

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós- Graduação em Administração

João Augusto Rodrigues Costa

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO
DE PREVIDÊNCIA CORPORATIVO:**
valores para o cliente e processo decisório na contratação do plano

BELO HORIZONTE
2012

João Augusto Rodrigues Costa

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO
DE PREVIDÊNCIA CORPORATIVO:
valores para o cliente e processo decisório na contratação do plano**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

Belo Horizonte
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C331m Costa, João Augusto Rodrigues
Descrição e análise do processo de implementação de um plano de previdência corporativo: valores para o cliente e processo decisório na contração do plano / João Augusto Rodrigues Costa. Belo Horizonte, 2012. 98f.: il.

Orientador: Dalton Jorge Teixeira
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Previdência privada. 2. Serviços ao cliente. 3. Processo decisório. I. Teixeira, Dalton Jorge. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 331.836

João Augusto Rodrigues Costa

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO
DE PREVIDÊNCIA CORPORATIVO:**

valores para o cliente e processo decisório na contratação do plano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira (Orientador) – PUC Minas

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto – PUC Minas

Prof. Dr. Tarcísio Afonso – Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo

Belo Horizonte, 20 de março de 2012

AGRADECIMENTOS

Neste momento, tão importante, quero agradecer a todos aqueles que, das mais diversas formas, foram imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira, pelo apoio e incentivo. Agradeço também ao Grupo Empresarial Bancorbrás, de forma especial aos Srs. José Montenegro e Henrique Cesar pela confiança e irrestrita colaboração ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de turma pelo apoio e a troca de experiência.

Não poderia deixar de agradecer aos companheiros de trabalho, em especial aos chefes Mauro Guadagnoli e Miguel Cícero Terra Lima, por terem me apoiado em todas as etapas do curso, e assim, permitido a realização deste projeto.

À minha família – minha mãe e meu irmão - por terem construído a base daquilo que sou hoje.

Agradeço em especial à minha avó Ivone, que foi a grande incentivadora e a principal responsável pela minha formação básica.

Por fim, agradeço à Daniela pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de ausência, e à Carolina, que tanto nos alegra e inspira, e a quem, muitas vezes, não pude dar a atenção que precisava e merecia.

RESUMO

Tendo em vista a importância da questão previdenciária para a sociedade e a evolução do mercado de planos de previdência corporativos no país, o presente trabalho buscou analisar e compreender todo o processo de implementação de um plano de previdência privada empresarial. A partir da pesquisa em uma organização, que concluiu recentemente o processo de implementação de um plano de previdência complementar, o estudo de caso de caráter qualitativo teve como objetivo a identificação e compreensão dos valores para o cliente que influenciam as organizações na implementação de um plano de previdência corporativo, bem como a compreensão e análise de todo o processo decisório que levou à contratação do plano. Na empresa pesquisada, foram analisadas todas as etapas deste processo decisório e a participação de cada nível hierárquico e áreas envolvidas. Foram identificados os valores do ponto de vista dos benefícios e sacrifícios para as organizações no processo de implementação do plano e verificou-se a percepção de benefícios antes e após a experiência do consumo. Por fim, a pesquisa também identificou os valores para o cliente que foram considerados na definição da empresa responsável pela administração do plano.

Palavras-chave: Valor para o cliente. Processo decisório. Previdência complementar empresarial.

ABSTRACT

Due the importance of the retirement pension program for the society and the market development of the corporate retirement pension plans in the country, this study aimed to analyze and understand the entire process of implementing a private business retirement pension plan. From a recently research done in a company which has recently implemented the process of a private retirement plan, the qualitative research seek to identify and understand the values for the client which influence companies in the implementation of a corporate pension plan, and additionally understand and analyze the entire decision making that led to the plan contracting. During the research were analyzed all stages of decision making and participation of each hierarchical level and areas involved in the company. Values were identified in light of the benefits and sacrifices for the implementation of the corporate retirement plan and the perception of the benefits before and after the experiment of consumption were verified. Finally, the research also identified the values which the client has been considered in order to choose the plan administration company.

Key words: Customer value. Decision making. Private corporate retirement plan.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução histórica dos déficits da previdência social.....	23
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos objetivos das entrevistas	46
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo decisório segundo Simon.....	33
Figura 2 - A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: o Modelo da Pirâmide	36
Figura 3 - Os estágios do modelo decisório da economia clássica	38
Figura 4 - O processo decisório do comprador organizacional.....	42
Figura 5 - Composição acionária Grupo Bancorbras	51
Figura 6 - O processo decisório do comprador organizacional.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixas de contribuições do empregado	55
Tabela 2- Contrapartida de contribuição da parte empresa	55
Tabela 3 - Regras para a retirada, pelo empregado que se desligar ou for desligado da empresa, do saldo constituído pelas contribuições da empresa	56
Tabela 4 - Demonstrativo do benefício fiscal da pessoa jurídica proporcionado pelo plano de previdência	74
Tabela 5 - Demonstrativo do benefício fiscal da pessoa física proporcionado pelo plano de previdência	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Problema de pesquisa	21
1.2 Justificativa.....	24
1.3 Objetivos	26
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	26
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Valor para o cliente	27
2.2 Processo decisório	31
2.3 A decisão racional.....	37
2.2.3 <i>O comportamento e os estágios do processo de decisão do comprador organizacional</i>	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 Estratégia e método de pesquisa	43
3.2 Unidade empírica de análise	43
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	44
3.4 Estratégia de análise dos dados.....	46
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	47
4.1 Empresas do Grupo Bancorbrás	49
4.1.1 <i>Bancorbrás Empresa de Participação S/A – BEP</i>	49
4.1.2 <i>Companhia Bancorbrás de Administração e Negócio - CBAN</i>	49
4.1.3 <i>Companhia Bancorbrás de Turismo - CBTUR</i>	49
4.1.4 <i>Bancorbrás Corretora de Turismo - BANCORTUR</i>	50
4.1.5 <i>Bancorbrás Corretora de Seguros - BCS</i>	50
4.1.6 <i>Bancorbrás Administradora de Consórcio - BAC</i>	50
4.2 Descrição da estrutura decisória do Grupo Bancorbrás.....	51
4.2.1 <i>Níveis hierárquicos do Grupo Bancorbrás</i>	52
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
5.1 Detalhamento do plano de previdência da empresa.....	54
5.2 Análise do processo decisório de implementação do plano de Previdência	57
5.3 Identificação e análise dos valores para o cliente considerados no processo de implementação do plano de previdência do Grupo Bancorbrás	68
5.3.2 <i>Sacrifício percebido pelo Grupo Bancorbrás</i>	81
5.4 Análise dos valores para o cliente que levaram à escolha da Brasilprev como empresa responsável pela administração do plano de previdência do Grupo Bancorbrás	87
6 CONCLUSÃO	91
7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES.....	93
REFERÊNCIAS.....	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

A questão fundamental desta pesquisa foi identificar e compreender os valores para o cliente, que as organizações tomam por base na implementação de um plano de previdência complementar corporativo. O trabalho teve, também, como objetivo descrever e analisar todo o processo decisório de implementação e contratação do plano de previdência.

A teoria foi dividida em duas grandes linhas: valor para o cliente e processo decisório. De acordo com Simon (1965), um dos problemas fundamentais na tomada de decisão consiste em descobrir um denominador comum entre dois valores: baixo custo e amplos resultados.

Para Zeithaml (1988, p. 14), “o valor percebido pelo cliente é a avaliação geral da utilidade de um produto ou serviço baseado em percepções do que é recebido (benefício) e do que é dado (sacrifício)”. Verifica-se relação entre estes dois conceitos, considerando que o processo decisório nas organizações tem como uma de suas principais premissas a avaliação dos valores - custo e resultados (SIMON, 1965) e a relação benefício x sacrifício (ZEITHAML, 1988). Considerando conceitos como esses, discutiu-se neste trabalho o processo decisório de implementação de um plano de previdência corporativo, identificando quais valores para o cliente, na comparação custo e resultados, levam uma organização a implementar um plano de previdência corporativo. Buscou-se identificar todos os esforços e benefícios presentes nesse processo.

Diversos trabalhos científicos foram apresentados e publicados sobre valor para o cliente e processo decisório; entretanto, não foi encontrado na literatura nacional nenhum estudo abordando especificamente a perspectiva valor para o cliente no processo decisório de implementação de um plano de previdência privada corporativa.

A relevância do tema consiste na importância da questão previdenciária para a população e todos os seus desdobramentos sociais e econômicos.

Para iniciar essa discussão, é fundamental entender a motivação primária da decisão de compra de um plano de previdência complementar, seja para pessoas físicas ou corporativos. A motivação de compra de um plano de previdência privada

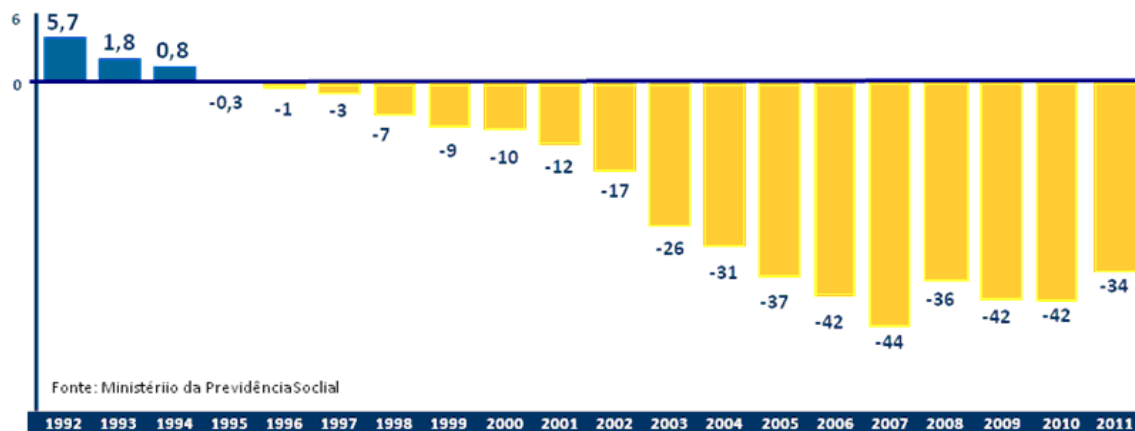
tem origem nas limitações da previdência social, causadas pelo processo de deterioração do sistema público no Brasil. Diferente do sistema de repartição simples da Previdência Social, o sistema de previdência privada tem caráter complementar e facultativo, devendo ser organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social e baseado na constituição de reserva (ARRUDA, 2004).

A alternativa privada surge, portanto, como uma solução complementar ao sistema público, que, em muitos casos, não é capaz de manter na aposentadoria a mesma renda do trabalhador na fase laboral. Essa questão é explicada pelo fato da previdência social no Brasil passar por sérios problemas, com origem no sistema de repartição simples, utilizado na grande maioria dos países, onde a arrecadação dos contribuintes ativos é imediatamente direcionada para o custeio dos benefícios de aposentadoria dos inativos.

Barros (2006) afirma que esse modelo foi, por muito tempo, capaz de gerar grandes superávits no sistema previdenciário mundial; porém, quedas na arrecadação e aumento do número de benefícios pagos foram responsáveis pela deterioração progressiva da estrutura de previdência pública. Para o autor acima, grande parte dessa situação, além de problemas como evasão de receitas e fraudes, origina-se de fatores demográficos, como o aumento da expectativa de vida e taxa de natalidade decrescente.

Esses fatores fazem com que a arrecadação do sistema previdenciário seja menor que sua necessidade de caixa para o pagamento das aposentadorias, fato gerador dos recorrentes déficits do sistema previdenciário brasileiro, demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 1 - Evolução histórica dos déficits da previdência social
Valores em bilhões de reais



Fonte: BRASIL, 2011

Outro ponto relevante a ser analisado é o fato de o Regime Geral de Previdência Social estabelecer um teto no valor das aposentadorias, o que, em muitos casos, torna a renda de aposentadoria menor que os salários recebidos na fase laboral do contribuinte.

