

DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i2.69351>

Alavancando o amanhã: um roteiro para maximizar a adesão de novos participantes nas previdências fechadas

Leveraging tomorrow: a roadmap to maximize participant adherence in closed-end pension funds

GINNE SIQUEIRA DINIZ

FUCAPE Business School

ginne.diniz@hotmail.com

RESUMO

Este manuscrito técnico propõe diretrizes práticas e estratégicas para que gestores de previdência privada ampliem a adesão de novos beneficiários nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), instituições sem fins lucrativos que administram planos de previdência privada voltados a grupos específicos, como empregados de empresas patrocinadoras e associados de entidades de classe. Ao reunir as melhores práticas em governança, comunicação, gestão de relacionamento e conformidade regulatória, o manuscrito propõe adoção de estratégias que incentivem a entrada de novos participantes e o engajamento contínuo, a partir da melhoria dos processos de entrada e retenção dos participantes. Diante da baixa difusão da previdência complementar entre a população brasileira, torna-se imprescindível adotar uma abordagem centrada na experiência do participante, que vá além da simples oferta de planos. Essa estratégia deve ser complementada pela promoção contínua da educação financeira e previdenciária, visando à ampliação da conscientização sobre a importância da proteção financeira para o futuro. Ao fortalecer o entendimento dos indivíduos sobre os benefícios e mecanismos da previdência complementar, cria-se um ambiente propício para o engajamento ativo e a adesão sustentável. Dessa forma, contribui-se para ampliar a base de participantes, elevar o volume de contribuições e garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário, essencial para enfrentar os desafios demográficos e econômicos que o país enfrenta.

Palavras-chave: previdência; participante; longo prazo.

ABSTRACT

This technical manuscript proposes practical and strategic guidelines for pension fund managers to increase the enrollment of new beneficiaries in Closed-End Entities of Supplementary Pension (EFPC), which are non-profit institutions that manage private pension plans for specific groups, such as corporate employees or members of class-based entities. By combining best practices in governance, communication, relationship management, and regulatory compliance, the manuscript suggests adopting strategies that encourage new participation and continuous engagement by improving enrollment and retention processes. Given the low diffusion of supplementary pension schemes among the Brazilian population, it is essential to adopt a participant-centered approach that goes beyond the mere offering of plans. This strategy must be complemented by the continuous promotion of financial and pension education, aiming to raise awareness about the importance of long-term financial protection. Strengthening individual understanding of the benefits and mechanisms of supplementary pensions creates an environment conducive to active engagement and sustainable adherence. Consequently, this contributes to expanding the participant base, increasing contribution volumes, and ensuring the sustainability of the pension system, which is essential for addressing the country's current demographic and economic challenges.

Keywords: pension; participant; long-term.

Recebido em: 25/09/2025. Aceito em: 14/04/2026. Publicado em: 14/04/2026. Editor: Thiago Rios Sena



1 DESVENDANDO O POTENCIAL DAS EFPC

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) são organizações, sem fins lucrativos, que administram planos de previdência complementar para grupos restritos de pessoas empregados de empresas patrocinadoras ou associados de entidades de classe. Ao final de 2024, as EFPC eram responsáveis pela administração de aproximadamente R\$ 1,3 trilhão em ativos, valor que representa cerca de 44% do total de recursos do regime de previdência complementar fechada no Brasil. Apesar do crescimento registrado em relação à 2023, dados do Ministério da Previdência Social apontam que o patrimônio do segmento fechado de previdência privada cresceu cerca de 2%, enquanto o crescimento no segmento aberto foi de 12%, no mesmo período.

Mesmo com a crescente importância da previdência complementar no Brasil, as EFPC enfrentam desafios significativos relacionados à baixa adesão e retenção de participantes. Obstáculos como o desconhecimento dos benefícios da previdência complementar, a falta de cultura de planejamento financeiro de longo prazo e a complexidade das regras dos planos dificultam a tomada de decisões informadas sobre adesão e permanência (Debets et al., 2022). Além disso, restrições orçamentárias de curto prazo desviam a atenção dos indivíduos dos objetivos financeiros futuros, reduzindo a propensão a investir em previdência privada (Innocenti et al., 2024).

Outro fator que influencia a baixa adesão é a confiança no sistema, pois a gestão e a governança das EFPC são frequentemente questionadas, o que pode comprometer a credibilidade perante os participantes e impactar a eficiência dos investimentos (Clark & Urwin, 2008). Esses aspectos, aliados às transformações no mercado de trabalho, exigem das EFPC a adoção de estratégias inovadoras para ampliar a cobertura previdenciária e garantir a sustentabilidade do sistema.

Segundo dados do Relatório Gerencial de Previdência Complementar, do Ministério da Previdência Social, quarto trimestre de 2024, as contribuições para previdência privada incluindo abertas e fechadas representavam apenas 0,80% do PIB brasileiro. Com o objetivo de fomentar o setor, as EFPC têm buscado alternativas para expandir sua atuação e promover a sustentabilidade no mercado. Em fevereiro de 2024, o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC) aprovou a adesão automática aos planos de previdência fechados, ou seja, a inscrição poderá ser realizada pelo patrocinador (empregador) no momento do estabelecimento da relação de trabalho.

A adesão automática representa um importante avanço para estimular a participação na previdência complementar. Contudo, garantir a permanência ativa dos participantes no plano configura um desafio, pois envolve o engajamento contínuo diante de fatores como a volatilidade dos mercados financeiros, a complexidade dos produtos previdenciários e a falta de compreensão sobre os benefícios de longo prazo.

