

## Implantação da cultura comercial é necessária para sustentabilidade das EFPCs

por **Bruna Chieco**



Parte dos projetos estabelecidos no Planejamento Estratégico de 2020-2022 do Sistema Abrapp, a cultura comercial nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) vem promovendo uma transformação organizacional dentro das fundações. Saindo de um mindset de oferecer planos apenas para um grupo de pessoas restrito, as entidades agora buscam ampliar seu campo de atuação na medida em que se faz necessário tornar seus planos mais sustentáveis no longo prazo.

Para que a cultura comercial seja implantada, as EFPC estão reestruturando suas equipes, focando cada vez mais na área de marketing e trazendo pessoas com expertise em vendas. Esse é o caso da Família Previdência, que dividiu esse planejamento em cinco pontos: saber o que vender, nascendo, a partir daí, o Plano Família da entidade; definir quem vai vender, criando a gerência comercial e marketing; saber como vender, o que implicou em uma revisão de processos internos; avaliar quem pode comprar, saindo da mentalidade de um segmento fechado e estabelecendo convênios de adesão; e verificar se o produto vende, estabelecendo metas de vendas e premiando em campanhas para incentivar a comercialização do produto.

“Começamos esse trabalho em 2016. Um ano antes, em 2015, os participantes vinculados ao nosso plano instituído representavam 6,7% do total de participantes da entidade. Hoje, eles representam 27,8%. Esse resultado é muito devido à mudança da implantação da cultura comercial”, diz o Presidente da Fundação Família Previdência, Rodrigo Sisnandes Pereira (foto acima).

Ele conta que a equipe da EFPC teve que ser reestruturada e treinada para atuar como consultores previdenciários. Foram criadas ainda áreas de relacionamento e desenvolvimento de clientes, e

comercial e marketing, que compõem a gerência comercial, com cerca de 20 pessoas envolvidas. “Realizamos treinamentos e através de contratações novas buscamos pessoas com esse perfil”.



Mas essa mudança de cultura não é simples, principalmente em um sistema que se acostumou, durante muitos anos, a ter um cliente cativo, conforme explica o Diretor Presidente da Vivest, Walter Mendes (foto ao lado). “Agora nós temos que cativar o cliente, e isso exige investimento em estratégia e marketing”.

Nesses processos, Mendes conta que a entidade teve que passar por alguns aprendizados. “A gente percebeu que precisava de uma equipe focada em vendas, pois não adianta utilizar as pessoas que fazem atendimento para isso, é outro perfil de pessoas e de abordagem. Explicar a previdência para as pessoas é fácil, mas explicar como vender é muito mais difícil”, diz.

Ele ressalta que os produtos mais abertos para um novo público, que são normalmente os Planos Família ou Instituídos, podem ter uma concorrência com a previdência aberta. “Por isso é preciso ter agilidade em termos de investimento em tecnologia e plataformas digitais, porque a previdência aberta tem isso. Também exige atenção ao mercado, aos benchmarks, para ver como está sendo a performance, aproveitando as rentabilidades positivas dos planos para vender”, destaca Mendes.

Processo de transformação - A mudança de mindset para uma cultura comercial não foi um processo rápido e simples para as entidades, exigindo engajamento de todas as partes envolvidas para que a transformação ocorresse de ponta a ponta. Rodrigo Sisnandes conta que o primeiro passo para a implantação da cultura comercial nas EFPC é um diagnóstico bem feito para poder tratar um problema que é comum a todas: a possibilidade de estagnação dos planos, levando à não sustentabilidade deles no futuro.

“Quando iniciamos esse trabalho, tivemos muita resistência, precisamos fazer uma mudança estatutária, e a dificuldade sempre esbarrou na própria governança. Tinha um pensamento de que

a entidade é feita para a patrocinadora. Fizemos um trabalho muito forte de convencimento e envolvimento da governança no planejamento estratégico e nas diretrizes”, explica Sisnandes.

Dentro desse diagnóstico, a Família Previdência identificou que diante do fluxo de pagamento que se apresentava à época, a entidade poderia acabar se algo não fosse feito. “Ou buscávamos fomento, ou adotaríamos um gráfico de pagamento cientes de que em 5 anos a entidade seria reduzida, e em 20 anos teríamos talvez a metade do tamanho. Na verdade, estávamos mostrando o fim da entidade”, conta Sisnandes. A partir dessa demonstração, foram tomadas as decisões de mudança de nome da entidade, que carregava a nomenclatura de uma de suas patrocinadoras, e foi traçado um plano de marketing.