Apesar da reconhecida importância da previdência social como um poderoso instrumento de inclusão social e redução da pobreza, estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstram que, no Brasil, apenas 1% dos aposentados se mantém com sua renda de aposentadoria; 25% continuam trabalhando; 28% dependem de caridade, e 46% dependem de familiares (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2000). Dessa forma, por mais relevante que seja o papel social da previdência pública no país, ela não é capaz de suprir plenamente a necessidade financeira das pessoas na aposentadoria.

Diante dessa realidade, a previdência privada apresenta-se como uma alternativa, principalmente para as classes A e B, segmentos da sociedade que acumulam as maiores perdas de renda, considerando o teto no valor da aposentadoria do sistema público de previdência.

O mercado brasileiro de previdência complementar vem apresentando forte expansão, com crescimento médio nos últimos 10 anos de 32% ao ano (FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, 2011), e é nesse cenário, de forte interesse e preocupação da classe trabalhadora pela questão previdenciária, que se estabelece o papel e a responsabilidade das organizações como provedoras de planos de previdência para seus empregados. É um movimento

natural de convergência de interesses, já consolidado com benefícios como: auxílio alimentação, seguro de vida em grupo e seguro saúde. A implementação de planos de previdência nas empresas requer processos decisórios mais lentos e complexos se comparado ao processo decisório do comprador individual. Isso ocorre porque existem diferenças nas características de um plano de previdência individual para um plano corporativo.

Nos planos corporativos, as organizações são obrigadas, por lei, a estenderem o plano a todos os empregados, mesmo para aqueles com salários abaixo do teto de aposentadoria da previdência social e que, teoricamente, não teriam necessidade da renda complementar de uma previdência privada. Essa exigência da legislação tem como consequência a elevação do custo dos planos corporativos. Outra questão que eleva a complexidade do processo decisório de implementação de um plano de previdência corporativos são os dispositivos legais para o cancelamento do plano.

Em um plano de previdência individual, o participante pode, a qualquer momento, encerrar o plano e resgatar o saldo da reserva financeira acumulado. No caso dos planos corporativos, mesmo que parte dos depósitos seja realizada pelas organizações, os recursos não podem ser resgatados em nome da organização, uma vez que o saldo financeiro compõe a reserva de aposentadoria dos empregados vinculados ao plano e, portanto, não pertence às empresas patrocinadoras. Por outro lado, no que se refere a incentivos, um dos principais motivos que levam organizações a implementar planos de previdência é o processo de valorização dos empregados e retenção de mão de obra. Os segmentos da economia com maior propensão para compra, em geral, são aqueles que estão inseridos em mercados em expansão, nos quais é maior a competição por mão de obra qualificada ou especializada.

Portanto, o presente trabalho buscou descrever e analisar o processo de implementação de um plano de previdência corporativo sob a perspectiva de valor para o cliente, respondendo a seguinte pergunta: **Quais valores para o cliente influenciam as organizações no processo de implementação de planos de previdência complementar corporativo e como se dá todo o processo decisório de contratação do plano?**

1.2 Justificativa

O recente ciclo de crescimento econômico registrado no país trouxe fortes mudanças sociais para a população. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE demonstram que a taxa de desemprego, que em 2003 estava em 12,6 %, caiu em dezembro de 2011 para 6,0 %. Além da queda na taxa de desemprego, a elevação da renda das famílias (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2010) e o maior acesso ao crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011) fizeram com que um grande contingente de pessoas ascendesse para as classes C e B (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2010).

Nesse novo cenário econômico, um problema vem atingindo empresas de praticamente todos os segmentos e em todas as regiões do país: a falta de mão de obra qualificada. Para solucionar ou minimizar esse problema, as organizações estão em um processo de elevação de investimentos em benefícios voltados para os empregados e, entre os mais contratados, estão os planos de previdência privada (FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, 2011). Segundo pesquisas realizadas pela Federação Nacional de Previdência – FENAPREV, um grande número de médias e grandes empresas deve, nos próximos anos, implementar planos de previdência privada para seus empregados. Dessa forma, torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de novos estudos acadêmicos relacionados ao tema previdência complementar.

Em relação às empresas do segmento de previdência privada, este trabalho pode gerar material de apoio ao desenvolvimento de produtos e serviços a partir de uma compreensão mais sólida dos valores para o cliente, já que, para Woodruff (1997), as organizações precisam compreender o que seus clientes entendem por valor, em que aspectos a organização deve focar seus esforços, quão bem a organização entrega valor sob a ótica do cliente e o que os clientes valorizarão no futuro.

Também justifica o presente estudo:

- a) A verificada preocupação nas sociedades modernas em relação à manutenção financeira e qualidade de vida dos trabalhadores hoje ativos, na impossibilidade para a continuação do trabalho, seja decorrente de aposentadoria ou invalidez.

- b) O fato das organizações, por serem cada vez mais cobradas pela sociedade, estarem elevando de forma recorrente seus investimentos em responsabilidade social, o que, obrigatoriamente, deve contemplar qualidade de vida no trabalho e dignidade na aposentadoria; (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2011).
- c) A importância que o setor de previdência privada tem hoje para a economia do país, principalmente no desenvolvimento e aperfeiçoamento do mercado de capitais com o estímulo aos investimentos de médio e longo prazos (SAVOIA, 2001).

Em relação ao campo teórico, a relevância deste trabalho se dá pelo fato de não ter sido encontrado na literatura nacional nenhum estudo abordando especificamente o processo de implementação de um plano de previdência corporativo, a partir da perspectiva de valor para o cliente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de implementação de um plano de previdência corporativo, identificando os valores para o cliente e descrevendo o processo decisório de contratação do plano.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar os valores para o cliente, que são considerados pela organização na definição de implementação de um plano de previdência corporativo;
- b) descrever e analisar o processo decisório que leva à implementação de um plano de previdência corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valor para o cliente

Existem algumas variações na definição de valor para o cliente dentro do conceito de Marketing, segundo vários autores.

Kotler (1998) indica que uma oferta de marketing para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor, resultado da diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) e custo total para o consumidor. Para o autor, esse valor agregado pode ser interpretado como o lucro para o consumidor na transação de troca. Assim, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará segundo a ótica do consumidor. Nesta mesma abordagem conceitual, Gale (1996) define o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo do produto.

Numa análise que foca o mercado corporativo, Anderson e Narus (1999) afirmam que o valor é a importância, em termos monetários, dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviços e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago por uma oferta de marketing. Já Woodruff (1997) adota o conceito de valor do cliente como sendo a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das consequências originárias pelo uso.

Na visão do autor, os clientes enxergam o produto ou serviço como um conjunto de atributos e desempenho desses atributos quando compram e usam o produto ou serviço, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos que lhes proporcionam as consequências desejadas nas situações de uso, atendendo seus objetivos e gerando satisfação com o valor recebido.

Verifica-se aproximação entre os conceitos de Kotler, Gale e Anderson e Narus e a definição de Zeithaml (1988), que propõe um construto de valor que relaciona preço percebido, qualidade percebida e valor percebido. O modelo consiste na definição de quatro conjuntos de atributos de valor para o cliente, definidos e constituídos de grupos comuns de respostas, reunidos após análise dos dados obtidos em um estudo exploratório, a saber: o primeiro conjunto representa que o *valor é preço baixo*. Este conjunto envolve as definições de valor para o

cliente que relacionam as percepções ressaltadas pelos clientes diretamente associadas com o quesito preço pago; posteriormente, o autor aponta que *valor é aquilo que eu quero/espero de um produto*. Tal conjunto reúne as percepções de valor percebido pelo cliente que se relacionam com o conceito de utilidade econômica, ou seja, uma medida subjetiva de utilidade ou satisfação de vontades a partir do consumo; o terceiro conjunto de atributos citado por Zeithaml (1988) - *valor é a qualidade que eu recebo em troca do preço que eu pago*. Este conjunto agrega todas as percepções que o consumidor pode ter de valor que se originam da relação entre preço e qualidade. O último é *valor é tudo o que eu recebo em troca por aquilo que pago*. Este grupo de percepções engloba todas aquelas que relacionam todos os componentes relevantes daquilo que o consumidor recebe pelo que paga.

Estes quatro conjuntos de percepções do consumidor podem ser resumidos em uma definição de Zeithaml (1988, p 14): “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto ou serviço baseado em percepções do que é recebido (benefício) e do que é dado (sacrifício)”. Segundo Brei e Rossi (2005), esse é o conceito de valor percebido mais utilizado na literatura de marketing.

Corroborando com as asserções de Zeithaml (1988), Sheth e Sobel (2001) argumentam que o cliente se orienta por necessidade e desejos que, quando satisfeitos, consolidam o conceito de valor percebido e qualidade para o cliente.

Adaptando o conceito de valor de Zeithaml para a prestação de serviços, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com um provedor de serviço.

A literatura sobre valor para o consumidor contou também com a colaboração de Holbrook (1999) e Oliver (1999). Assim como Woodruff (1997), Holbrook (1999, p. 05) define valor do consumidor como sendo “uma experiência de preferência interativa relativista”. Trata-se de experiência porque o valor não reside na troca (transação), mas sim na experiência derivada do consumo. É preferencial porque o consumidor se vê frente a uma gama de opções em que é forçado a escolher uma delas e essa escolha se dá, considerando suas preferências. Ela acontece de forma imperativa, uma vez que Holbrook (1999) identifica que entre o consumidor e o produto há interação.

Ainda de acordo com Holbrook (1999), o valor também é relativo, uma vez que é comparativo, ou seja, o valor de um objeto ou serviço só pode ser obtido tendo

como referência o valor de outro objeto avaliado pelo mesmo indivíduo, e não a comparação de utilidade do bem entre vários indivíduos. Holbrook (1999) considera que o valor é relativo pelo fato de ser pessoal, pois varia entre os indivíduos e também incorpora um elemento de subjetividade.

Aqui está subjacente a ideia de que os consumidores e aquilo que valorizam são diferentes, algo que seria a base para o conceito de segmentação nas atividades mercadológicas. É também situacional, sendo específico ao contexto no qual a avaliação de valor é feita, significando que as preferências, também relacionadas aos atributos dos bens, tendem a variar de acordo com o momento.

Oliver (1999) reforça tais posições ao afirmar que o valor do consumidor pode ser encarado como um tipo específico de operação comparativa pós-compra. Para o autor, a percepção de valor é um antecedente da satisfação, que deriva da percepção de qualidade e acaba por alimentar o próprio montante de valor que o consumidor atribui a determinado item.

De acordo com Oliver (1999), para se entender o que é valor, é necessário obter concordância de três representações que ele propõe e também do significado da satisfação. A primeira representação trata o valor no sentido de que este é aquilo que um objeto ou um serviço pode dar ao seu consumidor, independente do seu custo. Isto representaria assim utilidade, ou seja, satisfação para uma determinada necessidade, e definiria o quanto o consumidor iria “sofrer” ou perder em valor na ausência deste objeto. Assim como a definição relativista de Holbrook, a segunda representação de Oliver trata o valor como uma avaliação comparativa de um objeto ou um serviço em relação a alternativas, considerando se estas seriam qualitativamente similares ou não. Trata-se de uma avaliação ordinal que pode ser quantificada, na qual um objeto teria mais valor do que outro. A terceira ideia reflete a função de valor [$\text{Valor} = f(\text{Receitas/Sacrifícios})$], sendo este, portanto, uma comparação de resultados em relação a sacrifícios.