Instrumentalizar gestores e conselhos com diretrizes claras, atualizadas e alinhadas à realidade das EFPC é essencial para garantir a manutenção e sustentabilidade dos planos previdenciários. Isso se torna ainda mais urgente ao avaliarmos que os desafios relacionados à baixa adesão e retenção dos participantes, podem tornar algumas instituições inviáveis devido aos custos altos e à receita limitada; dados do relatório de previdenciária complementar da Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) apontam diminuição de 5% da quantidade de EFPC no período entre 2020-2023. Nesse sentido, o presente manuscrito técnico tem como objetivo propor diretrizes práticas e estratégicas que promovam a ampliação da participação nas EFPC, abordando as melhores práticas para otimizar os processos de adesão e fidelização. O estudo considera aspectos fundamentais como governança, comunicação, gestão de relacionamento e conformidade regulatória, buscando fortalecer a eficácia e a perenidade do sistema.

Ao apresentar um diagnóstico aprofundado que indica caminhos práticos para o mercado previdenciário, alinhado à necessidade de oferecer soluções factíveis e relevantes para as EFPC, considerando as tendências e desafios atuais do setor, este trabalho propõe métodos eficazes para atrair novos participantes e fidelizar os atuais. Dessa forma, busca contribuir para o fortalecimento das EFPC, promovendo maior transparência, eficiência operacional e segurança financeira, elementos essenciais para o sucesso e a longevidade dessas entidades no cenário previdenciário brasileiro.

2 PREVIDÊNCIA EM FOCO

A previdência está cada vez mais no centro das discussões sobre segurança financeira e sustentabilidade social, especialmente diante dos desafios demográficos e econômicos que o Brasil enfrenta. No contexto da previdência complementar, torna-se essencial fortalecer a relação entre participantes e entidades gestoras para garantir não apenas a adesão, mas também o engajamento contínuo e a fidelização.

Nesse sentido, a educação financeira e previdenciária emerge como um componente indispensável para a ampliar a adesão aos planos de previdência complementar, sendo

amplamente reconhecida tanto pelo mercado, quanto no meio acadêmico. Em 2025, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), confirmando o papel crescente da previdência privada na composição da renda de aposentadoria, emitiu recomendações sobre educação financeira com o objetivo de promover a compreensão do ambiente previdenciário em transformação e a necessidade de economia a longo prazo. Destacou, ainda, a importância da ampla divulgação de conteúdos por meio de diversos canais (internet, mídia, eventos) e o desenvolvimento de ferramentas, como calculadoras financeiras, para facilitar o engajamento dos indivíduos e a tomada de decisões informadas.

Estudos recentes, como o de Castagno et al. (2024), indicam que o conhecimento financeiro previdenciário é determinante para a tomada de decisões conscientes acerca da participação em planos de previdência privados. Programas online de educação financeira tornam os participantes mais ativos nas decisões financeiras, demonstrando que a compreensão do sistema previdenciário é fundamental para o planejamento adequado da segurança financeira no futuro, especialmente em contextos de reformas previdenciárias que transferem maior responsabilidade ao indivíduo (Billari et al., 2023).

Nesse cenário, o conhecimento previdenciário exerce um impacto positivo e decisivo nas escolhas relacionadas à aposentadoria. Todavia, a complexidade inerente aos sistemas previdenciários e a baixa alfabetização financeira ainda representam barreiras significativas para decisões informadas, o que demanda aprimoramento das estratégias de comunicação, adaptando o conteúdo ao contexto, momento e perfil do público-alvo (Debets et al., 2022).

A população economicamente ativa brasileira, em geral, apresenta lacunas consideráveis no planejamento previdenciário, o que reforça a necessidade de programas educacionais que levem em conta variáveis demográficas e sociais, além de níveis distintos de escolaridade e compreensão (Tenhunen & Kuivalainen, 2024). A elaboração de materiais didáticos acessíveis e relevantes é fundamental para ampliar a conscientização sobre a importância da previdência e estimular o planejamento financeiro de longo prazo.

Ferramentas interativas, como painéis online e simuladores, têm se mostrado eficazes na ampliação do conhecimento previdenciário e na melhoria do planejamento para a aposentadoria. Contudo, é importante reconhecer que o comportamento e as decisões dos indivíduos são influenciados por múltiplos fatores pessoais, econômicos e sociais, que também devem ser considerados no desenvolvimento de políticas e programas educacionais (Kramer et al., 2024). Assim, a promoção da educação financeira e previdenciária deve ser integrada a uma abordagem multidimensional, visando fortalecer a capacidade dos participantes de tomar

decisões informadas e sustentáveis ao longo de sua trajetória laboral.

3 BÚSSOLA METODOLÓGICA: O CAMINHO DO DIAGNÓSTICO À PROPOSIÇÃO DE VALOR

Este manuscrito configura-se como artigo tecnológico, de abordagem qualitativa e descritiva, voltado ao desenvolvimento de soluções gerenciais aplicáveis às Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC). O percurso metodológico foi estruturado a partir da integração de diferentes fontes de evidência, com base em análise documental e dados secundários.

Inicialmente, realizou-se revisão integrativa da literatura nacional e internacional sobre adesão previdenciária, educação financeira, governança em fundos de pensão e estratégias de engajamento e retenção. Foram priorizados periódicos especializados, relatórios da Previc e do Ministério da Previdência Social, além de recomendações da OCDE, permitindo identificar fatores críticos relacionados à adesão, retenção e confiança institucional.

Em seguida, procedeu-se à análise de normativos aplicáveis às EFPC, especialmente resoluções do CNPC, a fim de assegurar alinhamento às diretrizes regulatórias vigentes.

Por fim, as evidências foram sistematizadas em um modelo estruturado de intervenção, organizado em dimensões estratégicas, governança, educação previdenciária, comunicação, experiência do participante e gestão orientada por dados, que fundamentaram o *roadmap* proposto. A estrutura sequencial adotada contempla etapas e marcos temporais, conforme (Brugni, 2025), visando conferir aplicabilidade e replicabilidade ao modelo.