Os desafios foram semelhantes para a Vivest, que a partir de uma iniciativa da Diretoria Executiva, contratou pessoas com experiência de comunicação e marketing para poder levar para frente o trabalho de implantação da cultura comercial. “Estamos absolutamente convencidos sobre a necessidade disso, e propomos a mudança de mindset, mas na época o Conselho não tinha uma visão clara sobre o tema”, conta Walter Mendes.

Foi no planejamento estratégico de 2019 da fundação que a transformação proposta foi apresentada, muito justificada com dados e informações e uma análise atuarial para demonstrar a necessidade de, no longo prazo, se tomar alguma medida para que a entidade se mantivesse ativa. “O Conselho acabou se convencendo e aprovou a contratação do gerente comercial, aprovando também nossos produtos e iniciativas com relação a esse assunto em um esforço de abertura para o mercado”, destaca Mendes.



Para Silas Devai Jr.

(foto ao lado), Presidente da Viva Previdência, o processo já havia começado quando ele foi nomeado, em 2019, para atuar à frente da entidade. “Em 2018, houve uma reunião de planejamento estratégico onde a entidade entendeu que precisava fazer um movimento de renovação que implicava na busca por novos participantes, novas instituidoras, e trabalhar em novas adesões. A partir desse processo, eu entrei na Viva, pois o Conselho buscou uma pessoa que tivesse um olhar mais de negócios, que conhecesse previdência, fundos de pensão, mas que ao mesmo tempo tivesse uma visão comercial”, diz.

Estratégias de marketing e vendas – Silas conta que houve um processo de reciclagem dos

colaboradores da entidade sempre buscando desenvolver um perfil mais voltado para o marketing. “A gente também vem construindo parcerias e lançado produtos e serviços que reforçam a cultura da venda”, destaca.

A Viva conta hoje com o plano Viva Futuro, familiar e focado em pessoa física, com adesão individual, mas também trabalha na frente considerada B2B, que são transferências de gerenciamento de planos que já existem, mas que eventualmente os patrocinadores ou instituidores entendem que devem trocar de lugar. “Estamos participando como um player importante e com grandes conquistas”, diz Silas (foto ao lado), citando a recente transferência de gerenciamento do plano AnaparPrev para a Viva Previdência, que adicionou cerca de R\$ 600 milhões ao patrimônio da Viva.

Assim como Walter Mendes mencionou anteriormente, dentro da estratégia de atrair novos participantes, Silas Devai Jr. também coloca a rentabilidade como argumento de venda. “A Viva tradicionalmente tem uma entrega boa de retorno na carteira, e esse é um aspecto do nosso produto que tem um peso muito grande na venda”, destaca. Para ele, o processo de transformação não terminou ainda. “Todo esse movimento implica em uma mudança cultural que ainda está em curso. Estamos evoluindo, investindo bastante em treinamento, trabalhando as habilidades das pessoas, aproveitando algumas oportunidades para colocar na fundação pessoas que já têm essa mentalidade”, reitera Silas.

Marketing de conteúdo é outro aspecto dentro da transformação cultural que as entidades têm adotado. “É preciso mostrar as vantagens para que se consiga que o potencial cliente se interesse e faça o contato”, diz Walter Mendes. Ele destaca ainda a importância da segmentação do público com a força de vendas ativa trabalhando com perfis de participantes. “O participante jovem não tem a mesma linguagem, e a narrativa deve ser diferente”.

Mendes destaca ainda que a visão do cliente precisa ser sempre considerada, e o desafio é treinar equipes na área de investimento para lidar com um novo público. “Quando vendemos um plano familiar ou associativo instituído, é um produto de investimento, que é um assunto não tão fácil de ser entendido pelo cliente comum. Por isso, precisamos passar a mensagem precisa e correta tecnicamente sobre nossos produtos, mas de simples entendimento. Colocar isso em prática não é fácil”, destaca.

Diante das lições aprendidas, Walter Mendes reitera que para que esses processos de transformação cultural tenham sucesso, todo mundo deve estar aberto para entender a experiência comercial. “Não temos todo conhecimento sobre esse assunto, mas estamos aprendendo e colocando em prática essas lições dentro de um esforço de diversificação de produtos”, complementa.

E-book ‘Programa de Cultura Comercial’ – Para detalhar mais esse assunto, o Comitê de Gestão de Pessoas da Abrapp vai lançar, no dia 29 de julho, às 15h, o E-book ‘Programa de Cultura Comercial’, voltado para pessoas, processos e produtos. O lançamento ocorrerá durante webinar com a presença do Diretor Presidente da Abrapp, Luís Ricardo Martins, do Diretor Presidente da UniAbrapp, Luiz Paulo Brasizza, da Diretora Executiva e responsável pelo Comitê de Gestão de Pessoas da Abrapp, Claudia Trindade, da especialista da UniAbrapp, Rosangela de Carvalho, e do representante do projeto do E-book, Zeonil Gomes Barcelos. Faça sua inscrição [aqui](#).