Oliver (1999) busca extrair consensos das três representações por ele definidas para que o significado de valor para o cliente seja de fato compreendido. O primeiro elemento comum a estas três visões é de que valor, assim como a noção de utilidade, é uma valia ou “riqueza” adicional que um objeto traz para a vida de um consumidor. Assim, estando ausente este objeto, o consumidor sofre um decréscimo de valor. Portanto, o conceito representa algo que é adicionado à existência do consumidor, que pode ser prazer, riqueza monetária ou simples utilidade adicional.

Outro ponto ressaltado pelo autor é de que o valor também é uma escolha do consumidor, em que comparações são feitas em relação a padrões internos ou externos, alternativas ou a custo.

Outra linha defendida por Oliver (1999) trata da relação entre valor e satisfação. Segundo o autor, satisfação é o atendimento de uma necessidade de forma eficaz e prazerosa. O consumidor sente que o ato de consumir atende a algumas de suas necessidades, desejos, metas e o ato, nesse caso, tende a ser prazeroso. Como a ênfase primária está no prazer, a satisfação é a sensação do consumidor de que o consumo trouxe resultados prazerosos, mensurados a partir do padrão de prazer.

Reforçando a posição de Woodruff (1997) e Holbrook (1999), que, como já mencionado neste capítulo, consideram o valor para o cliente algo comparativo, pessoal e situacional, em que o valor não reside na troca (transação), mas sim na experiência derivada do consumo, Oliver (1999) afirma também que o valor, visto como benefício em relação a sacrifício significa um julgamento pós-aquisição e também um antecedente da satisfação. Ou seja, é necessário que os resultados percebidos superem a relação sacrifício para que se estabeleçam as condições para a satisfação e o prazer. Dessa forma, Oliver (1999) conclui que o julgamento de valor no ato de consumir acontece em dois momentos: antes ou depois da compra. Quando a definição ocorre antes do processo de compra, trata-se de valor desejado, ou valor preferido. As identificações definidas após a concretização da compra representam o valor julgado ou o valor avaliado (OLIVER, 1999).

É importante reforçar que o presente trabalho analisou o valor para o cliente organizacional ou o comprador organizacional e vale retornar ao conceito de Anderson e Narus (1999) para mercados corporativos. Para estes autores, o valor em mercados corporativos é a importância, em termos monetários, dos benefícios (técnicos, econômicos, de serviços e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço pago por um produto ou serviço. Neste caso, portanto, a relação de prazer definida por Oliver (1999) está vinculada ao retorno para a organização do investimento ou sacrifício dispendido.

Aprofundando um pouco mais na análise da relação Benefício X Sacrifício, Murphy e Enis (1986) afirmam que o sacrifício percebido inclui aspectos monetários e não monetários, sendo composto por duas dimensões denominadas **esforço e risco**. O esforço é definido como uma quantidade objetiva de dinheiro e tempo para

comprar um produto, ou seja, o esforço pode ser mensurado em termos quantificáveis como unidades monetárias e tempo. Na visão dos autores, o esforço pode ter um aspecto monetário (dinheiro ou preço) ou não monetário (tempos: de viagens, de compra, de espera).

Já o risco é uma estimativa subjetiva associada às consequências possíveis de decisões erradas tomadas por consumidores. Os riscos foram definidos por Jacoby e Kaplan¹ citados por Biscola e Santos (2008) como Financeiros, que é a possibilidade de o consumidor perder dinheiro; Psicológico, que é a possibilidade de um erro na escolha do produto/serviço, o que pode ter efeito negativo no ego do consumidor; Físico que é o risco de o consumidor prejudicar a si mesmo ou outros quando faz uso de um produto ou serviço; Social representa o risco que o consumidor corre de mudar seu status entre amigos e familiares em função da escolha de um produto ou serviço.

Apesar das variações, percebe-se que os autores citados nesse capítulo convergem para o conceito de que o valor para o cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço, também está relacionado com a percepção do cliente e não com o posicionamento da empresa fornecedora e, principalmente, envolve a noção de troca de sacrifícios para se obter os benefícios da compra de um produto ou serviço.

2.2 Processo decisório

O processo decisório, há décadas, vem sendo amplamente estudado em função da sua importância estratégica nas organizações e, como todo processo de conhecimento, passa por constantes evoluções e transformações. Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002) o marco do início da teoria da decisão é o ano de 1738, com o artigo de Daniel Bernouilli, "Specimen theoriae novae de mensura sortis".

Herbert Simon, considerado o criador do enfoque comportamental do estudo dos processos decisórios, afirma que o processo decisório é o "processo de escolha que conduz a ação" (SIMON, 1965, p. 1).

Para Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p.246), o processo decisório é "um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um

¹ JACOY, Jacob; KAPLAN, Leon B. The components of perceived risk. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION FOR CONSUMER RESEARCH, 3, 1972. **Proceedings of the...** Minnesota: Association for Consumer Research, 1972. p. 382-393.

estímulo para a ação e termina com o engajamento específico de agir [...]", sendo que a tomada de decisão é "um compromisso específico com a ação". Morgan (1996) ressalta que as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisão e Simon (1965) cita também que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão para solucionar problemas, satisfazer necessidades e alcançar objetivos.

Necessidades e objetivos são situações desejadas que a organização pretende ou precisa alcançar e, para tanto, são necessárias uma ou muitas decisões em vários níveis administrativos. Sendo assim, o processo decisório faz parte do dia a dia de qualquer organização e, neste sentido, Simon (1965, p. 10) afirma: "[...] pode-se dizer que os processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões de membros da organização [...]" Para o autor, cada decisão envolve a seleção de uma meta e de um comportamento com ela relacionado. A meta pode, por seu turno, ser apenas estágio intermediário para um fim ainda mais distante e assim por diante, até que o objetivo final é alcançado. Sendo assim, Simon afirma que:

"[...] tanto a tarefa decisória como a tarefa executória permeiam integralmente a organização, estando a primeira intimamente ligada à última" e, portanto, "uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva." (SIMON, 1965 p. 2).

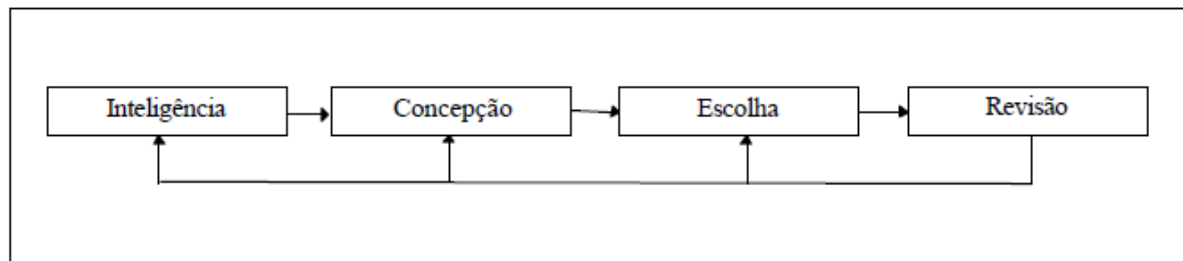
Simon (1965) propõe um modelo de decisão dividido em três fases com uma constante revisão entre estas fases *feedback*. A primeira fase é a inteligência ou investigação - nesta fase acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades. As variáveis relativas à situação são coletadas e postas em evidência. Posteriormente, vem o desenho ou concepção - nesta fase acontece a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação. O tomador de decisão formula o problema e constrói e analisa as alternativas disponíveis com base em sua potencial aplicabilidade. Escolha - nesta fase acontece a seleção da alternativa ou curso de ação entre aquelas que estão disponíveis.

Esta escolha acontece após a fase de desenho, onde o decisor busca informações para tentar garantir a melhor opção. O *"feedback"* - entre as fases

que constituem o modelo, podem acontecer eventos em que fases já vencidas do processo sejam resgatadas. Este “retorno” pode ocorrer entre a fase de escolha e concepção ou inteligência ou entre a fase de concepção e inteligência (SIMON, 1965).

A Figura 1 representa em cada uma das caixas as três fases, e as linhas com setas representam a sequência das fases e o *feedback* ou *revisão*.

Figura 1 - O processo decisório segundo Simon



Fonte: baseado em SIMON, 1965

Em relação à solução de problemas, Zaccarelli (2000) propõe outra definição de classificação das decisões. Trata-se de um modelo de hierarquização das decisões, baseando-se na distinção entre problemas lógicos, com solução lógica e única, e problemas de passagem, que apresentam várias possíveis soluções, envolvendo diversos critérios conflitantes (por exemplo, potencial de redução de custo x impacto nas receitas).

O autor enfatiza que apresentado o problema de passagem referente a uma questão fundamental para a continuidade e/ou desenvolvimento da empresa, o administrador encontra-se diante de uma decisão estratégica; uma escolha cujas consequências terão impacto profundo e duradouro sobre a empresa, sem que seja possível, no momento da escolha, identificar claramente as implicações de cada alternativa disponível.

Quando é possível identificar uma alternativa dominante (que resulta em uma solução superior em todos os critérios), trata-se de um problema lógico, com solução definida (ZACCARELLI, 2000). Entretanto, na realidade das organizações, geralmente, os problemas se apresentam de forma que cada alternativa mostra-se mais atraente em relação a certos critérios e menos em outros, ficando assim configurado um problema de passagem, o que, segundo o autor, exige do decisor uma escolha baseada em avaliações de preferências e valores. Em princípio, a

decisão adequada é aquela que gera os efeitos mais positivos, contribuindo para que a organização atinja seus objetivos ou, conforme Simon (1965), aquela capaz de encontrar um denominador comum entre dois valores: baixo custo e amplos resultados. Porém, como saber a priori se uma determinada decisão produzirá estes efeitos positivos?

No momento da tomada de decisão, deve ser considerada a questão do conhecimento prévio dos resultados, ou seja, a previsibilidade das alternativas disponíveis em determinada situação. Isso significa que uma consequência ou resultado define o que ocorrerá se uma determinada alternativa for escolhida ou uma ação em particular. O conhecimento dos resultados torna-se importante, considerando que existam múltiplas alternativas (DAVIS; OLSON, 1987). Dessa forma, a magnitude do risco não é apenas o fator a ser avaliado nas decisões, mas, acima de tudo, o caráter do risco. Trata-se portanto do tipo de risco que se pode permitir assumir.

Segundo Davis e Olson (1987) e Turban (1995) existem três condições possíveis para a avaliação das alternativas quanto aos resultados. A primeira delas é a Certeza, que representa conhecimento completo e exato de cada alternativa, ou seja, o decisor tem conhecimento completo dos resultados de cada ação e somente existe uma consequência para cada alternativa.

A segunda condição apontada pelos autores é o Risco, ou seja, pode-se identificar a possibilidade de múltiplos resultados para cada alternativa e a probabilidade da ocorrência para cada uma delas. Por último, é citada a Incerteza, significando que se podem identificar múltiplas consequências para cada alternativa, porém não se conhece a probabilidade associada para cada uma delas.

Outra análise em relação à previsibilidade das consequências de uma decisão foi desenvolvida por Simon (1972). Para o autor, algumas decisões são consideradas repetitivas e podem acontecer em períodos pré-determinados, outras acontecem de maneira inesperada. Constatando esta característica, Simon (1972) distinguiu dois tipos de decisões: as *programadas* e as *não programadas*.

Para Simon (1972), as decisões programadas são repetitivas e rotineiras, ou seja, é possível estabelecer regras e procedimentos antes que elas ocorram. Essas decisões são tomadas em um ambiente de certeza ou de baixa incerteza, já que neste tipo de decisão os resultados são previamente conhecidos; portanto, são facilmente delegáveis e o nível de risco é irrisório.