4 EFPC EM XEQUE

Para que os avanços nas decisões individuais se traduzam em resultados eficazes no sistema previdenciário, as EFPC precisam superar desafios estruturais e operacionais que colocam em risco sua sustentabilidade de longo prazo. Muitas ainda administram planos de Benefício Definido (BD), caracterizados pelo mutualismo e obrigações financeiras previamente determinadas, o que traz dificuldades financeiras frente ao aumento da longevidade dos participantes, elevando os passivos e aumentando a pressão sobre o patrimônio.

Além disso, a volatilidade dos mercados financeiros, aliada à baixa liquidez de ativos selecionados em busca de maiores retornos, bem como a diversificação limitada dos portfólios e decisões estratégicas conduzidas com baixa eficiência, comprometem a gestão dos investimentos. Paralelamente, as exigências regulatórias, somadas às estruturas administrativas

e de governança muitas vezes custosas e desproporcionais à capacidade financeira das Entidades, elevam os encargos operacionais de forma significativa.

Outro fator relevante são os altos custos decorrentes de questões relacionadas a passivos históricos, que oneram os planos e desviam recursos que poderiam ser destinados diretamente ao benefício dos participantes. Essa combinação de desafios exige uma abordagem integrada, com aprimoramento da governança, controle de custos e estratégias de investimento mais alinhadas ao fluxo de desembolso dos planos.

5 CAPACITANDO TRABALHADORES PARA UM FUTURO SEGURO

O conhecimento sobre previdência apresenta uma correlação positiva com o planejamento previdenciário, especialmente no que diz respeito à definição do valor a ser poupado e a idade ideal para aposentadoria. No entanto, a percepção generalizada do sistema previdenciário como complexo e pouco atrativo tende a aumentar a probabilidade de procrastinação por parte dos indivíduos, que adiam a busca por informações relevantes e o aprofundamento necessário para um planejamento eficaz (Elinder et al., 2022).

Garantir a segurança social na velhice por meio da previdência privada é um desafio que envolve educação financeira previdenciária para trabalhadores considerando seus diferentes perfis, abordando necessidades e expectativas dos indivíduos de forma eficaz. É essencial que os trabalhadores entendam a importância de poupar desde cedo, reconhecendo como as contribuições regulares podem impactar significativamente sua qualidade de vida na aposentadoria. Ao promover uma cultura de planejamento financeiro consciente, as EFPC além de facilitar a adesão à previdência privada, assegura que os participantes se sintam capacitados a tomar decisões informadas que garantam uma aposentadoria digna e confortável.

Neste contexto, estruturar um conjunto de estratégias e melhores práticas de gestão podem fortalecer o vínculo dos participantes com os planos de previdência. Importante ter conhecimento aprofundado do público-alvo a fim de proporcionar oferta de educação previdenciária personalizada, comunicação eficaz e inovação em produtos, cada um desses elementos desempenha importante papel na criação de uma experiência positiva e engajadora.

A educação previdenciária, quando concebida como um processo contínuo e personalizado, desempenha papel fundamental na aproximação do participante com a entidade, fortalecendo o vínculo e reforçando a confiança. Para ser efetiva, essa educação deve considerar o perfil, o momento de vida e as necessidades individuais, oferecendo conteúdos curtos, objetivos e entregues no momento adequado.

No âmbito da previdência complementar, o relacionamento com o participante não pode se limitar a interações pontuais ou comunicações excessivamente técnicas. É imprescindível manter uma comunicação clara, acessível e constante, capaz de consolidar a confiança e estabelecer uma base sólida para um relacionamento duradouro. A oferta de benefícios exclusivos complementa essa estratégia, ampliando a percepção de valor da entidade. Ao reconhecer vantagens diferenciadas, o participante passa a enxergar a entidade como uma parceira confiável, fortalecendo ainda mais o vínculo e incentivando a permanência.

Investir em formatos modernos de comunicação está alinhado às evidências de que ferramentas interativas aumentam a compreensão previdenciária e reduzem a inércia decisória (Kramer et al., 2024). Ao facilitar a visualização de cenários futuros, tais instrumentos contribuem para decisões mais consistentes com objetivos de longo prazo. Recursos como vídeos curtos, *podcasts*, infográficos, simuladores e elementos de gamificação facilitam o aprendizado e aumentam o engajamento dos participantes.

6 ELEVANDO A TRANSPARÊNCIA E A CONFIANÇA NAS EFPC

A melhoria na governança e na gestão das EFPC constitui um pilar essencial para fortalecer a confiança dos participantes e maximizar a eficiência dos investimentos realizados (Bregnard & Salva, 2023). Nesse contexto, um marco para o setor foi a publicação da Resolução CGPC nº 13/2004, que reforçou a governança das EFPC ao promover maior segurança, transparência e profissionalismo nas decisões de investimento.

No entanto, ainda existem desafios significativos a serem superados, a criação de conselhos e comitês compostos por membros independentes, selecionados por critérios técnicos e por meio de processos transparentes, representa uma medida estratégica para mitigar potenciais conflitos de interesse e reforçar a qualidade das decisões administrativas e de investimentos. Além disso, a implementação de avaliações periódicas da eficácia da governança, com o uso de métricas objetivas e alinhadas aos objetivos institucionais, permite o monitoramento contínuo do desempenho, e realização de ajustes corretivos que promovam uma cultura de aprimoramento constante.

Nas EFPC os Conselhos representam participantes e patrocinadoras, isso implica que seus membros devem atuar sempre visando o melhor interesse desses grupos (Clark & Urwin, 2008). Conselhos que atuam conforme princípios amplamente reconhecidos de governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, tendem a apresentar um desempenho superior (Bregnard & Salva, 2023). A adoção consistente

desses princípios favorece um ambiente de gestão mais íntegro, no qual decisões estratégicas são tomadas com maior legitimidade e eficiência.

