

O desafio do mercado de concorrência aberta e o custo de oportunidade na captação de novos clientes na lógica B2C

Por Fernando José Silva Totti (*)



A realidade atual confirma a todo momento que a velocidade e a capacidade de se reinventar e inovar serão, cada vez mais, o fiel da balança na busca por espaço e perenidade no mundo dos negócios, que, entre outros segmentos, envolve a Previdência Complementar. Todos os dias nos deparamos com novidades em mercados muito próximos, bem como situações conjunturais que apontam tendências, como o sandbox regulatório no mercado de seguros, a consolidação do conceito “everything as a service”, a abertura do open banking, lei geral de proteção de dados, as “Techs” (Fintechs, InsureTechs, PrevTechs), tudo isso potencializado pela pandemia do novo coronavírus, que sedimentou ainda mais a vida em meios remotos, e a “liberdade e o empoderamento” das pessoas e instituições nas redes sociais.

Para as entidades fechadas de previdência complementar, uma nova realidade se iniciou há algum tempo, com o dilema trazido pelo hiato no desenvolvimento dos planos patrocinados e a maturidade do sistema, com relação às reservas, em sua maior parte comprometidas com pagamentos de benefícios a assistidos e pensionistas. Desta forma, a necessidade de oxigenação das carteiras e a mudança de postura para um mindset comercial, criativo e proativo representam o ponto de partida para estratégias de atração de novos clientes, novos recursos e para a longevidade das instituições. A grande aposta, neste sentido, foram os planos instituídos, tanto os setoriais, ainda incipientes, quanto, especialmente, aqueles caracterizados como planos Família, que se socorrem em algumas novidades, como aquelas advindas da resolução CNPC nº 23 de 2015, que permite maior flexibilidade na fruição das reservas financeiras, com a previsão, por exemplo, de resgates parciais de recursos oriundos de portabilidade e contribuições extraordinárias (aportes), abrindo novas possibilidades para um planejamento de curto, médio e longo prazo, e aproximando um pouco o produto das características dos concorrentes do segmento aberto, sem perder de vista o caráter previdenciário. Estes planos permitiram a ampliação do alcance das entidades fechadas com relação ao consumidor final, na lógica B2C, porém, na mesma medida, tornou mais próxima e real a concorrência com as entidades abertas.

Neste cenário de concorrência, no mundo da velocidade e do consumo, há uma questão relevante quanto à credibilidade sob a ótica do cliente. As entidades abertas, especialmente os principais players, são parte de grandes conglomerados econômicos, nacionais e internacionais, com respaldo de bancos e seguradoras, que, além da natureza de sua atuação, mais presente e agressiva comercialmente, carregam consigo marcas extremamente conhecidas e fixadas na mente das pessoas, o que não ocorre, ainda, com os Fundos de Pensão. Assim, temos a seguinte reflexão: por mais que apresentem vantagens técnicas que fortaleçam o produto, como o impacto da finalidade não lucrativa na rentabilidade líquida devolvida, as estruturas de governança, as políticas de investimento, entre outras, ou seja, por melhor que seja a gestão previdencial numa entidade fechada, por que o cliente sairia de onde está (sem investir em previdência, ou acumulando recursos em outro tipo de investimento)? Que tipo de experiência está contida na oferta, além da promessa de, no futuro, devolver o dinheiro que foi confiado à entidade, devidamente rentabilizado?

O marketing e a economia comportamental nos ensinam que valor para o cliente é a medida entre o benefício percebido e o custo de oportunidade, ou custo de troca, o trade-off, que se aplica tanto às pessoas que não investem ainda em previdência complementar, quanto, e talvez, em maior escala, a um potencial cliente que já tem um plano de previdência em uma entidade aberta. Nesta equação, possivelmente o mais desafiador seja o custo de oportunidade, visto que o benefício percebido, no contexto estrito do investimento em previdência, não é difícil demonstrar: rentabilidade, comparativos com índices econômicos, simulações, cenários... a questão é que se faz necessário valorizar a experiência, desde a jornada de compra/adesão, passando por todas as interações possíveis ao longo do relacionamento com o cliente. As pessoas consomem conteúdos relevantes, relacionados à

natureza do produto que estão comprando, e, também, outros tipos de conteúdo, mesmo que, aparentemente, completamente dissociados do plano, mas que numa lógica pautada em relacionamento de longo prazo, e estratégias de atração e nutrição, criam um ecossistema favorável e fazem um cliente virar fã e retroalimentar esta cadeia de virtudes.

Investimento em tecnologia e laboratórios de inovação serão sempre o braço forte neste processo. É preciso conhecer as dores do cliente para antecipar a entrega de valores e as respectivas soluções, antes mesmo que ele peça. As opções têm de estar presentes em todas as etapas, como canais de atendimento, venda e relacionamento, formas de pagamento, de maneira que se privilegie a manutenção do relacionamento do cliente com a entidade, mais do que somente a manutenção da sua adesão ao plano. Isso passa pela solidez dos processos internos, da gestão e do método para desenvolvimento, (pesquisa, teste, entrega, aprendizado e correção). Passa também pela construção de parcerias que tenham potencial de se reverterem em benefícios ao cliente, e conseqüentemente beneficiem o fortalecimento da marca da entidade. Neste caminho de reconstrução do segmento fechado de previdência complementar, é preciso que o cliente esteja no centro das atenções, e perceba a presença da entidade o máximo de vezes possível no seu dia a dia, e não só nas interações restritas ao seu investimento.

O cliente final estará inclinado a pagar o custo de oportunidade, e confiar o seu futuro à entidade, desde que, no presente, consiga perceber presença, qualidade no serviço, conveniência, facilidade, de forma que a experiência proporcionada pela entidade supere a expectativa gerada no início do processo.

(*) **Fernando José Silva Totti** é Consultor Comercial da Viva Previdência com graduação em Direito pela Unieuro, pós-graduação em Direito Previdenciário pela Universidade Cândido Mendes e MBA em Finanças pela FGV.

Fonte: Abrapp em Foco, em 25.03.2021
