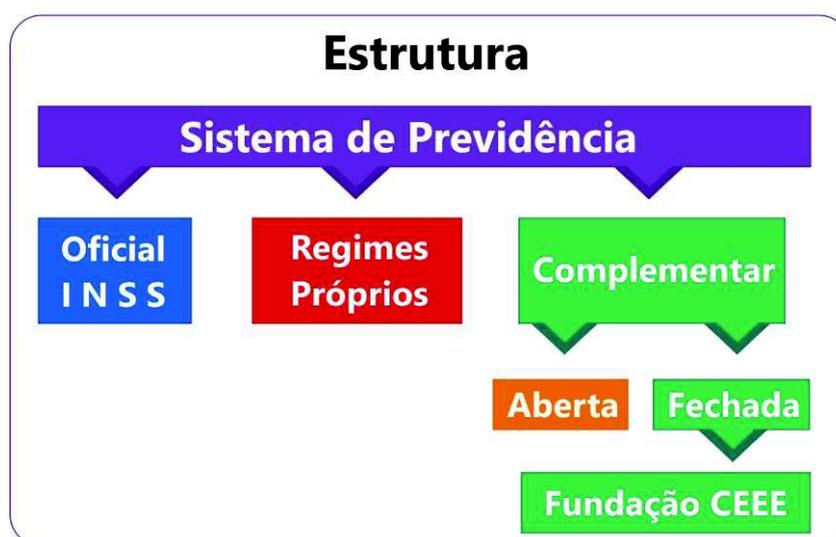
Por outro lado, a legislação é bastante rígida para os fundos de pensão no que diz respeito ao custeio administrativo dos planos, política de investimentos, acompanhamento atuarial, governança corporativa, gestão de riscos e controles internos. Neste aspecto, a legislação engessa as EFPCs, travando a expansão do sistema.

3.2 Matriz macroambiental-setorial

| Cenário | Tendência | Ameaça | Oportunidade |
|-----------------------|--|--|---|
| Macroeconômico | Instabilidade econômica. | Redução da rentabilidade dos ativos dos planos previdenciários. | Estimular a necessidade de poupar para o futuro. |
| Político | - Instabilidade na política nacional. - Mudanças de gestão na Patrocinadora de origem. | - Redução da rentabilidade dos ativos. - Interferência na gestão da entidade. | Salientar o modelo de governança que proporciona mais transparência e participação das partes interessadas. |
| Demográfico | Longevidade. Pressão sobre o Regime Geral de Previdência Social. | Insolvência dos planos BD por conta de ajustes nas premissas atuariais. | Planos de previdência complementar como fonte alternativa de renda. |
| Social | Lenta adesão da população à Previdência Complementar. | Pressão do mercado para gastos em bens de consumo. | Divulgação do sistema de previdência complementar. Programas de Educação Financeira e Previdenciária. |
| Tecnológico | Crescimento do acesso à internet por dispositivos móveis. | Maior poder de investimento da Previdência Complementar aberta. | Adaptação dos canais de comunicação das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. |
| Legal | - Flexibilização para fomento do sistema de Previdência Complementar. - Rigidez e excesso de controles. | Encolhimento do sistema. | - Investimento em novos modelos de planos. - Utilização de planos padronizados. |

4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Antes de analisar a concorrência da Fundação CEEE no segmento de Previdência Complementar, é necessário fazer uma introdução sobre o contexto previdenciário no qual a entidade está inserida. O Sistema de Previdência no Brasil está estruturado conforme a figura abaixo.



Fonte: Fundação CEEE

O Regime Geral de Previdência Social (oficial) é composto pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) que proporciona cobertura aos trabalhadores celetistas. É compulsório para todo trabalhador com carteira assinada.

Os Regimes Próprios de Previdência compõem a cobertura do funcionalismo público federal, estadual e municipal.

O Sistema de Previdência Complementar está dividido em dois segmentos: aberto e fechado.

O segmento aberto é composto pelos planos de previdência oferecidos por bancos e seguradoras a empresas e pessoas físicas. A expressão “previdência aberta” é utilizada porque qualquer pessoa pode contratar um plano de previdência.

O segmento fechado é composto pelos fundos de pensão. A expressão “previdência fechada” significa que para ingressar como participante deste segmento é necessário ter vínculo empregatício ou associativo com uma organização que ofereça o plano previdenciário para o seu público. É neste segmento que está a Fundação CEEE.

A tabela abaixo mostra alguns indicadores do segmento de fundos de pensão no Brasil.

| Indicador | Quantidade |
|---------------------------|-------------------|
| Fundos de pensão | 307 |
| Patrocinadores | 2.669 |
| Instituidores | 502 |
| Planos | 1.104 |
| Participantes/dependentes | 7 milhões |
| Ativo total | R\$ 720 bilhões |
| % do PIB | 12,4% |

Fonte: PREVIC/ABRAPP – Dez 2015.

Avaliando o comportamento dos dois segmentos de Previdência Complementar no mercado, percebe-se que os fundos de pensão não concorrem entre si. Cada fundo atende um determinado nicho sob o ponto de vista setorial, empresarial ou geográfico. A concorrência ocorre no âmbito mais amplo do segmento, entre a previdência aberta e a previdência fechada.

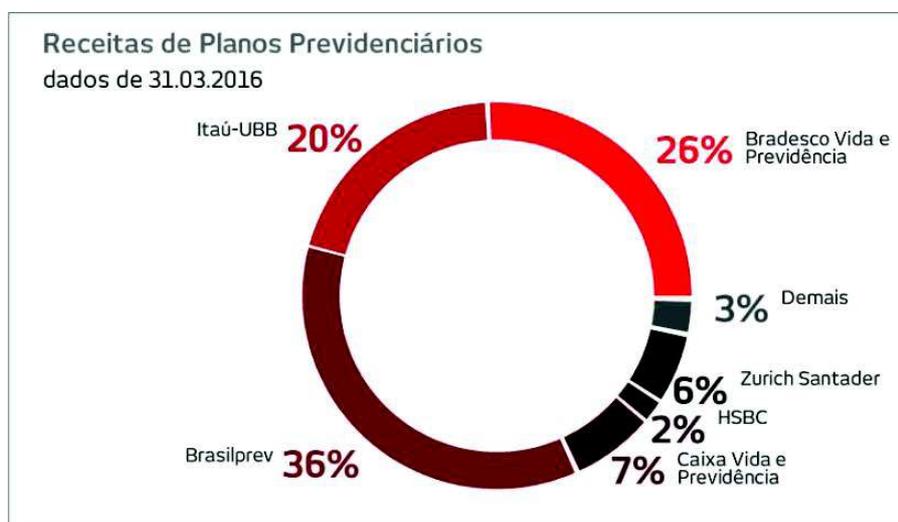
Até a virada do Século XXI, os fundos de pensão podiam oferecer planos aos trabalhadores somente por meio do vínculo empregatício com a empresa patrocinadora do fundo. Com a mudança da legislação em 2001, o advento dos planos instituídos proporcionou uma abertura significativa para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs), que passaram a oferecer seus produtos para associados de sindicatos, de conselhos profissionais e de cooperativas.