Já as decisões não programadas, segundo o autor, não possuem regras predeterminadas a serem seguidas e nem contam com qualquer esquema específico a ser utilizado. Elas podem ser classificadas em não programadas conhecidas e não programadas inéditas. Nas decisões não programadas conhecidas, a decisão já esteve envolvida em um problema semelhante, já nas não programadas inéditas a situação apresentada é nova e não existe nenhum tipo de regra ou método preestabelecido. Neste tipo de decisão, dificilmente todas as variáveis estão disponíveis ou existe muita dificuldade para que sejam reunidas e organizadas em tempo hábil para que um modelo seja montado (SIMON, 1972).

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p. 246) acreditam que o decisor ao se deparar com situação não programada tende a reduzir a sua decisão a “subdecisões” e assim aplicar procedimentos já conhecidos, ou seja, “[...] o decisor trata as situações não programadas por meio da transformação destas em situações familiares com elementos estruturados [...]” (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976, p. 246).

Em uma análise dos níveis hierárquicos e da abrangência das decisões, Kladis e Freitas (1995) afirmam que o que difere o processo decisório entre uma organização e outra ou mesmo entre situações distintas na mesma organização e em que nível elas se dão é a natureza dos problemas. Assim, de acordo com Anthony² citado por Kladis e Freitas (1995), as decisões podem ser classificadas em: Nível operacional, significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e de todos os recursos para executar as operações.

A decisão no nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas. O controle operacional utiliza procedimentos e regras de decisões pré-estabelecidas. Uma grande parte destas decisões são programadas e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata (ANTHONY apud KLADIS; FREITAS, 1995). As decisões também podem ser no nível tático, englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para a aquisição, localização de projetos e novos produtos.

As decisões no nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formular

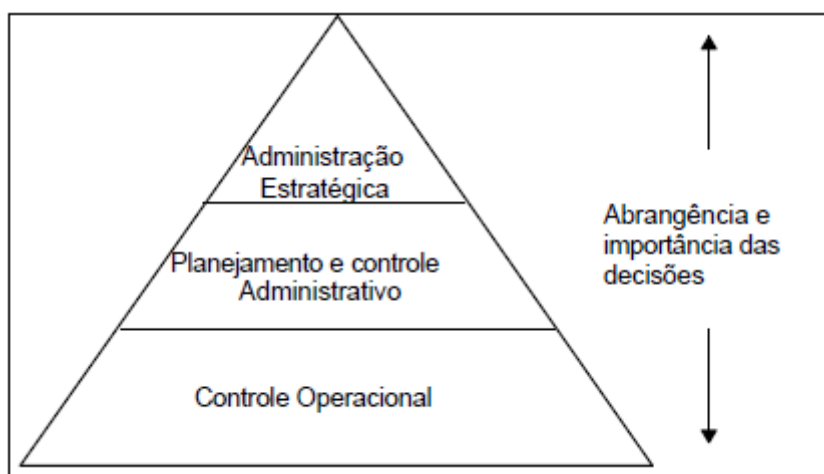
² ANTHONY, R. N. **Planing and control systems**: a framework for analysis. Cambrigde: Harvard University Press, 1965. p. 180.

novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível, são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variações e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações (ANTHONY apud KLADIS; FREITAS, 1995). Já as decisões no nível estratégico englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões no nível estratégico é criar as condições para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos.

As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme. Estas atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos pré-estabelecidos (ANTHONY apud KLADIS; FREITAS, 1995).

Para Kladis e Freitas (1995), não há uma separação nítida e permanente entre estes três níveis, podendo haver até superposição entre eles. A figura 2 representa, por meio de uma pirâmide, a hierarquia entre os três níveis, na qual também se visualiza a abrangência e importância das decisões dentro da organização. Esta abrangência aumenta à medida que a decisão acontece em seus níveis superiores, isto é, quanto mais alto o nível da organização, mais estratégicas são as decisões nele tomadas.

Figura 2 - A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: o Modelo da Pirâmide



Fonte: Antony, adaptado de Kendall e Kendall citado por Freitas e Kladis, 1995, p. 8

Ainda analisando as decisões nos níveis administrativos, Bertero (2003) alerta para o risco dos profissionais estruturarem o tema da decisão de maneira adaptada

a seus próprios fins ou de outros, ou seja, eles podem conduzir a decisão a opções preferenciais, mesmo se estas opções não levarem a benefícios organizacionais, fazendo com que informações sejam manipuladas, guardadas ou ignoradas. Sendo assim, o nível estratégico, como preposto dos acionistas de uma organização, deseja garantir sua posição privilegiada na tomada de decisão.

O nível tático, por sua vez, visa ocupar mais espaço dentro da organização, preservando sempre que necessário sua área de influência já sedimentada e vislumbrando sempre uma ascensão dentro da hierarquia organizacional. Já o nível operacional fica sujeito às decisões tomadas pelos níveis superiores na hierarquia organizacional, interferindo muito pouco no processo de decisão (BERTERO, 2003).

Verificou-se que a importância e, principalmente, a abrangência das decisões aumentam à medida que os níveis administrativos se elevam, mas é necessário considerar a importância circunstancial de toda e qualquer decisão, nos diferentes níveis administrativos. Uma decisão do nível operacional, ainda que menos abrangente, pode, em determinada circunstância, ser tão importante quanto uma decisão no nível estratégico.

Conclui-se também que a distinção entre problemas lógicos e problemas de passagem, bem como a definição entre decisões programadas e não programadas são insumos relevantes na classificação do nível de importância e complexidade de uma decisão para a posterior definição das alçadas de decisão dentro das estruturas decisórias das organizações.

2.3 A decisão racional

Para a ciência, a decisão é um atributo humano porque advém do uso da racionalidade, que é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher alternativas, a julgar riscos e efetuar escolhas conscientes e deliberadas (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Criado a partir dos conceitos da racionalidade absoluta, o modelo Racional da Decisão foi a primeira visão teórica acerca do processo decisório. Baseado em modelos econômicos, o Modelo Racional da Decisão, utilizava de cálculos matemáticos, buscava sempre a decisão ótima e a maximização dos resultados. Sua

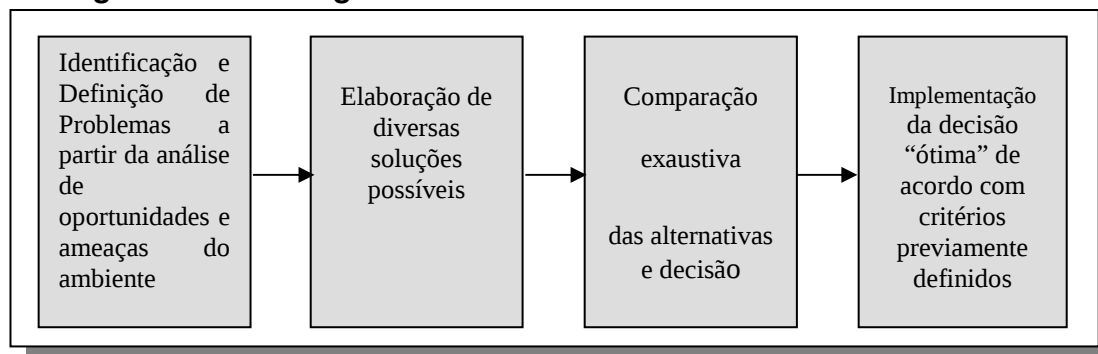
abordagem era essencialmente prescritiva, mostrando às pessoas como agir e predizendo que elas iriam agir conforme o estabelecido.

Segundo Bazerman (2004), o processo racional de tomada de decisão deve seguir etapas bem determinadas: definir o problema, identificar e ponderar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa segundo cada critério e identificar a solução ótima. Para que uma decisão seja considerada racional, pressupõe-se que o tomador da decisão inicialmente define corretamente o problema, depois identifica todos os critérios, pondera adequadamente todos os critérios, conhece todas as alternativas, avalia detalhadamente cada alternativa, calcula um valor preciso para cada alternativa baseado na ponderação dos critérios e, finalmente, escolhe a alternativa de maior valor percebido.

Para Eisenhard e Zbaracki (1992), o modelo da ação racional tem como pressuposto o fato de que o comportamento humano é calculado e instrumental. Sendo assim, Bataglia e Yu (2008) afirmam que os atores em uma situação de escolha possuem objetivos predeterminados e buscam informações apropriadas para estabelecer alternativas de ação.

Próximo do processo racional de tomada de decisão apresentado por Bazerman (2004), o modelo definido por Motta e Vasconcelos (2002), sugere que a tomada de decisão organizacional apresenta-se em quatro estágios distintos: a identificação de problemas, elaboração das soluções possíveis, comparação das alternativas e, por último, implementação (conforme a Figura 3).

Figura 3 - Os estágios do modelo decisório da economia clássica



Fonte: Motta; Vasconcelos (2002 p. 105)

Entretanto, Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que o modelo decisório racional falha ao ignorar a ambiguidade e a incerteza típicas dos processos

decisórios nas organizações, assim como os aspectos ligados à existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão.

Simon (1965) considerou todos os elementos não observados pela abordagem racional e elaborou uma teoria de decisão mais próxima da realidade. Trata-se da Teoria da Racionalidade Limitada. Simon (1965) argumenta a respeito da capacidade cognitiva limitada dos tomadores de decisão e pondera que o processo cognitivo do ser humano é limitado, assim como a capacidade do cérebro humano em compreender todos os sistemas ao seu redor ou processar todas as informações que recebe. Para Simon (1965), o processo de planejamento constitui um compromisso entre a racionalidade ideal e as limitações de tempo e recursos, ao identificar e considerar apenas algumas alternativas plausíveis no processo de tomada de decisão, aceitando-se o risco de eliminar a “melhor” alternativa possível em favor de uma alternativa “apenas” satisfatória. Por esse trabalho Simon recebeu o prêmio Nobel de Economia e é considerado o criador do enfoque comportamental do estudo dos processos decisórios, que busca descrever como as pessoas realmente tomam decisões.

Simon em artigo publicado em 1984, afirma que:

[...] certamente entendemos hoje muito mais dos mecanismos de escolha racional humana. Sabemos como o sistema de processamento de informação chamado Homem, confrontado com complexidade além do seu alcance, usa sua capacidade de processamento de informações para procurar alternativas, calcular consequências, esclarecer incertezas e assim - algumas vezes, nem sempre – descobrir formas de ação que são consideradas adequadas para aquele momento que satisfazem. (SIMON, 1984, p. 138).

Com base nos conceitos de Simon em relação às limitações da racionalidade humana, Motta e Vasconcelos (2002, p. 106) afirmam que, “mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações disponíveis, o que se trata de uma ficção [...] os gerentes e administradores não teriam capacidade cognitiva de processar todas essas informações”. Para Motta e Vasconcelos (2002), as reflexões empíricas sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade baseado na ideia de que o tomador de decisão aceita perfeitamente decisões apenas satisfatórias.

Outra análise a ser vinculada às limitações do decisor na escolha da melhor alternativa disponível é a perspectiva política. Para Bataglia e Yu (2008), na perspectiva política, as organizações podem ser explicadas como coalisões de

peessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, os autores consideram que outros estabelecem conflitos. As preferências conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confrontos de ambição e interesses.

Os conflitos vividos nas organizações são definidos como processos percebidos por ambas as partes envolvidas, em que haja incompatibilidade de interesses, afirmam Pruitt e Carnevale (1993) e Rubin, Pruitt e Kim (1994). Para Eisenhardt e Bourgeois (1988) são diversas as dimensões do comportamento político como atividades que levam à aquisição e uso do poder, visando objetivos próprios; táticas de informação, isto é, manipulação e controle de canais importantes de informação; e táticas de uso do tempo e oportunismo para construir uma base de poder para as ideias.

Segundo Bataglia e Yu (2008), há alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político. Dentre os pessoais, destacam-se traços de personalidade como autocontrole e necessidade de poder. Dentre os organizacionais, destacam-se a distribuição de recursos escassos, ambiguidade, tomada de decisão democrática e pressão para alto desempenho.

