Sabemos que a previdência complementar oferece significativa geração de valor para o planejamento financeiro das pessoas por meio de diversos atributos. A questão que se coloca em discussões sobre estratégia e inovação em fundos de pensão, e que discorremos ao longo deste breve artigo, é sobre a oportunidade em inovar para gerar valor, ao facilitar a percepção do participante sobre os diferenciais da previdência complementar.

Alguns conceitos aqui abordados tiveram por base reflexões extraídas a partir de experiência no programa de inovação e estratégia recentemente realizado por um dos autores deste artigo – Rafael Vicchini, o Driving Strategic Innovation, oferecido no MIT Sloan School, bem como das discussões que se seguiram no âmbito do Comitê de Inovação da Abrapp.

Como ponto de partida para essa reflexão, consideremos o participante e sua necessidade por busca de informações para investir recursos e planejar suas finanças. Existem basicamente duas formas dele conseguir comparar produtos e serviços: buscando informações, ou inferindo-as, quando o custo de procura é alto. Quando se trata de produtos relacionados a planejamento financeiro, com destaque para a previdência complementar, é bastante nítido que existe valor gerado pelo produto ao cliente. Entretanto, valor gerado não é necessariamente valor percebido. Por isso, há desafios que precisam ser endereçados para que o participante consiga reconhecer os principais atributos em produtos de previdência e possa compará-los. Inovar para que os participantes reconheçam os diferenciais de seu respectivo fundo de pensão pode ser um excelente objetivo para a inovação.

A inovação, muitas vezes, é mal interpretada como a busca incessante pelo “novo” ou pelo puramente tecnológico. De acordo com Rafael, ela deve guiar as organizações para se diferenciar dentro de sua cadeia de valor e, dessa forma, fazer que o valor gerado seja de fato percebido pois, caso contrário, será capturado por outros integrantes ao longo da cadeia, que pode ser um concorrente, fornecedor ou, até mesmo, um parceiro comercial. Em meio às possibilidades de parcerias estratégicas à luz da Resolução CNPC 62/2024, essa discussão traduz exatamente o desafio dos fundos de pensão no Brasil: como unir a excelência da nossa gestão com uma entrega que seja percebida e sentida na “pele” pelo cliente final?

O setor de previdência complementar fechada gera valor, indiscutivelmente. No entanto, enfrentamos um “abismo de percepção”. Quando um produto é complexo e as informações são difíceis de comparar, o cliente deixa de decidir por dados e passa a decidir por inferência. Se não formos claros, o cliente inferirá que o banco comercial é “melhor” apenas por ser mais visível, ignorando outras questões, como por exemplo, as taxas que corroem sua rentabilidade no longo prazo.

Isso significa pensar o posicionamento estratégico do fundo de pensão dentro de sua cadeia de valor. Quando se trata de planejamento financeiro integrado, o produto de previdência complementar vai além da prática de taxas de administração competitivas. Atributos ligados a aspectos tributários, sucessórios e de relacionamento comercial, por exemplo, podem ser fontes de diferenciação, fator de vantagem competitiva essencial em um ambiente cada vez mais competitivo e caracterizado pela conexão entre diferentes ecossistemas, onde o custo de procura está rapidamente sendo reduzido, por alguns fatores que destacamos a seguir.

1. **A Inteligência Artificial como Nova Ferramenta de Inferência**

Neste cenário, a Inteligência Artificial (IA) surge como o “divisor de águas”. No novo ambiente de otimização de decisões, o cliente não navega mais por dezenas de sites; ele utiliza as ferramentas free de IA para perguntar: “Qual plano me dá o melhor retorno em 30 anos com menor custo?”.

A IA passa a ser o instrumento para reduzir o “custo de procura”. Contudo, para termos relevância nesse novo ecossistema, nossos diferenciais precisam estar cristalinos. Se não alimentarmos o mercado com dados claros e uma identidade forte, a IA, em busca de respostas rápidas, poderá

reforçar o status quo das instituições tradicionais. A inovação deve ser usada para mostrar o valor real que nossos produtos possuem, permitindo que a IA — e, consequentemente, o cliente — realize uma inferência positiva e justa sobre o nosso produto.