No entanto, as EFPCs não têm a mesma capacidade de investimento em marketing para atrair clientes que as entidades abertas. Os fundos de pensão, na

condição de entidades sem fins lucrativos, devem manter os custos administrativos nos níveis estabelecidos pela legislação, o que limita a prospecção de mercado no âmbito institucional e consequente captação de participantes.

O segmento de previdência privada aberta é fiscalizado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep). Em 2015 registrou um aumento de 18,1% em arrecadação total na comparação com 2014, segundo dados divulgados pela Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (Fenaprevi). A modalidade Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL) arrecadou R\$ 85,8 bilhões no período, 20,6% de crescimento em relação a 2014. O Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) somou R\$ 8,9 bilhões, um aumento de 5,7% em comparação ao ano anterior. Em dezembro de 2015, os ativos do mercado de previdência privada totalizaram R\$ 536,3 bilhões, 21,3% a mais do que no fim do exercício passado.

Entre as empresas que atuam no segmento de Previdência Complementar Aberta, destacam-se a Brasilprev, um braço do Banco do Brasil (que também atua no segmento fechado, oferecendo planos para seus empregados por meio da PREVI, maior fundo de pensão do país); a Bradesco Vida e Previdência; e o Itaú Unibanco. O gráfico abaixo mostra a fatia de arrecadação do segmento de previdência complementar aberta.



Fonte: Fenaprevi.

A seguir, vamos analisar as principais características e práticas mercadológicas das três maiores empresas no mercado de previdência aberta.

4.1 Brasilprev

A Brasilprev Seguros e Previdência S.A. é uma empresa dedicada exclusivamente a esse segmento de negócio. Com sede em São Paulo e atuação em todo o território nacional, por meio das agências do Banco do Brasil, é uma sociedade anônima de capital fechado. Sua missão é “proporcionar aos clientes soluções de segurança financeira e serviços de alta qualidade para viabilizar projetos de vida”. Esta missão traz alguns indicativos sobre o posicionamento da empresa no mercado: conceber planos de previdência privada como um meio para realizar sonhos de seus clientes, não apenas para fins de aposentadoria. Estes sonhos podem ser: comprar a casa própria, pagar a faculdade dos filhos, viajar para o exterior. A empresa quer fazer parte desta trajetória de conquistas das pessoas no longo prazo.

Para atender essa demanda, a Brasilprev oferece planos de previdência complementar aberta para pessoas físicas e jurídicas, nas modalidades Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). Com o objetivo de atender uma parcela maior da população, estabeleceu a contribuição mensal mínima de R\$ 25,00, menor valor do mercado. Investe em programas de educação financeira e previdenciária, com ações presenciais e informações disponíveis no site e em seu canal no Youtube. Tem como visão “ser líder e referência em previdência privada no Brasil, admirada pela contribuição ao desenvolvimento sustentável das pessoas e do País”.

De acordo com os dados publicados no Relatório Anual 2015, a empresa conta com uma carteira de 1,91 milhão de clientes e mais de R\$ 154,6 bilhões em ativos, mantém-se na posição de liderança em captação líquida do mercado brasileiro de previdência privada, conquistada desde novembro de 2008. Este indicador representa o volume de recursos arrecadados, menos os resgates realizados no período. O lucro líquido da Brasilprev em 2015 foi de R\$ 1,2 bilhão, valor 17% maior que o registrado no balanço de 2014. A participação no mercado

é de 27,9%. No Relatório Anual 2015, a Brasilprev define a especialização como um de seus diferenciais competitivos, pois dedica-se exclusivamente à previdência, diferentemente das organizações de seus principais concorrentes, que comercializam diversos produtos financeiros. De acordo com a pesquisa anual de satisfação, realizada em parceria com o Instituto R&J Pesquisa de Mercado e Opinião, em 2015, a análise quantitativa registrou índice de satisfação de 75% pelos cerca de 2.300 clientes Pessoa Física e Pessoa Jurídica consultados por telefone em todo o Brasil.

4.1.1 Mix de marketing da Brasilprev

A partir da análise do Relatório Anual da empresa, é possível identificar práticas de mercado relacionadas ao mix de marketing.

Produtos

Produtos “ciclo de vida”. Trata-se de um conceito utilizado amplamente no segmento aberto de previdência complementar. Ele acompanha os estágios da vida do cliente, ajustando, automaticamente, o investimento em renda fixa e variável. Quanto mais distante a data de recebimento do benefício, mais arrojada é a composição dos investimentos, com maior exposição em ativos de renda variável. O objetivo é obter a maior rentabilidade possível, aproveitando o fator tempo para superar eventuais oscilações da conjuntura econômica. À medida que se aproxima a data de encerramento, o fundo vai se tornando mais conservador, alocando mais recursos em renda fixa, para preservar o patrimônio acumulado.

Planos individuais. De acordo com o Relatório Anual 2015 da empresa, “os clientes podem escolher entre as modalidades PGBL e VGBL, destinados para pessoas entre 14 e 69 anos e com valor mínimo de aporte mensal de R\$ 60 (VGBL) e R\$ 100 (PGBL). A segunda opção é o Brasilprev Personalizado, com aporte mínimo de R\$ 200 e que pode ser contratado por clientes entre 14 e 99 anos. Há outras duas alternativas para clientes do Banco do Brasil de acordo com o nível de relacionamento: o Brasilprev Estilo e o Brasilprev Private”.

Brasilprev Júnior. Lançado em 1997, inovou o mercado de previdência como primeiro produto destinado a crianças e adolescentes. Foi criado para que os clientes utilizem os recursos ainda jovens, especialmente na educação, apoiando as famílias na formação de reserva para custear projetos de filhos, sobrinhos e netos. Tem o menor valor de contribuição do mercado: R\$ 25,00.

A Brasilprev também desenvolve produtos específicos para empresas de qualquer porte, adaptando os planos às necessidades dos clientes institucionais.

Preço

A taxa de administração cobrada pela Brasilprev é variável, de acordo com o nível de aporte mensal ou único do cliente. Quanto maior o volume de recursos aportados, menor a taxa de administração do patrimônio, variando de 3,4% a 1,5%.

Canais de distribuição

A Brasilprev está sediada em São Paulo. A empresa conta com a capilaridade do Banco do Brasil, composta por 5,4 mil agências e 62 corretores autônomos cadastrados. Os clientes podem acessar diferentes canais de relacionamento, como o site da empresa, central de atendimento, terminais de autoatendimento (44 mil unidades) e canais digitais do Banco do Brasil.

Promoção

A empresa desenvolveu um Programa de Educação Financeira e Previdenciária que estimula a formação de poupança de longo prazo. Por meio de cursos presenciais, cartilhas e vídeos, disponibilizados no portal da empresa e em seu canal no Youtube, a Brasilprev divulga seus produtos não apenas com o apelo de venda, mas também agregando valor e informação sobre cultura previdenciária.