---

## **TalkPrev aborda Desafios e Reflexões para implantação do Plano Família**

por **Bruna Chieco**

Webinar  
**TalkPrev**

**Desafios e reflexões  
para implantação do  
Plano Família**

**30 de Julho**  
das 10h às 12h

**Palestrantes**

- Luís Ricardo Martins**  
Diretor-Presidente da Abrapp
- Rodrigo Sisnandes**  
Diretor Executivo e responsável  
pelo Colégio de Estratégias e  
Criação de Valor da Abrapp
- Lucas Nóbrega**  
Diretor Presidente da  
Fundação Libertas
- Willian Zanchetta**  
Gerente de Relacionamento com  
o Cliente da Fundação Libertas

ABRAPP

Com o objetivo de promover o debate acerca das estratégias e necessidades das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) que já implementaram ou desejam implementar um Plano Família, a Comissão Técnica Leste de Estratégias e Criação de Valor da Abrapp realiza, no dia 30 de julho, das 10h às 12h, o Webinar TalkPrev: Desafios e Reflexões para implantação do Plano Família.

O evento online promoverá um bate-papo sobre o assunto, discutindo também as expectativas e desafios de implantação de Planos Família a partir de um panorama do sistema traçado por meio de pesquisa enviada às EFPC.

Participarão do webinar o Diretor Presidente da Abrapp, Luís Ricardo Martins, o Diretor Executivo responsável pelo Colégio de Estratégias e Criação de Valor, Rodrigo Sisnandes, do Diretor Presidente da Fundação Libertas, Lucas Nóbrega, e o Gerente de Relacionamento com o Cliente da Fundação Libertas, Willian Zanchetta. [Inscreva-se!](#)

---

## **Entrevista: “O enraizamento da conduta ética passa pelo comportamento de cada representante da EFPC”**

por **Débora Soares**



Membro da Comissão de Ética do Sindapp e Gerente Jurídico da Ceres, Fernando Simões assina o artigo “Divulgação de informações e limites éticos”, que integra o e-book [A Responsabilidade Ética de Conselheiros e Dirigentes](#).

Nesta entrevista ao Blog do Sindapp, ele esclarece os limites entre o direito individual e o direito coletivo de acesso à informação, a gestão do direito à informação frente a aspectos regulatórios, a conduta ética esperada dos dirigentes e as penalidades aplicáveis em caso de infrações.

Confira abaixo a entrevista:

**Poderia explicar sucintamente os conceitos de moral e ética, considerando o direito da coletividade de participantes e seu confronto com o direito individual no que tange ao acesso à informação?**

**Fernando Simões:** Em linha gerais, a conduta definida como ética por uma sociedade leva à construção da moral daquela sociedade. Assim, o que é definido como bom comportamento por uma sociedade acaba por ser seguido pelo indivíduo. Trazendo esse pensamento para os planos de benefícios administrados pelas EFPC, temos a prevalência do interesse comum dos participantes e assistidos no sentido de que todos tenham o mesmo tratamento, sem privilégios, e de que cada um receba o benefício contratado a que faz jus.

O direito à informação dos participantes, que é constitucional, como dito no artigo em comento, não pode criar privilégios individuais ou de grupos, pois se confrontaria com o interesse coletivo. Esse direito se refere à informação do plano em caráter geral, para acompanhamento visando o recebimento de benefícios por todos. Como exemplo, mencionaria a hipótese de um conselheiro deliberativo eleito por um grupo específico em uma EFPC multipatrocinada que entende ter a obrigação de levar toda e qualquer deliberação estratégica para aquele grupo, o que pode gerar ganho individual ou prejuízo para a coletividade.

**O sr. aponta marcos normativos quais as LCs 108 e 109, de 2001, e a EC 20/1998 que**

**visam fornecer um arcabouço jurídico e um “estímulo” aos comportamentos éticos de conselheiros e diretores. A CGPC 13/2004 recomenda a divulgação do código de ética para as partes que se relacionam com as EFPCs. Como a disseminação dessa cultura pode se desenvolver?**

Como mencionado na resposta anterior, as regras contidas no código de ética são definidas como parâmetro para o comportamento das pessoas que se relacionam com a EFPC, internamente ou externamente. A criação do código de ética e a adesão formal de todas as pessoas mencionadas contribui para a disseminação dessa cultura ética. Mas entendo que o enraizamento da conduta ética passa pelo comportamento de cada uma das pessoas que representam a EFPC, não somente de forma legal, mas nas atividades do dia a dia. Do conselheiro deliberativo à recepcionista, em todos os profissionais deve ser visível a conduta ética.