Muitas vezes a gestão é subestimada ou neutralizada devido a conflitos de interesses, o que compromete a capacidade do Conselho de atuar de forma coesa e eficiente (Clark & Urwin, 2008). A vinculação direta das áreas de riscos e de compliance ao Conselho Deliberativo, assegura que o Conselho receba informações transparentes, independentes e isentas de influências indevidas, permitindo uma avaliação precisa dos riscos estratégicos, operacionais e regulatórios enfrentados pela entidade. Ao garantir autonomia a essas áreas, reduz-se significativamente a possibilidade de conflitos de interesse, promovendo maior integridade e sustentabilidade na gestão dos planos de previdência, assim, contribuindo para decisões mais fundamentadas e alinhadas aos interesses dos participantes e assistidos, elevando o padrão de transparência e responsabilidade na governança das EFPC.

7 CONECTANDO PESSOAS E PLANOS - CONSTRUINDO RELAÇÕES DURADOURAS

Realizar uma análise detalhada do perfil dos participantes e potenciais participantes, segmentando-os com base em características demográficas, como idade, renda e escolaridade, bem como em necessidades financeiras específicas, é fundamental para personalizar abordagens e comunicações alinhadas às particularidades de cada grupo. Essa compreensão aprofundada deve abranger também motivações, expectativas e o nível de consciência financeira, incluindo o mapeamento dos objetivos de vida e a avaliação do grau de educação financeira e previdenciária.

Para alcançar esse entendimento, é essencial adotar uma abordagem de escuta ativa, que envolva pesquisas periódicas, análise das interações em canais digitais e a manutenção de canais abertos para sugestões. Esse processo contínuo de coleta e análise de dados deve ser incorporado à estratégia de gestão, permitindo ajustes dinâmicos em produtos, serviços e comunicação.

Em consonância com essa dinâmica, a construção de personas representa uma ferramenta eficaz para representar os diversos perfis da base de participantes das EFPC, tornando as decisões estratégicas mais precisas e customizadas. A integração de dados demográficos, psicográficos (valores, estilo de vida, perspectivas futuras) e comportamentais (engajamento digital, frequência de acesso, respostas a comunicações), potencializada por ferramentas de *analytics* e sistemas CRM, possibilita a identificação de padrões e a formação de *clusters* que orientam ações direcionadas.

Com esse conhecimento aprofundado, é possível mapear a jornada completa do participante, desde o primeiro contato com a entidade até a aposentadoria, identificando pontos críticos de decisão, dúvidas recorrentes e momentos-chave para intervenções eficazes. A criação de uma experiência de diálogo contínuo, moldada pelo histórico, preferências e estágio de vida do participante, fortalece o vínculo com a EFPC e evidencia o reconhecimento das particularidades individuais.

Como parte dessa estratégia, a oferta de trilhas de aprendizagem personalizadas alinhados ao nível de conhecimento e interesse do participante, agrega valor e promove maior engajamento. Além disso, manter a consistência da identidade da marca e assegurar a clareza na comunicação são elementos-chave para ampliar o engajamento e aumentar a satisfação dos participantes.

Priorizar a melhoria da experiência do participante desde a adesão e ao longo de toda a jornada, simplificando processos, criando ambientes amigáveis e oferecendo suporte acessível, é fundamental. A implementação de sistemas para monitorar métricas de conversão e retenção possibilita identificar pontos que demandam melhorias.

O monitoramento contínuo de indicadores estratégicos, como taxas de adesão, índice de portabilidade interna, tempo médio de permanência e índice de resgate, é essencial para diagnosticar tendências, antecipar riscos e identificar oportunidades de aprimoramento. A integração de ferramentas como o *Net Promoter Score* (NPS) amplia essa visão, permitindo medir a satisfação e a disposição dos participantes em recomendar a entidade.

A análise inteligente desses dados subsidia a tomada de decisões mais rápidas e precisas, direciona investimentos em comunicação e serviços, e gera ações corretivas que impactam diretamente nos resultados de longo prazo, contribuindo para a sustentabilidade e eficiência das EFPC. Ao estabelecer uma conexão baseada no diálogo contínuo e na compreensão profunda das necessidades do seu público, as EFPC garantem a adesão e a permanência dos participantes, promovendo seu engajamento ativo e o protagonismo financeiro ao longo de toda a jornada previdenciária.

O Tabela 1 apresenta o *roadmap* estruturado em quatro fases sequenciais, com horizonte estimado de 12 meses. O modelo operacionaliza evidências consolidadas na literatura especializada, especialmente no que se refere à relevância da educação financeira para o engajamento previdenciário (Debets et al., 2022; Kramer et al., 2024), ao papel da governança na construção da confiança institucional (Clark & Urwin, 2008; Bregnard & Salva, 2023) e aos efeitos comportamentais associados à adesão automática (Previc, 2025).

Previamente à sua elaboração, realizou-se um diagnóstico estruturado da jornada do participante nas EFPC, contemplando a identificação de públicos prioritários, pontos de contato, indicadores e responsabilidades institucionais. Esse mapeamento possibilitou organizar os fatores críticos identificados na literatura em dimensões estratégicas e operacionais aderentes às especificidades do segmento. O diagnóstico integral encontra-se apresentado no Apêndice A, constituindo a base analítica que fundamenta o *roadmap* proposto.