4.2 Bradesco Vida e Previdência

Presente no mercado desde agosto de 1981, a Bradesco Vida e Previdência é uma empresa do Grupo Bradesco, especializada na elaboração, implantação e administração de planos individuais e empresariais de aposentadoria, pensão e pecúlio. Posiciona-se com foco em acumulação de recursos no longo prazo. De acordo com informações publicadas no site da organização, a Bradesco Vida e Previdência possuía em março de 2016:

- Mais de 2,387 milhões de participantes.
- Mais de 48,927 mil empresas conveniadas.
- Mais de R\$ 162,1 bilhões administrados na carteira de investimentos.
- Mais de R\$ 154,7 bilhões de reservas técnicas.
- Mais de R\$ 4,94 bilhões de patrimônio líquido.

O Relatório Anual Consolidado 2015 do Bradesco apresenta os resultados de todas as empresas do grupo. Sua missão é: “Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade”. Sua visão é: “Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

Os resultados referentes às operações de previdência privada estão consolidados com as operações de seguros e de capitalização, o que dificulta a análise comparativa com os resultados da concorrência. De acordo com o Relatório Anual Consolidado do último exercício, o lucro líquido de 2015 foi de R\$ 5.289 milhões, 20% superior ao do ano anterior (R\$ 4.406 milhões). “Os prêmios emitidos de seguros, contribuição de previdência e receitas de capitalização atingiram o montante de R\$ 64.612 milhões, evolução de 15,1% em relação ao ano de 2014, influenciada, principalmente, pelos produtos de Saúde e Vida e Previdência, que apresentaram crescimento de 20,1% e 18,1%, respectivamente”.

A Bradesco Vida e Previdência aproveita a estrutura do banco, presente em todos os municípios brasileiros e uma carteira de mais de 68 milhões de clientes de todas as classes sociais, para crescer e se solidificar no mercado. Os canais de distribuição, apoiados por uma forte presença na mídia, por uma gestão de marca diferenciada relacionada a projetos sociais e patrocínios, são indicadores da estratégia empresarial que contribuem para a manutenção da organização entre as três maiores do mercado de previdência aberta. Além disso, o Relatório Anual Consolidado 2015 aponta como diferenciais estratégicos a inovação tecnológica, os investimentos em segurança digital e a inclusão financeira.

4.2.1 Mix de marketing da Bradesco Vida e Previdência

A partir da análise do Relatório Anual e do conteúdo disponibilizado no site da empresa na internet, é possível identificar práticas de mercado relacionadas ao mix de marketing.

Produtos

Planos de Previdência nos modelos PGBL e VGBL com níveis de contribuição diferenciados. Há produtos específicos para crianças e adolescentes como o Prev Jovem. São planos com valores de contribuição reduzidos que visam a realização de objetivos diferentes da aposentadoria como, por exemplo, o financiamento de estudos. O plano “De pai para filho” garante, em caso de falta do participante, uma renda mensal ao menor até que ele complete 24 anos. Parte da reserva acumulada também pode ser resgatada a partir de 24 meses.

Preço

A taxa de administração cobrada pela Bradesco Vida e Previdência, da mesma forma que seus concorrentes diretos, é variável, de acordo com o nível de aporte mensal do participante. Quanto maior o volume de recursos aportados, menor a taxa de administração do patrimônio, variando de 3,0% a 0,7%. O banco também cobra taxa de carregamento que incide sobre as contribuições mensais, variando de 4,5% a 0,3%, conforme o nível de contribuição.

Canais de distribuição

A capilaridade do Bradesco é um ponto forte que contribui para a captação de participantes. O banco conta com mais de 65 mil postos de atendimento, entre agências, máquinas de autoatendimento e está presente em todos os municípios do país.

Promoção

Desde 2006, a questão da longevidade é tema do “Fórum da Longevidade Bradesco”, que chegou a sua 10ª edição, em 2015. O evento discute os estudos de cientistas, analistas e atuários relacionados à previdência. O Bradesco tem uma forte presença na mídia e atua como patrocinador de atividades esportivas e culturais. Assim, os planos de previdência oferecidos pela organização se beneficiam do pacote de produtos e serviços oferecidos pela marca.

4.3 Itaú Unibanco

Maior banco privado da América Latina, em ativos totais, e presente em 19 países, o Itaú Unibanco também tem forte presença no segmento de previdência privada, oferecendo um leque de produtos com diferentes níveis de contribuição e perfis de investimentos. O banco se posiciona neste segmento como uma “solução para assegurar a manutenção de sua qualidade de vida, complementando os rendimentos proporcionados pela Previdência Social, por meio de investimentos de longo prazo”. De acordo com o Relatório Anual 2015, as contribuições totalizaram R\$ 17,3 bilhões de janeiro a dezembro de 2015, decorrentes do aumento no produto VGBL e de provisões técnicas, que aumentaram 19,9% no mesmo período, totalizando R\$ 124,6 bilhões em 31 de dezembro de 2015. Com esses números, o Itaú Unibanco fica na terceira posição no mercado de previdência aberta, com 23,4% de participação.

O objetivo da organização é “ser o banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes”. O Itaú Unibanco aponta como pontos fortes sua extensa rede de agências em regiões geográficas com grande atividade econômica; sua linha diversificada de produtos e serviços; o investimento em

tecnologia e canais de distribuição eletrônicos como incentivos para vendas e o modelo de precificação baseado em risco. A empresa investe em pesquisa de satisfação, reiterando seu compromisso com os clientes. Os resultados foram muito satisfatórios nos últimos três anos com índices na faixa de 8 pontos em uma escala de zero a dez.

Um dos pontos fortes da estratégia do Itaú Unibanco, e que contribui significativamente para sua participação no segmento de previdência privada, são suas iniciativas com foco no “uso consciente do dinheiro”. O banco oferece conhecimento e soluções financeiras para que a sociedade tenha uma relação equilibrada com o dinheiro, difundindo conhecimento por meio de mídias próprias na web, ações presenciais, programas de televisão, comerciais e anúncios. Além disso, o banco também conta com uma capilaridade significativa que facilita a distribuição de seus produtos e serviços, entre eles os planos de previdência privada.

4.3.1 Mix de marketing do Itaú Unibanco

A partir da análise do Relatório Anual e do conteúdo disponibilizado no site da empresa na internet, é possível identificar práticas de mercado relacionadas ao mix de marketing.

Produtos

Planos de Previdência nos modelos PGBL e VGBL com níveis de contribuição e perfis de investimento diferenciados (renda fixa, fases da vida e balanceado). Há produtos específicos para crianças.

Preço

A taxa de administração cobrada pelo Itaú Unibanco, da mesma forma que seus concorrentes diretos, é variável, de acordo com o nível de aporte mensal do participante. Quanto maior o volume de recursos aportados, menor a taxa de administração do patrimônio, variando de 2,8% a 1,0%. O banco também cobra taxa de carregamento que incide sobre as contribuições mensais, variando de

3,5% a 0,75%, conforme o nível de contribuição e o tempo de permanência no plano.