Analisando conceitos da Racionalidade Absoluta, Racionalidade Limitada e Perspectiva Política, Pereira e Fonseca (1997) concluem que a Racionalidade Absoluta nega os conflitos no processo de tomada de decisão e pressupõe o consenso. Já o modelo de Racionalidade Limitada mostra que os gerentes e tomadores de decisão possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros. Na visão dos autores, toda decisão envolve a questão dos valores individuais. De acordo com seus interesses políticos, os indivíduos podem formar coalizões e alianças onde soluções devem ser negociadas de maneira contínua.

2.2.3 O comportamento e os estágios do processo de decisão do comprador organizacional

Segundo Haddad et al (2005), diferentemente do consumidor individual, que compra para seu uso pessoal ou para outra pessoa, o comprador organizacional representa os interesses da instituição para a qual trabalha. Para Kotler e Armstrong (1999), várias características diferem os compradores individuais dos consumidores

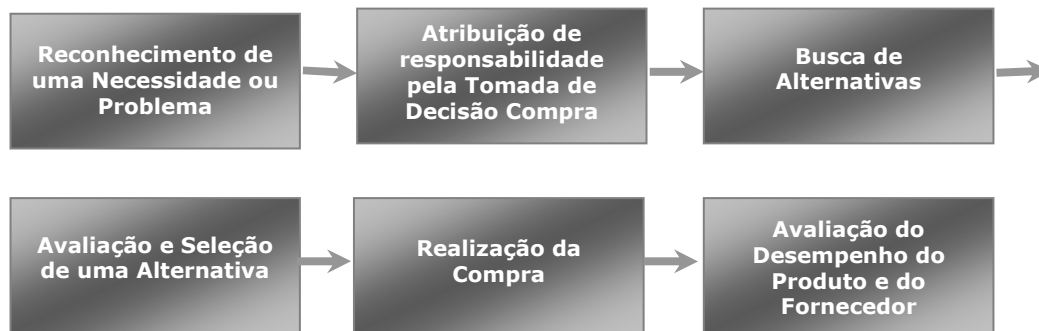
organizacionais, sendo que as mais destacadas relacionam-se ao fato de os mercados organizacionais constituírem-se de um número menor de compradores, mas com grande capacidade em termos de volume de compra; serem mais concentrados geograficamente e serem pouco elásticos, com uma menor sensibilidade às variações de preços.

De acordo com Webster e Wind (1975), de maneira geral, o processo decisório de compra formal dentro de uma organização envolve mais de uma pessoa, que tende a ser influenciada, não só por suas crenças e características individuais, mas também por outras pessoas, pelo ambiente organizacional e pelas limitações do ambiente geral, dentro do qual elas e a própria organização se inserem. Segundo Webster e Wind (1975, p. 43), “a complexidade do comportamento organizacional em compras reflete os muitos fatores que influenciam os resultados do processo decisório para essa finalidade” e várias interações devem ser observadas e assumidas dentro deste complexo processo de decisão

Para Hadaad et al. (2005), percebe-se que, de forma diferente dos consumidores, que em geral decidem de maneira individual sobre a compra e uso de produtos ou serviços, os compradores organizacionais constituem um grupo de pessoas com interesses e papéis diferentes dentro da instituição. De acordo com os autores eles podem representar até seis papeis distintos no processo – iniciador, usuário, influenciador, comprador, decisor ou guardião, o que dependerá basicamente do tipo de atuação que vierem a ter no desenrolar da compra. O termo *guardião* caracteriza aquele indivíduo que está permanentemente a par dos acontecimentos, e que detém conhecimento e informação técnica sobre o bem ou serviço que está sendo adquirido.

O processo decisório do consumidor, segundo Kotler e Armstrong (1999), possui cinco estágios: reconhecimento da necessidade; busca por informações; avaliação das alternativas; decisão de compra e comportamento pós compra. Semelhanças e diferenças são verificadas entre o processo decisório do comprador individual e do comprador organizacional. Para Churchill e Peter (2003), os compradores organizacionais agem de acordo com as etapas de um processo sistematizado semelhante àquele que envolve as do consumidor, mas com algumas diferenças que caracterizam a relação entre empresas e não entre empresas e indivíduos, como é mostrado na Figura 4.

Figura 4 - O processo decisório do comprador organizacional



Fonte: Churchill; Peter (2003 p. 186)

Já Robinson e Farris (1967), em estudo para o Marketing Science Institute, sugerem oito estágios para esse tipo de processo decisório assim representados: previsão ou reconhecimento de um problema e uma solução geral; determinação das características e qualidade dos itens necessários; descrição das características e qualidade dos itens necessários; procura e qualificação de fontes potenciais; obtenção de propostas e sua análise; avaliação das propostas e escolha do(s) fornecedor (es); seleção de uma rotina para pedidos; e, finalmente, feedback de desempenho e sua avaliação.

Para Haddad et al. (2005), fatores tanto pessoais quanto impessoais (organizacionais) influenciam direta e indiretamente o processo decisório. O modo específico como os compradores organizacionais se posicionam depende, em parte, da complexidade da compra a ser feita que pode ser classificada de acordo com Churchill e Peter (2003), como sendo uma *recompra direta* (produtos de rotina comprados com frequência), uma *recompra modificada* (compra de rotina que teve alguma mudança) ou, ainda, uma *compra nova* (produtos ou serviços caros ou raramente comprados).

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Dado os objetivos e as características do problema de pesquisa, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que a proposta deste trabalho foi entender o fenômeno como um todo na sua complexidade (GODOY, 1995). Considerando o fato de ter sido encontrado um número diverso de variáveis, a pesquisa qualitativa forneceu informações contextuais valiosas para a compreensão do fenômeno com maior profundidade (GASKELL; BAUER, 2002).

Foi utilizado o método de estudo de caso, uma vez que a proposta do trabalho se caracterizou por uma pesquisa empírica que investigou fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2005).

Para Godoy (1995, p 25), o estudo de caso se caracteriza como “[...] um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.” Para Goode (1973), o estudo de caso também é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

3.2 Unidade empírica de análise

De acordo com Eisenhardt (1989), a seleção dos casos é uma etapa muito importante no método de estudo de caso. Para Eisenhardt (1989, p. 537), “a seleção de uma população adequada controla variação exagerada e ajuda a definir os limites para a generalização dos resultados.”

O processo de seleção do caso teve início na definição da população que, neste trabalho, por questão de acessibilidade, foi constituída por empresas clientes do Banco do Brasil e que possuem planos de previdência com a Brasilprev Seguros e Previdência S/A.

Para que fosse possível o desenvolvimento do estudo proposto, a definição, necessariamente, precisaria ser uma organização que já possuísse e participasse do custeio de um plano de previdência para seus empregados. São os chamados pelo mercado de previdência privada de “planos instituidores”.

A empresa escolhida foi o Grupo Bancorbrás. Os motivos desta definição foram: acessibilidade, representatividade da empresa em seu segmento de atuação,

e o fato do plano de previdência da empresa ser na modalidade instituidor e ter sido implementado recentemente.

3.3 Estratégia de coleta de dados

Segundo Yin (2005), alguns princípios são importantes para o trabalho de coleta de dados nos estudos de caso. Dentre eles: a) uso de várias fontes de evidências que convergem para um mesmo conjunto de fatos ou descobertas; b) um banco de dados para o estudo de caso; c) um encadeamento de evidências, como ligações entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Como o foco de investigação está na identificação e análise dos valores para o cliente e do processo decisório, as pessoas foram as principais unidades de investigação. Com isso, foi utilizada como método de coleta de dados a entrevista em profundidade.

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a entrevista individual ou em profundidade é uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia. Antes da entrevista, foi preparado um tópico guia cobrindo os temas centrais e os problemas da pesquisa.

O tópico guia deve ser fundamentado na combinação da leitura crítica da literatura, reconhecimento de campo, discussão com o orientador, outros professores e colegas mais experientes (BAUER; GASKELL, 2002). Ainda em relação ao tópico guia, Bauer e Gaskell (2002) afirmam que esse recurso deve funcionar como um lembrete para o entrevistador e atua como um “*salva guarda*” caso algum ponto a ser investigado seja esquecido. Ou seja, ele deve ser visto como um guia, como sugere o título e é fundamental que seja utilizado com flexibilidade.

Ainda segundo os autores acima, antes do início das entrevistas, é importante adequar o roteiro e o tópico guia à linguagem local e à cultura das organizações e suas áreas a serem investigadas.

Todos esses procedimentos em relação ao tópico guia foram adotados nesta pesquisa.

Antes do início do processo de entrevistas, foi utilizado o método de análise documental, na qual se obtém dados de documentos pertencentes à unidade de análise. Foram analisados o contrato e o regulamento do plano de previdência dos

empregados do Grupo Bancorbrás, onde foi possível compreender todas as características e peculiaridades do plano. A análise deste material forneceu informações importantes para o desenvolvimento do roteiro de entrevista e também para a definição das pessoas a serem entrevistadas.

Foram selecionadas 07 pessoas de acordo com os objetivos da pesquisa e levando-se em consideração aqueles indivíduos que pudessem ter experiências para relatar o fenômeno a ser pesquisado (GROEWALD, 2004).

Saunders (1982) sugere de três a seis participantes, número suficiente para fornecer as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Moreira (2004) propõe também a estratégia da entrevista oral, geralmente aberta, com poucos participantes, normalmente de 1 a 10 entrevistados, procurando não ultrapassar esse número, com uma mediana por volta de 6 a 8 participantes.

As pessoas selecionadas para as entrevistas foram aquelas que participaram ativamente dos processos decisório e de implementação do plano de previdência na empresa. Iniciou-se o processo de entrevistas pela área de Gestão de Pessoas, que, em termos gerais, é onde se dá o primeiro passo no processo decisório para a implementação dos planos de previdência corporativos. Antes de atingir os níveis estratégicos, a investigação buscou entender o ponto de vista da área financeira, que pode ocupar importante papel antecedente à decisão estratégica.

Também foram verificadas as percepções do Consultor da Brasilprev responsável pela condução das negociações junto à empresa e a de um empregado do Grupo em relação aos valores percebidos por ele. A partir daí, as entrevistas foram direcionadas aos executivos com atuação estratégica no processo decisório de implementação do plano de previdência do Grupo. A seleção de entrevistados teve como principal objetivo maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social (GASKELL, 2002).

Esse grupo de entrevistados proporcionou visão ampla de todo processo decisório e diferentes percepções de valores para o cliente, uma vez que todas as perspectivas foram analisadas. Foram estudadas, desde as áreas de Recursos Humanos e Financeira, passando pelas análises do ponto de vista dos empregados e da empresa de previdência, responsável pela consultoria e gestão do plano; finalizando com as definições das pessoas estratégicas que conduziram todo o processo no Grupo Bancorbrás.

A relação dos entrevistados e os objetivos das entrevistas estão detalhados no quadro “Resumo dos objetivos das entrevistas”.