Tabela 1

Roadmap para ampliação da adesão e retenção nas EFPC

Fase	Horizonte	Prioridade Estratégica	Principais Entregas	Indicadores de Sucesso	Responsável Institucional
Fase 1 – Diagnóstico e Estruturação	0 – 2 meses	Mapeamento da base e governança de dados	Implantação ou revisão de CRM; análise de evasão; segmentação por perfil	Taxa de atualização cadastral; relatório consolidado de <i>churn</i>	Cadastro e Atendimento
Fase 2 – Engajamento Inicial	3 – 6 meses	Educação e comunicação segmentada	Lançamento de trilhas digitais; simuladores; comunicação opt-out estruturado	Aumento da taxa de adesão; acessos a simuladores	Comunicação e Seguridade
Fase 3 – Consolidação e Retenção	6 – 9 meses	Experiência e personalização	Automação por gatilhos comportamentais; atendimento preventivo	Redução da evasão; aumento do NPS	Comunicação, Seguridade e Atendimento
Fase 4 – Cultura Institucional e Governança Ativa	9 – 12 meses	Transparência e avaliação contínua	Avaliação formal de governança; publicação de resultados	Índice de confiança institucional; estabilidade da base	RH e Controles Internos

Nota. Elaboração própria baseada em Brugni (2025).

8 DO OPT-OUT À EXPERIÊNCIA DIGITAL

No processo de captar participantes e construir uma previdência complementar mais eficiente e acessível, as soluções se encontram na inovação, na educação previdenciária e na gestão orientada por dados. A adoção do modelo de inscrição automática (opt-out) tem se mostrado uma medida eficaz para ampliar o acesso à previdência complementar, ao reduzir os efeitos da inércia na tomada de decisão dos participantes. Estudos recentes (Previc, 2025) apontam que a implementação desse mecanismo pode gerar um incremento médio de 6% na taxa de adesão, chegando a picos de até 13% em algumas entidades.

Contudo, a efetividade da adesão automática depende diretamente da forma como a informação é comunicada. Um enfoque positivo, que ressalte os benefícios, aumenta a motivação para a permanência no plano. Simulações claras e narrativas próximas da realidade demonstram como pequenas contribuições atuais podem resultar em uma aposentadoria confortável, com segurança para a família e autonomia financeira. Ao associar resultados a histórias e contextos familiares do participante, cria-se uma conexão emocional que fortalece a decisão de adesão e permanência.

Além do plano de benefícios, a oferta de produtos e serviços que gerem valor agregado constitui uma estratégia eficaz para engajar e fidelizar os participantes. Iniciativas como empréstimos com condições diferenciadas, consultoria financeira personalizada e programas contínuos de educação previdenciária reforçam o papel da EFPC como parceira relevante na vida financeira do participante. Entre esses serviços, os empréstimos com taxas competitivas destacam-se pelo impacto imediato, oferecendo alívio em momentos de necessidade e reduzindo a dependência de crédito externo com condições mais desfavoráveis, o que fortalece a imagem da entidade como aliada na gestão responsável dos recursos pessoais.

A consultoria financeira individualizada complementa essa proposta, fornecendo orientação prática e alinhada aos objetivos de longo prazo do participante. Paralelamente, a educação previdenciária permanente atua de forma estruturante, promovendo o entendimento dos planos, desmistificando conceitos técnicos e estimulando decisões mais informadas. Essa educação, oferecida em formatos variados, como vídeos, *podcasts*, *webinars* e jogos educativos, atende diferentes perfis e estilos de aprendizagem, fortalecendo a cultura do planejamento financeiro desde cedo e incentivando o engajamento contínuo.

Para destacar a EFPC no ambiente digital, é necessário ir além de uma presença online básica, adotando uma estratégia integrada que combine publicidade segmentada, páginas de destino otimizadas e conteúdo relevante. A atuação digital deve estar alinhada aos objetivos

institucionais, fortalecendo a imagem da entidade e ampliando o alcance das ações de captação, engajamento e fidelização. A publicidade online permite atingir públicos específicos com eficiência, desde que baseada em dados concretos sobre o perfil dos participantes e potenciais interessados, como idade, interesses e comportamentos. Campanhas com mensagens claras e focadas nos diferenciais da EFPC devem ser apoiadas por *landing pages* personalizadas, conforme o objetivo da comunicação, seja atrair novos participantes, estimular aportes ou reter participantes.

Complementarmente, o *marketing* de conteúdo é fundamental construir autoridade, gerar confiança e manter o público engajado. A divulgação de artigos, dicas de planejamento financeiro, atualizações sobre o mercado previdenciário e conteúdos educativos posiciona a EFPC como referência no setor, ampliando sua visibilidade, atraindo visitantes qualificados e estreitando o relacionamento com públicos estratégicos.

A utilização de informações precisas para monitorar, analisar e ajustar processos é essencial para uma gestão mais assertiva e resultados sustentáveis. Indicadores como número de colaboradores da patrocinadora, novos participantes em períodos específicos, padrões de adesão e impacto de campanhas oferecem base concreta para decisões estratégicas. O acompanhamento do percentual de permanência ao longo do tempo permite identificar sinais de evasão ou insatisfação, possibilitando ações preventivas. Para que essa gestão orientada por dados seja eficaz, é necessário que a cultura organizacional valorize a coleta, interpretação e uso de informações em todos os níveis da entidade. Isso demanda capacitação contínua das equipes, investimentos em ferramentas de *analytics* e *business intelligence*, além de transparência no compartilhamento dos resultados.

Simplificar a experiência do participante é fundamental para promover engajamento, autonomia e satisfação com o plano. Isso inclui a oferta de ferramentas intuitivas, conteúdos acessíveis e abordagens interativas que estimulem o protagonismo financeiro. Simuladores de aposentadoria e calculadoras financeiras de fácil uso ajudam o participante a visualizar diferentes cenários e compreender claramente o impacto de suas decisões atuais no futuro. A experiência se fortalece ainda mais quando as informações estão organizadas de forma transparente e facilmente acessíveis, especialmente em canais digitais como sites e aplicativos. A incorporação de elementos de gamificação na jornada amplia o interesse e transforma o aprendizado em uma experiência leve, dinâmica e eficaz.