Canais de distribuição

O Itaú Unibanco conta com uma rede de distribuição dividida em canais físicos, que incluem agências, caixas eletrônicos e PABs (Postos de Atendimento Bancário localizados em clientes corporativos), e canais digitais como internet banking e mobile banking. Oferece atendimento em horários diferenciados.

- Agências: 3.910.
- PABS: 824.
- Caixas Eletrônicos: 25.802.

Promoção

Além da forte presença em mídia eletrônica e impressa, o Itaú Unibanco desenvolve uma série de iniciativas de educação financeira e previdenciária. Elencamos, a seguir, algumas ações descritas no Relatório Anual 2015, para ilustrar como o banco se posiciona em relação a este tema.

Ações de educação financeira para colaboradores. Quem lida com o dinheiro de terceiros deve saber lidar, em primeiro lugar, com seus próprios recursos. Nesse sentido, o Itaú Unibanco desenvolve várias ações como cursos online, games para conhecer o perfil financeiro dos colaboradores, cursos presenciais sobre finanças pessoais, assessoria financeira para as pessoas reduzirem seu nível de endividamento, aprenderem a poupar e a investir sobras de recursos.

Ações de educação financeira para clientes institucionais. O banco oferece conteúdos, vídeos e palestras gratuitas para colaboradores de mais de 700 empresas clientes que possuem postos de atendimento bancário.

Ações de educação financeira para clientes pessoa física. Orientação financeira integrada a ação preventiva para clientes que possuem produtos de crédito e que estão mostrando propensão à inadimplência.

Ações de educação financeira para sociedade. Campanhas e websites no meio digital, disponibilizando conteúdo de educação financeira. Uma campanha em mídias sociais, por exemplo, abordou o tema “Como falar de dinheiro com as crianças”. No ano passado, o Itaú Unibanco esteve presente em 12 edições do programa “Encontro com Fátima Bernardes” na TV Globo, abordando questões sobre orientação financeira de forma simples e prática. O banco também estabelece parcerias e apoia iniciativas de outras instituições como o Núcleo de Finanças Comportamentais, da Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo e o Laboratório do Mercado de Capitais (LABMEC), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Em 2015, foi desenvolvida uma versão brasileira do Guia de Economia Comportamental com o apoio do Itaú.

4.4 Matriz de concorrência (competitividade)

A partir das informações obtidas na análise do desempenho da Fundação CEEE e da concorrência, identificamos os fatores chave de sucesso do negócio “previdência privada”. Em primeiro lugar, destacamos três fatores que estão inter-relacionados: **rentabilidade, liquidez e segurança**. A rentabilidade é o principal atrativo para um plano previdenciário. O produto deve gerar bons resultados no longo prazo para compensar a falta de liquidez de algumas modalidades de plano. A liquidez, por sua vez, está associada à possibilidade do participante resgatar seus recursos, em caso de necessidade, mudança de planos ou qualquer outro motivo que o faça desistir do investimento. A segurança é outro fator importante, pois o participante precisa confiar na capacidade do gestor de gerar rentabilidade, manter o plano saudável e entregar os frutos desse investimento em renda de aposentadoria.

Planos administrados por fundos de pensão para empresas (patrocinados) têm menor liquidez. O participante precisa se desligar da empresa para resgatar suas contribuições e parte das contribuições patronais, conforme as características do plano. Nos planos instituídos por entidades associativas, o resgate é permitido após três anos de vínculo. Também há a possibilidade de

resgate de 20% do fundo a cada dois anos de vínculo. Em contrapartida, os fundos de pensão, por serem entidades sem fins lucrativos, repassam toda a rentabilidade obtida no mercado financeiro para o plano. Portanto, para ingressar em um fundo de pensão, a pessoa deve estar convencida de que está adquirindo um produto para ser utilizado após um longo prazo de acumulação de reservas, e que esse produto garantirá uma rentabilidade muito superior aos planos oferecidos pelas entidades abertas (bancos e seguradoras).

A **especialização** está relacionada ao foco da empresa. Hoje, a concorrência dos fundos de pensão, a exceção da Brasilprev, trabalha com dezenas de produtos financeiros. O plano de previdência privada é mais uma modalidade de investimento oferecida pela rede bancária. Fundos de pensão são especializados no negócio. Foram criados com o objetivo de administrar produtos dessa natureza, visando o pagamento de benefícios na forma de renda mensal.

O **desenvolvimento** está relacionado à capacidade de disponibilizar novos produtos com agilidade e flexibilidade em seu desenho, de acordo com as necessidades dos clientes. Nesse aspecto, os produtos oferecidos pelas entidades abertas são muito mais flexíveis do que os planos dos fundos de pensão. São produtos essencialmente financeiros, com o objetivo de gerar um volume de recursos a ser resgatado em sua totalidade. Possuem perfis de investimentos variados. Fundos de pensão trabalham focados na acumulação para gerar renda de longo prazo. Os planos passam por um longo processo de aprovação junto ao órgão regulador e fiscalizador do segmento.

O **custeio** é um fator que pode ajudar na decisão de compra de um plano de previdência de um fundo de pensão, pois as taxas de carregamento e de administração de patrimônio, comparadas com a concorrência, são baixas.

Por fim, a capacidade de **distribuição** e de **comunicação** dos produtos previdenciários são fundamentais na expansão do negócio e penetração de mercado. As empresas que atuam no segmento de previdência privada aberta, além de poder oferecer seus produtos no varejo possuem uma rede de

distribuição em todo o território nacional, por meio de agências bancárias, postos de atendimento, terminais eletrônicos que são utilizados para oferta dos planos. Além disso, como são empresas com fins lucrativos, possuem recursos para investir em mídia e programas de educação financeira e previdenciária. Os fundos de pensão têm recursos limitados. São entidades sem fins lucrativos que reverterem toda a rentabilidade obtida no mercado financeiro para o plano e que aplicam taxas de carregamento e de administração de patrimônio muito baixas. Em contrapartida, os investimentos em promoção ficam limitados a uma parcela muito modesta da já limitada receita administrativa, fator que prejudica sua capacidade de penetração no mercado.