**O sr. nota que a conduta ética dos colegiados pode gerar um certo dilema ético quando tange o direito dos participantes de receber informações. O art. 202 § 1º da Constituição Federal fala em “pleno acesso às informações relativas à gestão dos seus respectivos planos”. A Lei de Acesso à Informação, de 2011, reforçou a ideia de publicidade dos atos e informações. Como gerir a questão do direito à informação, o direito dos participantes e as exigências/limitações impostas, considerando também o mercado financeiro? Existem regras claras ou parte da conduta se baseia em bom senso?**

Uma previsão legal não pode ser analisada sem o contexto das demais regras e princípios que norteiam o ordenamento jurídico. Um direito individual pode ser limitado pelo direito coletivo, sempre que houver razões previamente estabelecidas. O próprio dispositivo constitucional mencionado traz em seu texto uma limitação, qual seja, o pleno acesso às informações relativas à gestão de seus respectivos planos.

Assim, a norma constitucional pretende permitir ao participante e ao assistido o acesso às informações que podem dificultar ou impedir o direito ao benefício. Em relação ao mercado financeiro, entendo que existem previsões legais, como o artigo 155 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76), que estabelece o dever de lealdade do administrador dessas sociedades, descrevendo as condutas vedadas. Mas a ética deve ser utilizada para balizar a conduta de todos, considerando, no caso do mercado financeiro, uma ação que resulte em ganho decorrente de informação do cargo ocupado.

**A história nos mostra que muitas grandes corporações não tinham - ou ainda não têm - um comportamento ético na prática. Buscar mudanças e melhorias muitas vezes é o fardo do pioneiro. Como agir e direcionar os investimentos das entidades para protegê-las de comportamentos aéticos no mercado financeiro?**

Realmente pode parecer muito fácil para alguns - enquanto muito difícil para outros - conviver no mercado financeiro e ter condutas éticas. Por isso, é importante estabelecer regras claras sobre como você pretende atingir seus objetivos e publicá-las. Dessa forma, agentes econômicos aéticos atuantes no mercado terão grande dificuldade de se aproximar de você, facilitando a busca de seus objetivos de forma ética.

**Vivemos a era da informação e da superexposição pessoal nas redes sociais. Com frequência se observa agentes públicos fazerem uso impróprio delas. O sr. acredita que conselheiros e diretores de EFPC podem utilizar tais redes, ainda que pessoalmente, e de certa forma afetar a conduta ética esperada?**

Peço vênia para seguir um mantra falado por quase todos os especialistas. As redes sociais são uma realidade e ninguém acredita que isso seja mudado. Acredito sempre no uso da tecnologia em proveito da sociedade. Informação rápida e precisa pode significar o sucesso de um plano ou de uma EFPC, evitando a formação de um pensamento errado que, em geral, acaba acarretando a judicialização em massa, trazendo grandes prejuízos para todos, com o custo e a incerteza proporcionada pela judicialização.

## **Quais penalidades que podem sofrer os gestores que infringem os preceitos éticos?**

Inicialmente, após a edição da Lei Complementar 109/2001, ficou melhor definido quais pessoas são passíveis de punição. Tal fato se traduz em um avanço, pois seu artigo 63 inclui nesse rol os administradores da EFPC, dos patrocinadores e dos instituidores, e aqueles que prestam serviço técnicos, ou seja, todos que contribuïrem de alguma forma para os prejuïzos sofridos pela entidade, por ação ou omissão.

Esse mesmo normativo, em seu artigo 65, estabelece que as pessoas mencionadas estão sujeitas às penalidades de advertência, de suspensão, de inabilitação e de multa. Prevê, ainda, a possibilidade de serem aplicadas outras penalidades que sejam expressamente cominadas em dispositivos próprios. Além disso, estão sujeitos às penalidades previstas em outros normativos como: o Decreto 4942/2003, que apura responsabilidade por infração à legislação no âmbito do regime da previdência complementar, operado pelas entidades fechadas de previdência complementar; a Lei 9.613/1998, que dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos nela mencionados.

As penalidades podem, inclusive, estar previstas em código de ética próprio ou para o qual ocorreu a adesão.

## **Gostaria de deixar uma mensagem final?**

A ética que queremos é aquela que conduz à construção da formação moral que priorize o coletivo, entendendo que o público é de todos e não de ninguém. Assim, nossas ações devem sempre conduzir ao respeito, à solidariedade, à visão de um futuro melhor para todos.

**Fonte:** [Abrapp](#), em 26.07.2021.