Quadro 1 - Resumo dos objetivos das entrevistas

Ordem	Cargo	Objetivo da entrevista
1ª	Funcionário	Identificar quais e em que intensidade os valores são percebidos pelos empregados em relação ao plano de previdência implantado.
2ª	Gerente de RH	Compreender o papel da Área de Recursos Humanos no processo decisório de implementação do plano de previdência e identificar valores percebidos pelos empregados e pela Área com a implementação do benefício da previdência complementar.
3ª	Superintendente Financeiro	Compreender o papel e a importância da Área Financeira no processo decisório e verificar os valores para o cliente prioritários para o principal gestor da área.
4ª	Gerente da Bancorbrás Corretora de Seguros	Compreender detalhadamente como foi o processo de implementação do plano e os valores considerados pelo cliente antes e após a implementação do plano. Esse profissional, vinculado ao Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros, participou de praticamente todas as etapas do processo, e foi um dos responsáveis pela construção do desenho do plano.
5ª	Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros	Compreender o processo decisório de implementação do plano e os valores para o cliente que foram considerados antes e após a sua implementação. Este executivo liderou todo o processo de implementação do plano de previdência no Grupo Bancorbrás.
6ª	Diretor de Tecnologia e Controles Internos	Compreender a relação dos valores: sacrifício percebido x benefício percebido da implementação do plano de previdência complementar na empresa. Compreender o processo decisório que levou à contratação do plano e o papel de um dos principais executivos e membro do Conselho Diretor do Grupo, sua avaliação do processo e de que forma esse profissional avalia os resultados alcançados.
7ª	Consultor da Brasilprev Seguros e Previdência	Compreender, sob o ponto de vista da Brasilprev, o processo decisório de implementação do plano e os valores para o cliente considerados antes e após a contratação.

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Estratégia de análise dos dados

De acordo com Yin (2005), o pesquisador deve analisar os dados brutos com muitas interpretações a fim de encontrar vínculos entre o objeto de pesquisa e os resultados das perguntas da pesquisa original.

Conforme sugere Eisenhardt (1989), a análise dos dados se iniciará já no processo de coleta, com a frequente sobreposição de análise de dados com coleta de dados, processo que deverá se manter em todos os estágios da pesquisa.

Para a compreensão dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizado o método “análise de conteúdo” que, de acordo com Moraes (1999), constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos. Moraes (1999) afirma que essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as

mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Para Bauer (2002), a análise de conteúdo permite reconstruir indicadores e cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compará-los entre comunidades.

O conteúdo das entrevistas foi separado por categorias de análise de forma a identificar e organizar as duas linhas teóricas do trabalho: valores para o cliente e processo decisório. O objetivo de tal procedimento foi facilitar a análise dos dados com a separação dos dois temas abordados nas entrevistas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A organização pesquisada foi o Grupo Empresarial Bancorbrás. Com sede em Brasília, o Grupo Bancorbrás está no mercado desde 1983. Criado por funcionários aposentados do Banco do Brasil e do Banco Central, atua na comercialização de serviços nas áreas de consórcio, seguro e turismo. A origem de seu nome vem da moeda internacional, proposta pelo economista inglês John Maynard Keynes, a Bancor, e o sufixo brás, uma alusão ao Brasil.

Missão Grupo Bancorbrás

“Ser uma empresa prestadora de serviços, atuando com visão moderna e inovadora para oferecer aos clientes qualidade e preço compatíveis com suas expectativas”. (BARCOBRÁS, 2011).

Visão Grupo Bancorbrás

“Ser uma ‘fábrica’ produtora de qualidade de vida, conhecida nacionalmente por sua imagem e credibilidade e por buscar sempre a satisfação daquele que é sua razão de ser - o cliente”. (BARCOBRÁS, 2011).

O Grupo Bancorbrás é constituído por seis empresas, sendo duas Sociedades Anônimas: Bancorbrás Empresa de Participação S/A e a Controladora Holding – Companhia Bancorbrás de Administração e Negócios S/A. Também constituem o Grupo quatro empresas comerciais de responsabilidade limitada:

Companhia Bancorbrás de Turismo, Bancorbrás Corretora de Turismo, Bancorbrás Corretora de Seguros e a Bancorbrás Administradora de Consórcio. Em comum entre as seis empresas, estão os setores Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos, Tecnologia, Comunicação e Marketing.

4.1 Empresas do Grupo Bancorbrás

4.1.1 Bancorbrás Empresa de Participação S/A – BEP

Bancorbrás Empresa de Participação é a controladora Holding do Grupo e tem a função de apoiar e organizar as atividades das Empresas Bancorbrás nos negócios realizados e na abertura de novos negócios.

4.1.2 Companhia Bancorbrás de Administração e Negócio - CBAN

A Companhia Bancorbrás de Administração e Negócios tem como principal função administrar os negócios ou empreendimentos do Grupo; praticar a administração e a prestação de serviços em geral; comercializar bens; exercer as atividades pertinentes ou contratá-las com terceiros; criar e administrar Clubes de Turismo; administrar empreendimentos hoteleiros próprios ou de terceiros; constituir outras empresas ou participar do capital de outras sociedades, como cotista ou acionista; editar jornais, revistas, publicações periódicas em geral, cuidar da comunicação mercadológica das unidades de negócios; cuidar das atividades inerentes aos recursos tecnológicos das Empresas Bancorbrás. Opera a partir das diretrizes fixadas pela Bancorbrás Empresa de Participação. Possui 246 empregados e conta com filiais em São Paulo, Goiânia, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

4.1.3 Companhia Bancorbrás de Turismo - CBTUR

A Bancorbrás Hotéis, Lazer e Turismo administra o Clube Bancorbrás, maior clube de turismo da América Latina. Por meio da aquisição do título do Clube Bancorbrás, o cliente pode programar viagens a lazer ou a trabalho e desfrutar de até 35 diárias anuais em mais de 300 destinos turísticos. A cada título adquirido, são disponibilizadas 7 diárias em mais de 4.000 hotéis conveniados no Brasil e no exterior. Trata-se do maior negócio do Grupo. Possui hoje 280 empregados e conta com filiais nas cidades de São Paulo, Goiânia, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

4.1.4 Bancorbrás Corretora de Turismo - BANCORTUR

A Bancorbrás Corretora de Turismo atua tanto como agência de viagens, quanto como operadora de turismo. Oferece pacotes turísticos próprios e de terceiros e realiza congressos, eventos, excursões, cruzeiros, venda de passagens aéreas nacionais e internacionais, traslados e aluguel de carros. Além disso, disponibiliza pacotes para as principais micaretas do país e roteiros específicos para grupos da melhor idade. Possui 38 empregados e está presente nas cidades de São Paulo, Goiânia, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

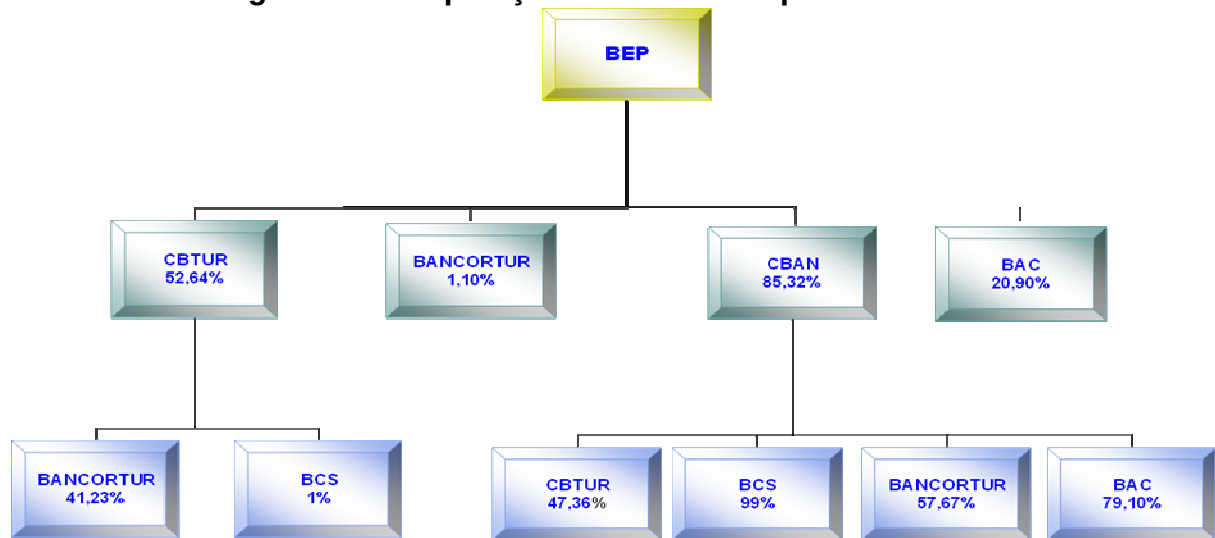
4.1.5 Bancorbrás Corretora de Seguros - BCS

A Bancorbrás Corretora de Seguros, em parceria com grandes seguradoras, atua na comercialização de seguros pessoais, seguro saúde e seguro patrimonial. Conta com 35 empregados e também está presente nas cidades de São Paulo, Goiânia, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

4.1.6 Bancorbrás Administradora de Consórcio - BAC

A Bancorbrás Administradora de Consórcio atua na administração e comercialização de consórcios imobiliários, oferecendo planos para a aquisição, construção ou reforma de imóveis residenciais ou comerciais. Possui também planos para a aquisição de automóveis e motocicletas novos ou seminovos. Conta com 111 empregados e filiais em São Paulo, Goiânia, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Fortaleza, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

Figura 5 - Composição acionária Grupo Bancorbrás



Fonte: Bancorbrás

4.2 Descrição da estrutura decisória do Grupo Bancorbrás

Os níveis de decisão do Grupo Bancorbrás são: Assembleia de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Diretor, Diretor Presidente, Diretor de Finanças e Controle e Diretor de Administração e Tecnologia. A empresa Companhia Bancorbrás de Negócio é constituída pelo Conselho de Administração do Grupo, última instância de decisão. A empresa controladora do Grupo é a Holding Bancorbrás Empreendimentos e Participação S/A, constituída pelo Diretor Presidente, Diretor de Administração e Tecnologia e Diretor de Finanças e Controle, que formam o Conselho Diretor do Grupo Bancorbrás. Todas as decisões comuns ao Grupo são tomadas por essa empresa.

[...] cada diretor tem uma alçada, né (sic). E o presidente também tem, mas esse tipo de decisão foi tomada em frente ao conselho diretor da empresa holding que a Bancobrás tem participações. Ela te dá as coordenadas para todas as demais, né (sic), porque todos esses serviços comuns são feitos de maneira centralizada. Nós somos 6 empresas, né (sic), então temos 4 limitadas e duas S.A. A Bancobrás é a maior em participações, que é a empresa holding, que é a dona da Bancobrás, digamos assim. E os donos da Bancobrás, evidentemente, são os acionistas. Quer dizer, ela não tem um dono. (Diretor de Administração e Tecnologia).

É que os diretores, nós temos na Bancobrás, na parte de decisões, 3 diretores: o Presidente, o Diretor de Administração e Tecnologia e o Diretor de Finanças e Controle. Esses 3 compõe o Conselho Diretor da BEP. E temos o Conselho Administrador da CBN, que é a Companhia Bancobrás de Administração e Negócios. (Diretor de Administração e Tecnologia).

4.2.1 Níveis hierárquicos do Grupo Bancorbrás

Assembleia Geral

Tem a competência de tomar nas épocas próprias, no mínimo, anualmente, as contas dos Administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas em Relatórios, Balanços, Demonstrativos de Resultados e o Parecer do Conselho Fiscal, bem como decidir sobre os resultados do exercício social. Por definição da Assembleia Geral dos Acionistas, a sociedade será administrada por um Conselho de Administração e por um Conselho Diretor.

Conselho de Administração

Órgão deliberativo da sociedade e representante dos interesses dos acionistas, cuja missão consiste em zelar pela segurança e evolução do patrimônio e das atividades da sociedade, e seu funcionamento está disciplinado no Regimento Interno do colegiado, no que couber.

Conselho Diretor

Órgão técnico-administrativo superior hierarquicamente ao Presidente, sendo responsável pelas decisões concernentes aos objetivos sociais e pela prática dos atos necessários ao normal funcionamento da Sociedade. Integram o Conselho Diretor, o Presidente, o Diretor de Finanças e Controle e o Diretor de Administração e Tecnologia.

Presidência

Representante legal da Sociedade perante os acionistas, autoridades e público, cabendo-lhe zelar para que as políticas e objetivos fixados pelo Conselho de Administração sejam adequadamente executados.