Com base nessas informações e análises, elaboramos a matriz de competitividade, estabelecendo pesos de 1 a 5 para cada um dos fatores chave de sucesso elencados acima e pontuações de 1 a 5 para a Fundação CEEE e os principais concorrentes do mercado. Multiplicamos a nota pelo respectivo peso para obter uma pontuação final para fins de comparação da Fundação CEEE com os concorrentes. O resultado pode ser visualizado na tabela abaixo.

| Fatores Chave de Sucesso | Peso | Fundação CEEE | Total | Brasilprev | Total | Bradesco | Total | Itaú | Total |
|--------------------------|------|---------------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|------|-----------|
| Rentabilidade | 5 | 5 | 25 | 3 | 15 | 3 | 15 | 3 | 15 |
| Segurança | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| Liquidez | 2 | 2 | 4 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| Especialização | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Desenvolvimento | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| Custeio | 3 | 5 | 15 | 4 | 12 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| Distribuição | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| Comunicação | 4 | 2 | 8 | 3 | 12 | 4 | 16 | 5 | 20 |
| TOTAL | - | - | 75 | - | 85 | - | 84 | | 87 |

Verificamos que a Fundação CEEE obteve a menor pontuação final (75), enquanto os concorrentes Brasilprev, Bradesco e Itaú ficam equilibrados com pontuação entre 84 e 87. A maior pontuação da Fundação CEEE está nos fatores “rentabilidade”, “especialização” e “custeio”. No entanto, a entidade perde em outros como “liquidez”, “desenvolvimento”, “distribuição” e “comunicação”. São fatores importantes que estão relacionados à atratividade e share of mind do mercado. Para crescer no mercado de previdência não basta desenvolver um

produto que proporciona renda futura, alicerçada em uma rentabilidade excelente e com um custo baixo. É necessária uma estrutura de distribuição e difusão para mostrar que a previdência complementar fechada é uma opção mais vantajosa financeiramente do que os produtos de varejo.

5 ANÁLISE DE MERCADO

5.1 Análise qualitativa

Para realizar a análise qualitativa do mercado, utilizaremos a ferramenta dos 7 O's, respondendo às questões referentes ao comportamento de compra no segmento de previdência complementar.

Ocupantes: quem compra?

Os fundos de pensão precisam, em primeiro lugar, conquistar os clientes no âmbito institucional, oferecendo seus serviços para empresas ou entidades de classe com vistas a ofertar planos para seus empregados e associados, respectivamente. A Fundação CEEE concentra seus esforços de venda nas organizações do estado do Rio Grande do Sul e que possuem, no mínimo, 500 empregados ou associados.

Objetos: o quê o mercado compra?

Investimentos de médio e longo prazo, com a possibilidade de resgate em um futuro próximo. O foco, além da aposentadoria, é obter uma boa rentabilidade para proporcionar mais segurança para o futuro.

Ocasões: quando o mercado compra?

Nos fundos de pensão, os planos são apresentados como um produto para gerar renda continuada no longo prazo. O comprador é sensibilizado pelo vendedor através de contatos telefônicos, e-mails, eventos, palestras, visitas (plantões) às empresas e às entidades que oferecem planos a seus empregados e associados, respectivamente. No segmento da previdência aberta, os planos são oferecidos como complementos a outros produtos financeiros para o correntista obter alguma vantagem de relacionamento com o banco. No entanto, o produto previdenciário é posicionado como mais uma modalidade de investimento. O segmento aberto investe fortemente em mídia e em programas de educação financeira, o que facilita o contato dos clientes com os produtos previdenciários.

Outlets: onde o mercado compra?

No segmento de fundos de pensão, a compra ocorre na própria instituição na qual está vinculado. O vendedor deve ir onde o público comprador está. O ingresso espontâneo, na sede do fundo de pensão ou posto de atendimento é menos frequente. No segmento aberto, as empresas possuem uma vasta rede de agências bancárias que pode ser acessada facilmente pelos clientes.

Objetivos: por que o mercado compra?

Para garantir uma renda futura, fazer uma poupança, pela credibilidade, segurança e transparência da entidade. O mercado comprador está estimulado por fatores como o aumento da expectativa de vida e o esgotamento do modelo da previdência social.

Operações: como o mercado compra?

De acordo com pesquisa da Ipsos, desenvolvida para a Fenaprevi, apenas 22% da população sabe alguma coisa sobre previdência privada e somente 3% da população é participante de algum plano. Esse dado demonstra que os clientes devem ser estimulados e orientados sobre a importância da previdência complementar para que o público reconheça a necessidade de adquirir um produto que garantirá uma renda futura. A compra, portanto, depende muito da influência de quem está ofertando o produto, de sua capacidade de convencimento. Ao contrário dos planos de saúde, cuja necessidade de aquisição já faz parte do cotidiano das pessoas, por conta das dificuldades de atendimento no SUS, a previdência complementar não possui o mesmo status. Quem compra espontaneamente pode estar em uma fase da vida que vai exigir maior esforço de poupança para garantir uma renda de aposentadoria compatível com seus rendimentos durante a fase laboral.

Organizações: quem participa da compra?

As empresas e entidades associativas atuam como influenciadores no processo de compra, estimulando seus empregados e associados a adquirir o produto previdenciário. Quando a pessoa não compra para si mesma o produto,

ela atua como decisor para seus familiares, oferecendo o plano para filhos e netos, por exemplo.

5.2 Análise quantitativa

Neste tópico do plano de marketing, vamos focar somente no mercado do SINPRO RS Previdência. O mercado total de cobertura deste plano previdenciário é composto pelos associados e empregados de quatro entidades instituidoras (SINPRO/RS, SINTAE/RS, SINTEE-Norte/RS e SINTEP Vales), totalizando aproximadamente 25 mil profissionais. A maior parte está associada ao SINPRO/RS (20 mil pessoas). Desde sua implantação, em agosto de 2008, até junho de 2016, o número de participantes no plano previdenciário cresce em ritmo lento. O mercado penetrado é de apenas 580 participantes ativos (em fase de contribuição), apenas 2,9% do total, percentual equivalente à estimativa nacional que está em torno de 3% da população, conforme descrito anteriormente na análise qualitativa. Dos 580 participantes ativos, 62% são do sexo feminino e 38% do sexo masculino. As faixas etárias de maior concentração de participantes estão entre 41 e 50 anos e 51 e 60 anos de idade, ambas com 32% do público. Cerca de 20% dos participantes estão com idade entre 31 e 40 anos e apenas 10% na faixa dos 20 aos 30 anos. A contribuição média mensal está na faixa dos R\$ 200,00, valor superior à contribuição mínima, fixada em R\$ 50,00.

5.3 Segmentação de mercado

Considerando os dados do perfil dos participantes do plano apresentados no item 5.2, é possível definir algumas categorias de segmentação para desenvolver as futuras ações de marketing.

- 1) **Sexo:** o plano previdenciário apresenta maior adesão de mulheres (62%). Uma pesquisa sobre o perfil dos associados do SINPRO/RS, publicada no site da entidade, aponta percentuais semelhantes em relação à proporção de homens e mulheres.

- 2) **Idade:** é um fator importante para o segmento de previdência complementar. As pessoas começam a se preocupar mais com o seu futuro após os 30 anos. O perfil de participantes do plano demonstra esse comportamento. O desafio é colocar pessoas mais jovens no plano para que elas tenham mais tempo para investir em sua poupança previdenciária.

- 3) **Nível de contribuição:** percebe-se uma correlação direta entre o nível de contribuição e a idade do participante. Pessoas mais velhas contribuem com valores mais altos.

- 4) **Entidade de vínculo associativo:** a maioria dos participantes está vinculada ao SINPRO/RS (Sindicato dos Professores). No entanto, o plano também pode ter participantes entre os profissionais vinculados a três entidades representativas de técnicos administrativos da rede de ensino privada do Estado.