As Tabelas 2 e 3 foram estruturados a partir dos fatores de risco identificados na literatura sobre evasão previdenciária (Elinder et al., 2022; Innocenti et al., 2024), combinados

com recomendações internacionais sobre educação financeira e governança (OCDE, 2025). A organização em formato de *checklist* busca facilitar a aplicação prática pelas áreas técnicas das EFPC.

Tabela 2

Checklist para reduzir a evasão de participantes nas EFPC

Dimensão	Ação Prática Recomendada	Indicador / Evidência Esperada	Erros a Evitar
Diagnóstico do Comportamento do Participante	Realizar análise periódica das taxas de adesão, resgate e portabilidade, segmentadas por perfil etário, renda e tempo de vínculo.	Relatório mensal de evasão e relatório de causas predominantes.	Trabalhar apenas com médias agregadas sem diferenciação de perfis.
Comunicação Preventiva	Enviar comunicações segmentadas nos períodos críticos (ex.: desligamento da patrocinadora ou mudança de carreira)	Redução da taxa de resgates imediatos após desligamento.	Mensagens genéricas e automáticas sem empatia com o momento do participante.
Educação Previdenciária Contínua	Oferecer trilhas digitais curtas explicando os efeitos da evasão sobre o saldo futuro e benefícios fiscais.	Aumento no tempo médio de permanência e na taxa de aportes adicionais.	Conteúdos técnicos demais ou em linguagem distante do público.
Benefícios de Permanência	Criar programas de incentivo, como benefícios exclusivos, acesso a consultorias ou participação em sorteios educativos.	Crescimento no índice de reingresso ou manutenção após campanhas.	Focar apenas em benefícios financeiros, sem reforço do propósito previdenciário.
Suporte no Momento de Transição	Implementar atendimento ativo (chat ou consultor) ao detectar intenção de resgate.	Diminuição da taxa de resgate dentro de 15 dias após contato preventivo.	Abordagens burocráticas ou sem empatia com a situação pessoal do participante
Engajamento por Ciclo de Vida	Adaptar o conteúdo e o tom das mensagens conforme o estágio: jovem, ativo, pré-aposentado ou assistido.	Aumento do NPS e do engajamento digital.	Comunicação padronizada sem personalização
Monitoramento e Feedback	Aplicar pesquisa de satisfação e mapear principais motivos de evasão declarada.	Base de dados consolidada sobre causas e percepções.	Ignorar o feedback ou não transformar dados em ações concretas.

Nota. Elaboração própria (2025)

Tabela 3

Checklist uso estratégico de dados para reter e engajar participantes

Etapa	Ação com Dados	Aplicação Prática nas EFPC	Indicadores de Sucesso (KPIs)
Coleta Inteligente de Dados	Consolidar informações de cadastro, comportamento digital, atendimento e transações em uma base única (CRM previdenciário).	Identificar perfis de risco de evasão e padrões de engajamento.	Percentual de dados consolidados / dados disponíveis; taxa de atualização cadastral.
Análise Preditiva	Aplicar modelos simples de análise (por exemplo, regressão <i>ou clustering</i>) para identificar variáveis associadas à evasão ou à inatividade.	Antecipar quedas de engajamento e priorizar contatos proativos.	Redução da evasão em até X%; aumento de reengajamento.
Segmentação Comportamental	Criar <i>clusters</i> de participantes com base em histórico de interação, faixa etária e frequência de aportes.	Direcionar campanhas e conteúdos específicos (ex.: simuladores ou vídeos curtos por perfil).	Taxa de abertura de e-mails; taxa de resposta às campanhas segmentadas.
Personalização da Comunicação	Utilizar automação para disparar mensagens baseadas em gatilhos comportamentais (ex.: período sem login ou atraso em aportes).	Melhorar o tempo de resposta e a percepção de acompanhamento.	Aumento no engajamento digital e no NPS.
Monitoramento de Experiência	Acompanhar indicadores como tempo de atendimento, satisfação e resolutividade.	Ajustar processos e priorizar melhorias nos pontos de fricção.	NPS, CSAT (Customer Satisfaction Score), índice de resolução no primeiro contato.
Feedback Contínuo	Transformar dados de pesquisa e comportamento em <i>insights</i> para decisões estratégicas.	Revisar campanhas, produtos e canais com base em evidências.	Percentual de ações revisadas com base em dados; tempo de resposta à análise.

Nota. Elaboração própria (2025)

9 TRANSFORMANDO ESCOLHAS EM CRESCIMENTO: RESUMO PRÁTICO

a) Crescimento da base

O que fazer: mapear os principais gargalos na adesão e retenção, revisando processos internos e alinhando a comunicação. Defina metas realistas para o crescimento da base como ponto de partida para um plano estratégico de longo prazo, incluindo análise de dados de *churn* para previsões mais precisas.

Principais KPIs: taxa de adesão, variação do número de participantes ativos, tempo médio de permanência e custo de captação por novo inscrito e análise de *churn*.

Erros a evitar: negligenciar a comunicação clara sobre os benefícios e regras dos planos.

b) Modelo *opt-out* e simulação financeira

O que fazer: adotar modelo *opt-out* com comunicação positiva e ferramentas de simulação que evidenciem a vantagem financeira de permanecer no plano, incluindo testes A/B para otimizar mensagens.

Principais KPIs: taxa de adesão pós-implementação, cancelamentos no primeiro ano e acessos às simulações digitais.

Erros a evitar: implementar inscrição automática sem estratégia de acompanhamento ou clareza na comunicação.

c) Segmentação e comunicação personalizada

O que fazer: segmentar a base de participantes, criando jornadas digitais personalizadas e comunicação contínua de valor agregado, com foco em canais como *apps* e e-mails segmentados.

Principais KPIs: *Net Promoter Score* (NPS), taxa de retenção, engajamento digital (ex.: taxa de abertura de e-mails) e índice de resgates.