Diretor de Finanças e Controle

Responsável pelas atividades de processamento de informações para decisão e controle, por meio da integração de orçamentos e custos, pela gestão financeira das Empresas e coordenação do planejamento estratégico. Tem sob sua responsabilidade a contabilidade, a controladoria, a área financeira e a coordenação da gestão do patrimônio, inclusive a supervisão da contratação de seguros coletivos

e a respectiva administração das apólices, exercendo assim o controle de todas as afiliadas.

Diretor de Administração e Tecnologia

Responsável pelas áreas administrativa e tecnológica das Empresas Bancorbrás, compete administrar o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas informatizados, dirigir as atividades relacionadas a suporte tecnológico, desenvolver e dotar as unidades de modernos recursos de informática e logísticos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Detalhamento do plano de previdência da empresa

O plano de previdência privado da Bancorbrás abrange todos os seus empregados e dirigentes. Por definição da Bancorbrás, as regras do plano foram definidas considerando dois grupos de empregados:

- a) Grupo 1: empregados ou dirigentes que recebam salário igual ou superior a R\$ 3.416,55;
- b) Grupo 2: empregados ou dirigentes que recebam salário inferior a R\$ 3.416,55.

Considerando que a previdência privada tem como principal objetivo a complementação da renda de aposentadoria da previdência social, a definição dos grupos foi estabelecida a partir do valor do teto de cobertura do benefício de aposentadoria do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS.

Para o grupo 1, será paga uma renda complementar ao benefício de aposentadoria, considerando que, em função dos salários, esses empregados precisariam de complemento da renda do INSS para manutenção do padrão de consumo e qualidade de vida.

Para o grupo 2, constituído por colaboradores com renda inferior ao teto do benefício de aposentadoria do INSS, estabeleceu-se um benefício mínimo de aposentadoria, que consiste no pagamento de uma única vez do valor correspondente a cinco vezes o último salário pago pela empresa antes do empregado completar a idade de aposentadoria estabelecida pelo plano.

O empregado do grupo 2 poderá participar do grupo 1 caso os seus proventos passem a enquadrar no valor mínimo exigido para o grupo 1. Foi estabelecido que o empregado do grupo 1 não poderá ser transferido para o grupo 2.

Para ter direito ao recebimento do benefício de aposentadoria por sobrevivência, o empregado precisa ter, concomitantemente, no mínimo 60 anos de idade e 05 anos de contribuição ao plano. O valor do benefício de aposentadoria é atualizado anualmente com base na variação do Índice Nacional de Preços

ao Consumidor Amplo - IPCA / IBGE. O custeio e o pagamento das contribuições do plano Bancorbrás é realizado nas seguintes condições:

O empregado do grupo 1 é responsável pelo custeio de 100% do valor da sua contribuição mensal, que é calculada conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Faixas de contribuições do empregado

Faixas de Salários	Percentual do salário
De R\$ 3.416,55 à R\$ 5.000,00	3%
De R\$ 5.000,01 à R\$ 10.000,00	5%
A partir de R\$ 10.000,01	7%

Fonte: Bancorbrás Corretora de Seguros

Para os empregados do grupo 1 que efetuarem a contribuição estabelecida na tabela acima, a Empresa, em contrapartida, efetua mensalmente a contribuição denominada contribuição empresa, conforme tabela abaixo:

Tabela 2- Contrapartida de contribuição da parte empresa

Tempo de vínculo com a empresa	Percentual de contribuição mensal Empresa, incidente sobre a contribuição do empregado
Até 04 anos e 11 meses	100%
De 05 anos a 09 anos e 11 meses	150%
De 10 anos a 14 anos e 11 meses	170%
A partir de 15 anos	200%

Fonte: Bancorbrás Corretora de Seguros

A contribuição para os empregados do grupo 2 será assumida integralmente pela empresa e de uma só vez no momento do pagamento do benefício de aposentadoria, também denominado benefício mínimo de aposentadoria. O valor da contribuição periódica do benefício de aposentadoria é atualizado anualmente pela variação do índice salarial da categoria. Após 60 dias, a partir da data de início das contribuições ao plano, é permitido ao empregado solicitar o resgate parcial ou total do saldo constituído pelas suas contribuições. Entretanto, o valor correspondente ao resgate será deduzido do saldo formado pelas contribuições da empresa.

Ocorrendo a perda de vínculo do empregado do grupo 1 com a Empresa antes que o empregado esteja recebendo o benefício de aposentadoria, serão

disponibilizadas as reservas formadas pelas contribuições da empresa no percentual indicado na tabela a seguir:

Tabela 3 - Regras para a retirada, pelo empregado que se desligar ou for desligado da empresa, do saldo constituído pelas contribuições da empresa

Tempo de Vínculo com a Empresa	Percentual do Saldo da Empresa
Até 05 anos e 11 meses	0%
De 06 anos a 06 anos e 11 meses	10%
De 07 anos a 07 anos e 11 meses	20%
De 08 anos a 08 anos e 11 meses	30%
De 09 anos a 09 anos e 11 meses	40%
De 10 anos a 10 anos e 11 meses	50%
De 11 anos a 11 anos e 11 meses	60%
De 12 anos a 12 anos e 11 meses	80%
De 14 anos a 14 anos e 11 meses	90%
A partir de 15 anos	100%

Fonte: Bancorbrás Corretora de Seguros

Para os empregados do grupo 2, a perda de vínculo com a empresa incide no cancelamento imediato do benefício mínimo de aposentadoria. Analisando as características do plano contratado pela empresa, pode-se constatar: i) para os maiores salários a empresa eleva o percentual de contribuição; ii) a proporcionalidade em relação à contrapartida do custeio da empresa é potencializada em função do tempo de vínculo do empregado.

Com isso, pode-se concluir que o objetivo específico do plano de previdência do Grupo Bancorbrás foi a complementação da renda da aposentadoria paga pela Previdência Social com valorização e reconhecimento do tempo de vínculo do empregado com o Grupo.

5.2 Análise do processo decisório de implementação do plano de previdência

Uma característica do Grupo Bancorbrás é o fato de toda a organização ter sido criada e ainda hoje dirigida por ex-funcionários do Banco do Brasil, empresa que sempre contou com a previdência complementar no seu pacote de benefícios aos empregados. Esta constatação torna-se importante para compreensão da origem da decisão de implementação do plano de previdência privada dos empregados da Bancorbrás, pois 80 % dos superintendentes, e todos os diretores, além do diretor presidente do Grupo, são funcionários aposentados pelo fundo de previdência complementar do Banco do Brasil.

A gente já recebe o benefício hoje, então, a gente estava implantando na empresa uma coisa que a gente tinha certeza que ia dar certo, uma coisa que a gente colhe hoje o fruto. Hoje os Diretores e 80% dos Superintendentes são funcionários aposentados do Banco do Brasil e recebem benefícios da Previ. No Grupo, a cultura de previdência é muito forte. E isso influenciou. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Conforme informou o Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros, a decisão de implementação do plano partiu do Diretor Presidente, um dos fundadores do Grupo Bancorbrás, que trabalhou no Banco do Brasil durante 30 anos.

O Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros informou ainda que, em função da especialização, a responsabilidade em conduzir todo o processo foi atribuída à Bancorbrás Corretora de Seguros, empresa do Grupo responsável pelo segmento de seguridade.

Coube à empresa a tarefa de estruturar o desenho do plano, bem como a abertura de concorrência para a definição da empresa de previdência responsável pela administração e gestão dos ativos do futuro plano de previdência dos empregados do Grupo Bancorbrás.

Verificou-se que a participação da área de recursos humanos no processo decisório foi secundária, apenas subsidiando a Bancorbrás Corretora de Seguros com informações necessárias para a construção do desenho ideal de plano. Portanto, não houve participação efetiva da área de Recursos Humanos no processo decisório de implementação do plano de previdência dos empregados do Grupo Bancorbrás.

A Área Financeira foi consultada em relação ao valor sugerido pela diretoria do Grupo e deu parecer favorável à continuidade do processo interno, sugerindo que fossem considerados, para fins de cálculo do valor das contribuições da empresa e do empregado, os proventos brutos mensais, ou seja: salário base, adicional por educação integral, vencimento de cargo pessoal e adicional por tempo de serviço. Dessa forma, a substituição de funções, hora extra e participação em lucros e resultados não seriam observados para fins de composição do salário de contribuição. A informação do Superintendente Financeiro foi de que o Grupo Bancorbrás é muito capitalizado e que não havia qualquer óbice, por parte da Área Financeira, em relação ao investimento mensal sugerido pela diretoria.

Mediante a validação dos valores propostos pela Área Financeira, a Bancorbrás Corretora de Seguros iniciou o processo de definição do desenho do plano e escolha da empresa responsável pela administração do plano. Foram convidadas a participar da concorrência empresas de previdência vinculadas a grandes Bancos de Varejo como: Caixa Seguros e Previdência, Bradesco Vida e Previdência, Itaú Vida e Previdência e Brasilprev Seguros e Previdência S/A, além da Sul América Seguros e Previdência.

A definição dos executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros foi pela Brasilprev Seguros e Previdência S/A, empresa vinculada ao Banco do Brasil. O que levou a esta definição será detalhado em um capítulo específico.

A discussão do desenho de plano já estava em andamento mesmo antes da definição pela Brasilprev, mas verificou-se que, após essa definição, as discussões evoluíram com maior rapidez e assertividade, uma vez que os executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros puderam contar, de maneira mais efetiva, com o apoio e a experiência de um consultor especializado em previdência empresarial.

Os executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros, a partir das definições do desenho ideal do plano, demonstrado na íntegra no capítulo anterior, e da empresa de previdência que administraria o plano, conduziram a proposta para a análise e decisão do Conselho Diretor. A alçada de decisão foi do Conselho Diretor em função dos valores envolvidos e também por ser uma decisão que envolveria todo o Grupo Bancorbrás.

As iniciativas foram aquelas tomadas em nível de Diretoria, mas eu diria que a decisão foi tomada em nível de Conselho Diretor. ... ela passou por dissidência, aquelas discussões, todo o processo e tal (sic), a gente discutiu bastante, mas em face dos volumes a serem expedidos foi encaminhado ao Conselho Diretor, cujo nível de alçada se enquadrava. (Diretor de Administração e Tecnologia).

O Diretor de Administração e Tecnologia, que também é membro do Conselho de Administração, ficou responsável pela análise do desenho do plano, da proposta comercial e da minuta de contrato elaboradas pela Brasilprev, onde constavam: desenho do plano, condições comerciais, opções de fundos de investimento, forma de divulgação do plano pela Brasilprev e outras informações referentes à legislação específica.

A definição pelo Diretor de Administração e Tecnologia deu-se pelo fato de o ocupante do cargo ter sido, por muitos anos, responsável pela área de Recursos Humanos do Banco do Brasil, e por isso tratar-se de um profissional com larga experiência na implementação de benefícios, elaboração de contratos coletivos de trabalho e negociações com sindicatos e entidades de classe.

O Conselho Diretor foi o responsável pela definição final do valor de investimento mensal com o plano de previdência.

[...] a Diretoria chegou num valor em torno de R\$100.000,00 mensais para gastar com isso, então a gente não estava nem pensando em que seria de benefício, era o custo inicial. Aí foi feito o plano, desenhado em cima da nossa capacidade de pagamento, vamos chamar assim, capacidade de custear o plano. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Aprovado no Conselho Diretor, a proposta foi submetida ao Conselho de Administração do Grupo, onde foram apresentados aos acionistas a decisão da empresa de implementação do plano de previdência, todo o detalhamento do seu desenho e a instituição escolhida para a sua administração. Foi a última instância do processo decisório.