6 MATRIZ PFOA

O quadro abaixo apresenta uma proposta de Matriz PFOA, considerando a matriz original da empresa e as informações elencadas neste plano de marketing. A Fundação CEEE atribui pesos de um a três para os atributos da matriz, de acordo com o nível de impacto sobre o negócio, sendo “um” o impacto menor e “três” o impacto maior. Na matriz proposta, foi utilizada a mesma metodologia.

O resultado desta revisão da Matriz PFOA apresenta maior peso nos pontos fracos e oportunidades, mantendo a Fundação CEEE no quadrante de crescimento. Os itens que estão em negrito na Matriz PFOA são aqueles aos quais serão propostas ações no planejamento de marketing apresentado no capítulo seguinte.

| PONTOS FORTES | | PONTOS FRACOS | |
|------------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| Peso | Atributo | Peso | Atributo |
| 3 | Especialização | 2 | Gestão política: influência do Grupo |
| 1 | Certificação ISO 9001 | | CEEE e Governo do Estado |
| 3 | Rentabilidade | 2 | Retenção de clientes |
| 3 | Preço baixo | 3 | Cobrança morosa e restritiva |
| 2 | Satisfação de participantes 87% | 3 | Plano de vendas |
| 2 | Transparência: informação ao participante: extratos trimestrais, simulação de benefícios | 3 | Engajamento na expansão |
| | | 3 | Distribuição |
| | | 3 | Promoção (comunicação) |
| 2 | Produto: gera renda continuada | 2 | Liquidez |
| | | 1 | Ações judiciais |
| PONTUAÇÃO PONTOS FORTES: 16 | | PONTUAÇÃO PONTOS FRACOS: 22 | |

| OPORTUNIDADES | | AMEAÇAS | |
|---------------|---|---------|--|
| Peso | Atributo | Peso | Atributo |
| 3 | Mercado de instituidores | 2 | Crise econômica |
| 2 | Educação Financeira e Previdenciária | 2 | Morosidade PREVIC/ABRAPP para expansão das EFPCs |
| 3 | Futuro da previdência oficial (INSS) | 3 | Canais de distribuição e comunicação das entidades abertas |
| 3 | Mudança do perfil demográfico do país | 1 | Comportamento do consumidor: não poupar recursos. |
| 1 | Modelagens de planos não exploradas | 1 | Encolhimento do sistema EFPCs |

| | |
|------------------------------------|------------------------------|
| PONTUAÇÃO OPORTUNIDADES: 12 | PONTUAÇÃO AMEAÇAS: 09 |
|------------------------------------|------------------------------|

Fonte: Fundação CEEE, adaptado pelo autor.

As ações vão focar em pontos fortes como o preço baixo dos produtos da Fundação CEEE, a característica de gerar renda continuada no longo prazo, a rentabilidade obtida no mercado de capitais, bem como explorar oportunidades de crescimento no segmento de planos instituídos por entidades associativas e o desenvolvimento de programas de educação financeira e previdenciária.

Por outro lado, as ações devem atacar alguns pontos fracos, como a dificuldade de distribuição e ampliar os canais de comunicação, por meio de soluções de baixo custo, além de reduzir o impacto da ameaça relacionada ao comportamento do consumidor que não poupa recursos para o futuro.

7 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Após concluir a análise de marketing, interna e externa, apresentamos, neste capítulo, as decisões estratégicas de marketing para o próximo período, definindo os objetivos de marketing, os segmentos-alvo, o posicionamento pretendido, as estratégias e táticas de marketing, bem como, o cronograma e orçamento para a execução do plano. A partir deste capítulo, o plano de marketing estará focado no SINPRO RS Previdência, um dos dez planos previdenciários sob gestão da Fundação CEEE. Consideramos que este plano tem potencial para crescimento, pois as entidades instituidoras possuem uma base de associados que ainda não foi explorada, com capilaridade em todo o Estado do Rio Grande do Sul.

7.1 Objetivos de marketing

Para o ano de 2017, considerando o posicionamento estratégico de crescimento da Fundação CEEE, propomos atingir os seguintes objetivos de marketing:

- 1) Ampliar o número de instituidores do Plano SINPRO RS Previdência para seis entidades.
- 2) Aumentar em 50% o número de participantes no plano SINPRO RS Previdência em relação a dezembro de 2016.
- 3) Aumentar a contribuição média dos participantes do plano em 50% em relação a dezembro de 2016.

7.2 Segmentos-alvo

Na esfera de clientes institucionais, o segmento que pretende ser explorado é o mercado de entidades associativas na área de educação como sindicatos regionais de técnicos administrativos, a exemplo do SINTAE-RS, SINTEE-Norte/RS e SINTEP Vales, este último em fase de adesão. Existem outras entidades neste segmento que também podem aderir ao plano SINPRO

RS Previdência, ampliando sua cobertura. Em relação ao ingresso de novos participantes, o foco das ações serão os associados do SINPRO/RS, composto por professores da rede privada de ensino, com faixa etária entre 30 e 40 anos, pessoas que já estão mais sensíveis a questões relativas a sua futura aposentadoria.

| SEGMENTOS-ALVO | |
|--|---|
| INSTITUCIONAL | PARTICIANTES |
| Mercado instituidor. Associações de técnicos administrativos Foco: ampliação da cobertura | Associados do SINPRO/RS (professores) Foco: fidelização e aumento da carteira de participantes |

Fonte: elaborado pelo autor.

7.3 Posicionamento pretendido

A Fundação CEEE quer ser reconhecida no mercado como uma entidade de previdência, sem fins lucrativos, aberta para a adesão de empresas e entidades associativas de qualquer segmento; se diferenciando pelo retorno financeiro e especialização em soluções previdenciárias.

7.4 Mix de marketing

Produto

Estratégia: propor melhorias no SINPRO RS Previdência que contribuam para a fidelização e ingresso de novos participantes no plano.

Tática: propor alteração regulamentar que possibilite ao participante do SINPRO RS Previdência permanecer vinculado ao plano por mais tempo sem efetuar contribuições.

Justificativa: de acordo com o regulamento atual, o participante que deixar de contribuir por três meses consecutivos ou cinco alternados é automaticamente desligado do plano previdenciário. Considerando que há um elevado percentual

de turnover no segmento de ensino privado nos períodos de férias, é necessário estabelecer prazos mais longos para o participante permanecer no plano, sem efetuar contribuições, até que se estabeleça em outra instituição de ensino.

Segmentos-alvo: atuais participantes do plano previdenciário e associados dos instituidores que ainda não aderiram.

Preço

Estratégia: alterar mecanismos de custeio do plano.

Tática: extinguir a taxa de carregamento (taxa administrativa) e aumentar a taxa de administração de patrimônio de 0,4% ao ano para 1% ao ano.