Erros a evitar: comunicar-se de forma genérica, sem segmentação ou acompanhamento dos resultados das ações de engajamento.

d) Educação financeira e engajamento

O que fazer: fortalecer programas de educação financeira contínua, com linguagem acessível, canais digitais de alto alcance (como *workshops* virtuais) e parcerias com instituições educacionais e mídias especializadas.

Principais KPIs: nível de engajamento nos programas, taxa de conversão de participantes e frequência de acesso a simuladores e conteúdo.

Erros a evitar: adotar campanhas genéricas que desconsideram perfis e níveis diversos de alfabetização financeira.

e) Conteúdo personalizado

O que fazer: desenvolver trilhas de aprendizagem previdenciária segmentadas por perfil de público e fase da carreira, com abordagem prática e linguagem simples e integração de tecnologias como IA para recomendações personalizadas.

Principais KPIs: taxa de conclusão de módulos educacionais, percepção de confiança no sistema e número de novos aportes voluntários.

Erros a evitar: oferecer conteúdo excessivamente técnico ou extenso, que afastem o participante ou não considerem o momento de vida.

f) Eficiência operacional

O que fazer: reavaliar custos implementando controles de eficiência operacional, como automação de processos administrativos e revisão periódica de fornecedores.

Principais KPIs: percentual de custos administrativos sobre patrimônio e tempo médio de processamento de solicitações.

Erros a evitar: negligenciar a automação de processos administrativos ou a revisão periódica de fornecedores, o que pode elevar custos desnecessariamente.

g) Avaliação e transparência da governança

O que fazer: implementar ciclos regulares de avaliação de governança, tornar públicos os resultados e planos de melhoria, reforçando a independência de conselhos e áreas de risco.

Principais KPIs: número de ações corretivas, nível de transparência percebida e pontuação em auditorias internas.

Erros a evitar: tratar a governança como requisito burocrático, sem alinhamento das decisões estratégicas da entidade.

h) Cultura institucional e confiança

O que fazer: consolidar uma cultura institucional de orientação ao participante, priorizando confiança e transparência em todos os processos.

Principais KPIs: crescimento líquido da base, satisfação geral e volume médio de contribuições e índice de fidelidade ao longo da carreira.

Erros a evitar: tratar a adesão como evento pontual, sem integração na jornada completa do participante na estratégia da entidade.

10 CONSOLIDANDO O COMPROMISSO: O PAPEL ESTRATÉGICO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

A previdência complementar exerce um papel fundamental na construção de um sistema previdenciário sustentável e na garantia da segurança financeira dos indivíduos no longo prazo. No Brasil, onde a previdência social enfrenta desafios estruturais decorrentes do envelhecimento populacional e das limitações fiscais, as EFPC emergem como instrumentos estratégicos para ampliar a proteção social. Contudo, seu alcance ainda é limitado devido ao desconhecimento e à baixa adesão da maioria dos trabalhadores.

Para superar essa barreira e maximizar a conversão e retenção de participantes, é imprescindível adotar uma estratégia abrangente que transcenda a simples oferta de planos previdenciários. Recomenda-se que as EFPC invistam no aprofundamento do entendimento das necessidades dos participantes, combinando esse conhecimento com a promoção contínua

da educação previdenciária. Adicionalmente, é fundamental personalizar a comunicação e simplificar os processos, a fim de criar um ambiente de confiança que favoreça o engajamento e a fidelização dos participantes, estabelecendo relacionamentos sólidos e duradouros.

Somado a isso, a transparência na divulgação das informações e uma governança eficiente reforçam a credibilidade das EFPC, promovendo maior alinhamento entre as ações institucionais e as expectativas do público. Dessa forma, as entidades não apenas ampliam sua base de participantes, mas também fortalecem a sustentabilidade do sistema previdenciário, posicionando-se de maneira inovadora e centrada no valor entregue para enfrentar os desafios futuros.

Embora o modelo proposto não substitua análises empíricas específicas de cada entidade, ele oferece uma estrutura replicável, fundamentada em evidências consolidadas na literatura e alinhada às diretrizes regulatórias vigentes. Recomenda-se a realização de projetos-piloto controlados, com avaliação quantitativa de impacto sobre indicadores como taxa de adesão, evasão e volume de contribuições.

Ao integrar governança, educação previdenciária, segmentação comportamental e gestão orientada por dados, o roteiro apresentado busca contribuir para a consolidação de uma previdência complementar mais transparente, sustentável e aderente às transformações do mercado de trabalho brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Billari, FC, Favero, CA, & Saita, F. (2023). Online financial and demographic education for workers: Experimental evidence from an Italian Pension Fund. *Journal of Banking & Finance*, 151, Artigo 106849. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2023.106849>
- Bregnard, N., & Salva, C. (2023). Pension fund board governance and asset allocation: evidence from Switzerland. *Journal of Pension Economics & Finance*, 22 (3), 400-424. <https://doi.org/10.1017/S1474747221000494>
- Brugni, T. V. (2025). Como elaborar um artigo tecnológico para a área de administração e ciências contábeis. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 19 (2), e2504. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i2.69047>
- Clark, G. L., & Urwin, R. (2008). Making pension boards work: the critical role of leadership. *Rotman International Journal of Pension Management*, 1 (1). <https://ssrn.com/abstract=1290633>
- Castagno, E., Caretta, A., Giacomel, E., & Rossi, M. (2025). The importance of pension and financial knowledge for pension plan participation in Italy. *Journal of Pension Economics & Finance*, 1-31. <https://doi.org/10.1017/S1474747224000143>
- Debets, S., Prast, H., Rossi, M., & van Soest, A. (2022). Pension communication, knowledge, and behaviour. *Journal of Pension Economics & Finance*, 21 (1), 99-118. <https://doi.org/10.1017/S1474747220000232>
- Elinder, M., Hagen, J., Nordin, M., & Säve-Söderbergh, J. (2022). Who lacks pension knowledge, why and does it matter? Evidence from Swedish Retirement Savers. *Public Finance Review*, 50 (4), 379-435. <https://doi.org/10.1177/10911421221109061>
- Innocenti, S., Clark, GL, & McGill, S. (2024). Experience of financial challenges, retirement concerns, and planning: evidence from representative samples of workers in 16 countries. *Journal of Pension Economics & Finance*, 23 (2), 183-201. <https://doi.org/10.1017/S1474747223000082>
- Kramer, M., Lensink, R., & Plantinga, A. (2024). Do online pension dashboards affect pension knowledge and expectations? Evidence from a randomized survey experiment. *Journal of Pension Economics & Finance*, 23 (4), 504-527. <https://doi.org/10.1017/S1474747224000040>
- Ministério da Previdência Social (2024). *Relatório Gerencial de Previdência Complementar*. <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/rgpc>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE (2025). *Recommendation of the Council on OECD Legal Instruments Good Practices for Financial Education relating to Private Pensions*. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/107/107.en.pdf>.
- Superintendência Nacional de Previdência Complementar (2024). *Relatório 2023 da*