2. **Tornando o Diferencial Tangível: O Valor que se Vê e se Sente**

Como observado por Cleber, para fechar esse "abismo", precisamos tornar as qualidades dos fundos de pensão simples, objetivas e, acima de tudo, perceptíveis. Não basta sermos eficientes; o cliente precisa entender o porquê. Isso passa por destacar quatro pilares fundamentais que nos distanciam do mercado de varejo:

A Força do Modelo Sem Fins Lucrativos: Diferente de bancos e seguradoras visadas pelo lucro acionário, nossa estrutura é mutualista. Todo o resultado líquido é revertido para o participante. É dinheiro no bolso do cliente, não no dividendo do banco.

Governança Participativa: O cliente não é um mero espectador. Ele participa da gestão ao indicar representantes para os conselhos. É democracia financeira na prática.

Rentabilidade e Eficiência: Operamos com foco exclusivo nos interesses do dono do capital, buscando retornos acima da média com custos otimizados.

Propósito de Renda Qualificada: Somos instituições que genuinamente geram renda e dignidade na longevidade.

3. **Ecossistema de Longevidade e Hiperpersonalização**

O planejamento financeiro moderno de longo prazo não pode ser um "monoproduto".

Precisamos evoluir para o conceito de Soluções Integradas de Longevidade, destaca Nicolav. O valor percebido aumenta exponencialmente quando o fundo de pensão oferece um ecossistema que envolve seguros de pessoas, saúde, educação e transição de carreira.

A estratégia de hiperpersonalização, impulsionada pela IA e pelo uso inteligente de dados, permite oferecer ao participante exatamente o que ele precisa no momento certo. Isso cria uma conexão emocional, prática e genuína, transformando o "boleto mensal" em uma parceria de vida.

4. **Transparência e Comparabilidade no Cenário do Open Finance**

A inovação deve servir como um instrumento de fomento à transparência. O Open Finance, aliado à IA, reduz drasticamente as barreiras de informação. Já existem fundos de pensão que comparam, no detalhe, seus resultados com planos abertos (PGBL) de bancos. Abrir essas diferenças essenciais é fundamental para que a pessoa possa tomar a melhor decisão baseada em fatos, não em conveniência.

Conclusão: O Propósito que nos Move

O objetivo final desta jornada é aumentar a cobertura previdenciária no Brasil. O contínuo desenvolvimento dos nossos produtos, tornando-os mais flexíveis sem perder a essência da acumulação, precisa estar acompanhado de uma educação financeira robusta.

A solução para que as inovações sobre os produtos de previdência sejam notadas pelos participantes, e que possuam valor percebido em seu planejamento financeiro pessoal, é compreender que a inferência é importante no processo de escolha e, se é relevante, os fundos de pensão devem construir uma identidade de marca baseada em seus propósitos e valores claros sobre onde e como geram valor para o planejamento financeiro das pessoas. Como isso se reflete na prática: nossas instituições devem inovar para que os seus melhores atributos sejam facilmente identificáveis. Seja como uma entidade que deseja entregar baixo custo de administração, ou que

deseja servir de plataforma para conectar outros “atores” em uma jornada integrada de planejamento de vida, composto por seguradoras, bancos, assets e entidades de previdência, onde a confiança construída ao longo de décadas possa gerar valor ao servir como alavanca para acesso a outros produtos e serviços que façam sentido para o perfil de cada indivíduo, oferecendo uma solução customizada e personalizada.

A experiência no MIT nos ensinou que a inovação estratégica é desenhada para criar valor em toda a cadeia, e as vantagens adquiridas possuem caráter temporário e fugaz, em um mundo em constante transformação. Ao usarmos a tecnologia e a IA para tornar nossos diferenciais tangíveis, além de parcerias estratégicas que agreguem valor ao cliente, não estamos apenas vendendo previdência: estamos garantindo que o futuro dos brasileiros seja tão sólido quanto a governança que nos sustenta. Deixamos de ser uma “página em branco” para nos tornarmos a escolha óbvia de quem busca segurança e valor real.

Rafael Judar Vicchini e Cleber Nicolav são membros do Comitê de Inovação da Abrapp

Fonte: Abrapp em Foco, em 18.03.2026