Justificativa: o plano previdenciário já acumulou R\$ 8 milhões de patrimônio desde sua implantação, em agosto de 2008, estabelecendo condições para ser sustentado apenas com a taxa de administração de patrimônio. A extinção da taxa de carregamento desonera o participante, pois não haverá desembolso mensal além das contribuições previdenciárias. O plano ficará mais atrativo para o ingresso de novos participantes, além de facilitar o aumento do nível de contribuição previdenciária.

Segmentos-alvo: atuais participantes do plano previdenciário e associados dos instituidores que ainda não aderiram.

Distribuição

Estratégia: ampliar os canais de contato com os potenciais clientes (institucionais e participantes) do plano previdenciário.

Tática 1: prospectar novos instituidores entre as entidades representativas do segmento de ensino privado no Estado do Rio Grande do Sul.

Justificativa: criado em 2008 para proporcionar cobertura previdenciária aos professores vinculados ao SINPRO/RS, o plano foi agregando, ao longo de sua existência, outras categorias de profissionais vinculados ao sistema de ensino privado do Estado, como técnicos administrativos. Atualmente, o plano conta com quatro entidades instituidoras que podem oferecer os benefícios a seus associados. Ampliar o número de instituidores sob um mesmo plano contribui para reduzir os custos que envolveriam a criação de um novo produto para cada

entidade. Assim, o SINPRO RS Previdência funciona como um guarda-chuva disponível para qualquer entidade deste segmento.

Segmentos-alvo: entidades associativas do segmento de ensino privado.

Tática 2: venda ativa do SINPRO RS Previdência aos associados das entidades instituidoras do plano.

Justificativa: o ingresso de participantes em planos de previdência complementar depende, em grande parte, do esforço de vendas das empresas. O público ainda não percebe a necessidade de ingressar em um plano de previdência; tem pouco conhecimento ou desconhece os produtos do setor e, muitas vezes, quando ingressam, não sabem que estão investindo em um produto de longo prazo. Nesse sentido, é fundamental que os planos sejam ofertados por profissionais com conhecimento aprofundado sobre o produto.

Segmentos-alvo: associados dos instituidores que ainda não aderiram ao plano.

Promoção (comunicação)

Estratégia: promover a cultura previdenciária junto aos associados dos instituidores, visando a adesão de novos participantes, bem como a fidelização e o aumento de contribuição dos atuais participantes.

Tática 1: utilizar ferramentas de assessoria de imprensa para abordar o tema previdência privada.

Justificativa: considerando o nível de desconhecimento sobre o assunto, é necessário desenvolver um trabalho de disseminação de informações básicas, paralelamente ao esforço de vendas do plano.

Segmentos-alvo: associados dos instituidores que ainda não aderiram ao plano.

Tática 2: utilizar ferramentas de publicidade e propaganda para reforçar a marca e as vantagens do plano previdenciário.

Justificativa: consideramos necessário utilizar a linguagem publicitária como apoio ao esforço de vendas do plano, divulgando, inclusive, os canais de contato (telefones, hotsite, e-mail).

Segmentos-alvo: associados dos instituidores que ainda não aderiram ao plano.

Tática 3: utilizar ferramentas para estimular a educação financeira e previdenciária de participantes e associados dos instituidores do plano.

Justificativa: considerando que o investimento em previdência complementar é de longo prazo, é necessário estimular o contato do participante com a cultura previdenciária para que eles permaneçam vinculados ao plano durante muitos anos. Além disso, as atividades de educação podem contribuir para o convencimento e ingresso de novos participantes.

Segmentos-alvo: atuais participantes do plano previdenciário e associados dos instituidores que ainda não aderiram.

7.5 Cronograma e Orçamento

| Estratégia | Táticas/ações | Responsável | Período | R\$ |
|--|---|---|---------|---------------|
| Produto: Propor alteração regulamentar no SINPRO RS Previdência. | 1. Estudo de viabilidade. | Controladoria | Jan/Fev | - |
| | 2. Aprovar na PREVIC. | Controladoria | Mar/Abr | - |
| | 3. Manutenções nos sistemas. | Financeira/Contábil e Informática | Mai/Jun | - |
| | 4. Divulgação das alterações | Ass. de Comunicação | Jul... | - |
| Preço: Alteração nas taxas do plano. | 1. Estudo de viabilidade. | Controladoria | Jan/Fev | - |
| | 2. Manutenções nos sistemas. | Financeira/Contábil e Informática | Mar/Abr | - |
| | 3. Divulgação das alterações | Ass. de Comunicação | Mai... | - |
| Distribuição: 1. Prospectar novos instituidores. | 1. Pesquisar entidades. | Ger. Expansão | Mar | - |
| | 2. Aprovar com o SINPRO/RS. | Ger. Expansão | Abr | - |
| | 3. Apresentação do plano. | Ass.de Comunicação | Abr | - |
| | 4. Reuniões com entidades selecionadas. | Ger. Expansão | Abr... | 5.000 |
| | 5. Convênio de adesão. | Controladoria | Event. | - |
| | 6. Divulgação dos novos clientes | Ass. de Comunicação | Event. | - |
| Distribuição: 2. Venda ativa aos associados. | 1. Elaborar calendário de Plantões de vendas. | Ger. Expansão | Mar... | - |
| | 2. Treinamento de corretores | Ger. Expansão | Mar... | - |
| | 3. Treinamento com colaboradores dos instituidores. | Ger. Expansão | Mar... | - |
| | 4. Executar plantões de vendas. | Ger. Expansão | Mar... | 7.000 |
| | 5. Divulgação dos plantões. | Ass. de Comunicação | Mar... | - |
| Comunicação: 1. Assessoria de Imprensa. | 1. Matérias jornalísticas sobre previdência privada. | Ass. de Comunicação | Jan... | - |
| | 2. Divulgar matérias nos veículos dos instituidores e sites. | Ass. de Comunicação | Jan... | - |
| | 3. E-mail marketing para divulgar dicas sobre a importância da previdência. | Ass. de Comunicação | Jan... | - |
| Comunicação: 2. Publicidade e Propaganda. | 1. Anúncios mensais nos veículos de comunicação dos instituidores. | Ass. de Comunicação | Jan... | 2.000 |
| | 2. Campanhas promocionais de adesão por indicação de novos participantes. | Ass. de Comunicação e Ger. Expansão | Mar... | 6.000 |
| | 3. Campanhas para aumento de contribuição com simulador de saldo. | Ass. de Comunicação Ger. Expansão e Informática | Abr... | - |
| Comunicação: 3. Educação financeira e previdenciária. | 1. Simulador de acumulação de recursos no hot site do plano. | Ass. de Comunicação Ger. Expansão e Informática | Abr... | - |
| | 2. Palestras sobre finanças pessoais. | Ass. de Comunicação e Ger. Expansão | Mar.. | 10.000 |
| | 3. Criar um site sobre educação financeira e previdenciária. | Ass. de Comunicação e Informática | Mai... | 3.000 |
| TOTAL DO INVESTIMENTO NAS AÇÕES DO PLANO DE MARKETING | | | | 33.000 |