Previdência Complementar Fechada. <https://www.gov.br/previc/pt-br/publicacoes/relatorio-de-estabilidade-da-previdencia-complementar-rep/relatorio-2023-da-previdencia-complementar-fechada-maio-2024.pdf>.

Superintendência Nacional de Previdência Complementar (2025). *Adesão automática eleva em até 13% a taxa de inscrição nos planos de previdência complementar, diz pesquisa.* <https://www.gov.br/previc/pt-br/noticias/adesao-automatica-eleva-em-ate-13-a-taxa-de-inscricao-nos-planos-de-previdencia-complementar-diz-pesquisa>.

Tenhunen, S., & Kuivalainen, S. (2024). Relationship between pension knowledge, trust in the pension system, and sociodemographic factors. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*, 1-21. <https://doi.org/10.1017/flw.2024.18>

APÊNDICE A - Diagnóstico Estruturado da Jornada do Participante nas EFPC

O presente diagnóstico foi elaborado a partir da sistematização dos fatores associados à adesão, retenção e confiança institucional identificados na literatura especializada. Seu objetivo é organizar, de forma estruturada, os elementos críticos da experiência do participante, servindo como etapa preliminar para a definição do roadmap estratégico apresentado no corpo do artigo.

Tabela A1

Diagnóstico estruturado da jornada do participante nas EFPC

Dimensão	Descrição e aplicação na EFPC
Persona / Público-Alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Jovens ingressantes (até 35 anos) – foco em conscientização inicial. - Participantes ativos (35–50 anos) – foco em fidelização e educação continuada. - Pré-aposentados (50+) – foco em transição e segurança financeira. - Assistidos – foco em manutenção do vínculo e confiança institucional. - Patrocinadores/RH – foco em cooperação e multiplicação de informação
Objetivo da Jornada	Garantir uma experiência previdenciária fluida e transparente desde o ingresso até a aposentadoria, promovendo engajamento ativo, decisões informadas e retenção sustentável.
Etapas da Jornada	<p>Adesão: despertar interesse e simplificar o processo de inscrição.</p> <p>Engajamento: consolidar a confiança e estimular o aprendizado financeiro.</p> <p>Retenção: reforçar valor percebido e incentivar contribuições adicionais.</p> <p>Pré-aposentadoria: apoiar planejamento e decisões tributárias e atuariais.</p> <p>Assistidos: manter vínculo e sentimento de pertencimento.</p>
Pontos de Contato	<ul style="list-style-type: none"> - Site e portal do participante - Aplicativo - E-mails e campanhas educativas - Redes sociais e podcasts - Webinars e trilhas de aprendizagem online - Atendimento e consultorias financeiras - Eventos para aposentados
Mensagem-Chave por Etapa	<p>Adesão: “Seu futuro começa agora.”</p> <p>Engajamento: “Entender é planejar.”</p> <p>Retenção: “Fique com quem investe em você.”</p> <p>Pré-aposentadoria: “Planeje hoje a tranquilidade de amanhã.”</p> <p>Assistidos: “Você construiu, nós seguimos juntos.”</p>
Ações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Automação de comunicações personalizadas por perfil. - Produção de conteúdo segmentado (vídeos, infográficos, boletins). - Implantação de trilhas de educação previdenciária. - Monitoramento contínuo de satisfação e NPS. - Integração entre canais físicos e digitais (omnichannel).
Indicadores de Desempenho (KPIs)	<p>Adesão: taxa de novos inscritos, percentual de opt-out.</p> <p>Engajamento: taxa de abertura de e-mails, acessos a simuladores, tempo de navegação no app.</p> <p>Retenção: NPS, índice de resgate, volume de contribuições adicionais.</p> <p>Pré-aposentadoria: participação em workshops e consultorias.</p>

	Assistidos: índice de satisfação, engajamento em eventos, fidelidade à EFPC.
Responsáveis Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Área de Comunicação e Relacionamento: coordena estratégia de contato e campanhas. - Área de Educação Previdenciária: cria e dissemina conteúdo. - Tecnologia: monitora indicadores e comportamento digital.
Ferramentas e Canais de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> - CRM e dashboards de BI - Plataformas de automação de marketing - Ambientes de e-learning (LMS) - Simuladores de previdência e portais responsivos - Pesquisas de clima previdenciário e NPS trimestral
Barreiras e Soluções	<p>Barreiras: baixa cultura de poupança, linguagem técnica, desconfiança institucional.</p> <p>Soluções: comunicação clara e emocional, educação contínua, presença digital ativa, reforço da governança.</p>
Valor Entregue ao Participante	Transparência, confiança, suporte personalizado e percepção de parceria para o futuro financeiro — ampliando adesão, engajamento e fidelização.

Nota. Elaboração própria (2025)