7.6 Controles do Plano

Os indicadores de desempenho do plano de marketing podem ser os mesmos utilizados atualmente pela Fundação CEEE em seu Programa de Gestão da Qualidade, com o acréscimo de indicadores para as ferramentas de comunicação que forem implementadas na execução do plano.

| INDICADOR | MÉTRICA | META 2017 | CONTROLE |
|---|------------------|----------------|----------|
| 1. Ingresso de novos instituidores. | Número absoluto | 2 | Anual |
| 2. Ingresso de novos participantes. | Número absoluto | + 50% | Mensal |
| 3. Receitas de vendas a novos participantes. | Financeira (R\$) | R\$ 16.000 | Mensal |
| 4. Contribuição média dos participantes. | Financeira (R\$) | + 50% | Mensal |
| 5. Nº de participantes no plano. | Número absoluto | +50% | Mensal |
| 6. Evolução patrimonial do plano. | Financeira (R\$) | R\$ 12 milhões | Mensal |
| 7. Acessos ao hot site do plano. | Número absoluto | 800 | Mensal |
| 8. Acessos aos e-mails enviados. | % de envio | 40% | Mensal |
| 9. Satisfação dos participantes (pós-venda) | % de satisfação | 90% | Mensal |
| 10. Acessos ao hot site de educação financeira. | Número absoluto | 12.000 | Mensal |
| 11. Satisfação com o site educação financeira. | % de satisfação | 85% | Anual |

Fonte: elaborado pelo autor.

8 RESULTADOS

Projeções sobre o Ativo Líquido do Plano. Esta projeção mostra a variação do patrimônio disponível para pagamento de benefícios (Ativo Líquido) composto pelo resultado líquido obtido pela soma de entradas de contribuições e de rentabilidade, menos as saídas em benefícios pagos e custeio administrativo.

| Descrição | Exercício 2014 | Exercício 2015 | Exercício 2016* | Exercício 2017* | Exercício 2017** | Incremento |
|--|----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------|
| Ativo Líquido - início do exercício | 3.545 | 5.222 | 6.941 | 9.780 | 9.780 | 0 |
| Adições | 2.321 | 2.476 | 3.660 | 3.178 | 3.658 | 480 |
| Contribuições | 1.589 | 1.878 | 2.000 | 2.200 | 2.680 | 480 |
| Resultado dos Investimentos | 732 | 598 | 1.660 | 978 | 978 | 0 |
| Destinações | -644 | -757 | -870 | -983 | -1016 | -33 |
| Benefícios | -608 | -720 | -832 | -944 | -944 | 0 |
| Custeio Administrativo | -36 | -37 | -38 | -39 | -72 | -33 |
| Ativo Líquido - final do exercício | 5.222 | 6.941 | 9.780 | 11.975 | 12.422 | 447 |
| Fundo Administrativo | 91 | 131 | 180 | 201 | 226 | 25 |

R\$ mil

*Projeções sem incremento do Plano de Marketing

**Projeção com incremento do Plano de Marketing

Fonte: Relatório Anual do Plano SINPRO RS Previdência e projeções elaboradas pelo autor.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano de Marketing apresenta uma análise aprofundada do ambiente interno da Fundação CEEE, identificando seus produtos, serviços, potencialidades e fraquezas. No ambiente externo, avaliamos como funciona a concorrência no segmento de previdência privada. Os fundos de pensão não competem entre si, mas sofrem forte concorrência do segmento de previdência aberta, composto por bancos e seguradoras. Nesse sentido, apresentamos os resultados e as principais práticas de mercado das maiores empresas que atuam neste segmento: Brasilprev, Bradesco Vida e Previdência e Itaú Unibanco.

Na análise do mercado, identificamos que a previdência privada ainda é pouco conhecida e utilizada pelos brasileiros como fonte de poupança de longo prazo, atingindo em torno de 3% da população. Este dado demonstra que há um grande potencial de crescimento para os agentes de mercado que tiverem condições de investir na expansão de seus negócios. No entanto, a expansão vai depender de ações de educação financeira e previdenciária para que novos segmentos da população se sensibilizem quanto à necessidade de adquirir um plano de previdência complementar.

Com essas informações, é possível planejar e desenvolver ações para os planos previdenciários administrados pela Fundação CEEE. Concentramos nossa proposta no SINPRO RS Previdência, plano dirigido aos professores e técnicos administrativos da rede privada de ensino do Rio Grande do Sul, apresentando um mix de marketing voltado para o aumento da receita previdenciária e administrava, gerando um ciclo virtuoso com a adesão de novos participantes.

Acreditamos que as análises do ambiente interno e externo, na primeira parte deste plano de marketing, podem ser utilizadas como base para a concepção de novas ações para os demais planos previdenciários administrados pela Fundação CEEE.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – ABRAPP. **Consolidado Estatístico 12/15**. Disponível em: <<http://migre.me/uL0wQ>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

BORN, Roger; HARTZ, Ani Mari. **Plano de marketing: roteiro, técnicas e recomendações**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

BRADESCO. **Relatório Anual 2015**. Disponível em: <<http://www.bradescom.com.br/>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

BRASILPREV. **Relatório Anual 2015**. Disponível em: <<http://migre.me/uL0PD>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA – FENAPREVI. **Dados Estatísticos do Segmento de Pessoas**. Disponível em: <<http://migre.me/uL1uv>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

FUNDAÇÃO CEEE DE SEGURIDADE SOCIAL – ELETROCEEE. **Institucional**. Disponível em: <www.fundacaocee.com.br>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pirâmide Estária Absoluta**. Disponível em: <<http://migre.me/uL2at>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

ITAÚ-UNIBANCO. **Relato Integrado 2015**. Disponível em: <<http://migre.me/uL1MP>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

PETER, J. Paul; DONNELLY JR., James H. **Introdução ao marketing: criando valor para os clientes**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

PORTAL ESTADÃO. **Só 6% se planejam para a aposentadoria com planos de previdência privada.** Disponível em <<http://migre.me/uH5ZV>>. Acesso em 03 jul. 2016.

PORTAL FOLHA DE S. PAULO. **Entenda como funciona a previdência e o que pode mudar no sistema.** Disponível em: <<http://migre.me/uH5XS>> Acesso em 03 jul. 2016.

PORTAL G1. **Governo decide criar novo grupo para discutir reforma da previdência.** Disponível em: <<http://migre.me/uH5YT>> Acesso em 03 jul. 2016.

_____. **Smartphone passa PC e vira aparelho Nº 1 para acessar internet no Brasil.** Disponível em <<http://migre.me/uH626>> Acesso em 03 jul. 2016.

SINDICATO DOS PROFESSORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SINPRO/RS. **Perfil dos professores do ensino privado do Rio Grande do Sul.** Disponível em <<http://migre.me/uMMUI>> Acesso em 09 jul. 2016.

SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – PREVIC. **Informe 4º trimestre 2015.** Arquivo PDF. Disponível em: <<http://migre.me/uL0HI>> Acesso em: 12 jun. 2016.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** São Paulo: M. Books, 2007.