Fizemos uma apresentação à Diretoria, Presidente, Diretores, Controladores, Diretores das Empresas de Negócios e ficou ótimo, todo mundo gostou. E se partiu para a decisão final que foi no Conselho de Administração, aí nós fizemos, a corretora, eu fiz uma apresentação no Conselho de Administração, aí já com o desenho do plano, com o custo definido, então a decisão final foi no Conselho de Administração. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

E depois foi dado ciência ao Conselho de Administração que referendou. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Analizando o processo decisório no âmbito da Bancorbrás Corretora de Seguros, pode-se identificar o conceito de racionalidade limitada, no qual Simon (1965) argumenta a respeito da capacidade cognitiva limitada dos tomadores de decisão e pondera que o processo cognitivo do ser humano é limitado, assim como a capacidade do cérebro humano em compreender todos os sistemas a seu redor ou processar todas as informações que recebe. Verificou-se que estas limitações estiveram presentes no processo decisório em seu primeiro nível, à medida que a decisão só se fez possível a partir do momento em que os consultores de previdência privada, em especial o consultor da Brasilprev Seguros e Previdência, passaram a auxiliar os responsáveis na Bancorbrás Corretora de Seguros a definir o desenho do plano.

Nesse caso, foi reconhecida a limitação do processo de decisão na Bancorbrás em relação à definição de um tema, sobre o qual eles não tinham conhecimento. Ou seja, os executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros não dominavam todos os conhecimentos a respeito dos conceitos técnicos, regulamentares e jurídicos de um plano de previdência privado empresarial.

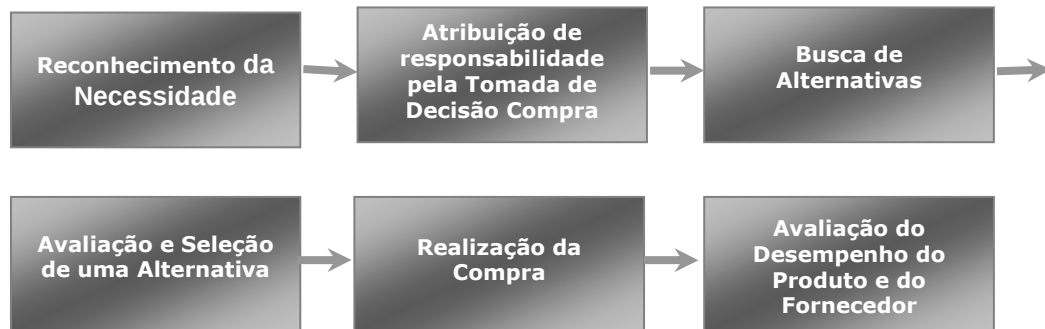
*A gente não tinha experiência de fazer um plano com patrocínio, a gente sempre comercializou individual, mas aí com chegada da Brasilprev a gente conseguiu efetivamente montar um desenho muito parecido com o que a gente achava que seria possível.
... a partir da vinda de um consultor de Belo Horizonte (Brasilprev), do Z A., que ele com a facilidade do programinha que ele trouxe, os desenhos, modelos que simulamos. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).*

Pode-se verificar também limitação em relação a consultoria de previdência que, no início do processo, não exercia pleno conhecimento em relação às necessidades específicas e à cultura organizacional do Grupo Bancorbrás. Entretanto, foi constatada forte sinergia entre os decisores da empresa e a consultoria prestada pela Brasilprev Seguros e Previdência, o que permitiu maior segurança e qualidade no processo decisório em seu primeiro nível; a Bancorbrás Corretora de Seguros.

Pode-se analisar o processo decisório do Grupo Bancorbrás pelo modelo do processo decisório do comprador organizacional definido por Churchill e Peter (2003). Para esses autores, os compradores organizacionais agem de acordo com as etapas de um processo sistematizado semelhante àquele que envolve as do

consumidor, mas com algumas diferenças que caracterizam a relação entre empresas e não entre empresa e indivíduos, como é mostrado na Figura 6 do referencial teórico.

Figura 6 - O processo decisório do comprador organizacional



Fonte: Churchill; Peter (2003 p. 186)

Verificou-se que o “**Reconhecimento da Necessidade**” partiu do Diretor Presidente do Grupo que, como já mencionado, atribuiu à Bancorbrás Corretora de Seguros a “**Responsabilidade pela Tomada de Decisão**” do desenho ideal e da empresa responsável pela administração do plano. A partir daí, a Bancorbrás Corretora de Seguros seguiu as etapas de “**Busca de Alternativas** e **Avaliação de e Seleção de uma Alternativa**” que foi levada às instâncias superiores de decisão para a “**Realização da Compra**”. A “**Avaliação do Desempenho do Produto e do Fornecedor**” está sob responsabilidade da área de Recursos Humanos e da Bancorbrás Corretora de Seguros.

A participação da área de RH foi relevante no processo de divulgação do plano para os empregados, sendo hoje a área responsável por toda a gestão do plano junto a Brasilprev. Cabe à área de Recursos Humanos todo o processo de troca de informações e arquivos eletrônicos com a Brasilprev, como: exclusão de empregados por perda de vínculo, inclusão de novos contratados, planilha de salários para a definição do valor da contribuição do mês e a intermediação de qualquer problema identificado no plano, seja com a Bancorbrás ou com algum participante em particular.

Com apoio da Área de Recursos Humanos, a Bancorbrás Corretora de Seguros também ficou responsável pela coordenação do trabalho de implantação do plano. Tal fato nos remete a uma associação às definições de Simon sobre a relação entre processo decisório e execução. Para Simon:

[...] tanto a tarefa decisória como a tarefa executória permeiam integralmente a organização, estando a primeira intimamente ligada à última e, portanto, uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva. (SIMON 1965 p. 2).

Verificou-se que, para assegurar uma ação efetiva, principalmente no processo de implementação do plano, a Bancorbrás Corretora de Seguros contou com o apoio e a estrutura da Brasilprev Seguros e Previdência. Foi desenvolvido, pela Brasilprev, todo o material específico de divulgação, além do deslocamento de consultores, que ficaram exclusivamente responsáveis pela divulgação do plano para os empregados. Foram realizadas várias palestras e inúmeras reuniões individuais. Conforme relatado pelo Consultor responsável na Brasilprev pela implantação do plano, o fato de o processo executório de implantação do plano também ter sido liderado pela Bancorbrás Corretora de Seguros colaborou para que o plano atingisse um alto nível de adesão.

O resultado da pesquisa leva a concluir que a origem decisória de implementação do benefício de previdência não se dá apenas por meio da área de Recursos Humanos, que apesar de, no caso Bancorbrás, ter participado de maneira adequada no processo de implementação, sendo a área responsável por toda a gestão do plano de previdência, não teve participação direta no processo decisório de implementação do plano e escolha da empresa responsável pela sua administração.

Todo o processo foi conduzido pela Bancorbrás Corretora de Seguros, neste momento não houve mesmo o envolvimento do pessoal de RH, eles apenas me repassaram os dados dos empregados para que eu pudesse desenvolver o projeto juntamente com o pessoal da Corretora. O RH participou mesmo foi do processo de divulgação do plano, depois do contrato assinado. (Consultor Brasilprev).

[...] a nossa participação, na verdade, foi na implementação já, depois de contratado o serviço. (Gerente de RH).

Também não partiu da área de Recursos Humanos a proposta de implementação do benefício. Pode-se verificar, entretanto, que o fato de o Recursos Humanos não ter participado diretamente não prejudicou os processos decisório de implementação do plano. Verificamos, por meio das análises das entrevistas do Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros e do profissional da Brasilprev responsável pela implementação do plano, que isso se deu em função da

capacidade e experiência empresarial dos executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros que conduziram o processo e da participação da Brasilprev Seguros e Previdência na consultoria para a definição do desenho do plano e apoio no processo de implantação do benefício.

Pode-se concluir também que a área financeira não participou de maneira direta da definição do valor do investimento. O Superintendente Financeiro foi somente consultado em relação ao valor do teto do investimento definido pela Diretoria do Grupo.

[...] a Diretoria chegou num valor em torno de R\$100.000,00 mensais para gastar com isso, então a gente não estava nem pensando em que seria de benefício, era o custo inicial. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

O resultado da pesquisa comprova que a etapa do processo decisório realizada pela Bancorbrás Corretora de Seguros certamente foi a mais complexa e elaborada. Entretanto, associando a análise dos níveis hierárquicos e da abrangência das decisões de Kladis e Freitas (1995), detalhada no referencial teórico do presente trabalho, pode-se afirmar que, apesar da importância e da complexidade, o processo decisório no âmbito da Bancorbrás Corretora de Seguros foi o menos abrangente considerando o nível administrativo e a estrutura de alçadas de decisão do Grupo Bancorbrás. As decisões com maior abrangência ocorreram no Conselho Diretor e Conselho de Administração.

Fizemos uma apresentação à Diretoria, Presidente, Diretores, Controladores, Diretores das Empresas de Negócios e ficou ótimo, todo mundo gostou. E se partiu para a decisão final que foi no Conselho de Administração, aí nós fizemos, a corretora, eu fiz uma apresentação no Conselho de Administração, aí já com o desenho do plano, com o custo definido, então a decisão final foi no Conselho de Administração. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Segundo Bataglia e Yu (2008), na perspectiva política, as organizações podem ser explicadas como coalisões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros estabelecem conflitos. As preferências conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confrontos de ambição e interesses.

A pesquisa demonstrou que não houve divergência entre as áreas e tampouco conflito entre os níveis de decisão. Também não se verificou qualquer interesse distinto no processo decisório. Certamente, a convergência na empresa em relação à visão de futuro, analisando especificamente a decisão objeto deste estudo, teve forte influência da cultura de benefício e acumulação financeira de longo prazo trazida do Banco do Brasil pelos executivos do Grupo Bancorbrás.

Houve discussões claras com todo o respeito e chegou a um consenso. O plano não foi imposto, eu tive de aceitar isso não, foi tudo um consenso. Tiveram as sugestões, foram ponderadas as sugestões e foi chegado (sic) a um consenso e o plano foi implementado, não houve problema na implementação (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Pode-se verificar também uma forte aderência do processo decisório aqui estudado aos conceitos de Webster e Wind (1975) do processo decisório do comprador organizacional. Segundo esses autores, de maneira geral o processo decisório de compra formal dentro de uma organização envolve mais de uma pessoa, que tende a ser influenciada, não só por suas crenças e características individuais, mas também por outras pessoas, pelo ambiente organizacional e pelas limitações do ambiente geral dentro do qual elas e a própria organização se inserem.

Todas essas definições estiveram presentes nas etapas do processo decisório de implementação do plano de previdência e na escolha da empresa responsável pela sua administração. Os decisores foram influenciados pelo Presidente do Grupo, pela consultoria de previdência, pela cultura organizacional e também pelas limitações do ambiente, principalmente em relação à definição do limite de investimento. Tais influências tiveram reflexos em todas as etapas do processo, desde a decisão de implementação do plano de previdência passando pela escolha da Brasilprev e finalizando com as definições das características do desenho do plano com separação em grupo 1 e grupo 2, e valorização do tempo de casa.

[...] a pedido de seu A (Presidente), nós da Corretora fomos a campo tentar desenvolver, cotar, conversar e tentar construir o plano, a gente não tinha experiência de fazer um plano com patrocínio, a gente sempre comercializou individual, mas aí com a chegada da Brasilprev, a gente conseguiu efetivamente montar um desenho muito parecido com o que a gente achava que seria possível. Até então não tinha decisão nenhuma. Aí com a conversa com a Brasilprev, precisávamos definir o seguinte: o que a gente precisa descobrir agora? A gente precisa descobrir quanto a empresa está disposta a gastar. Aí começou a ter as primeiras reuniões de decisão,

aí fizeram a primeira reunião de diretoria já com uma proposta mais concreta. Tipo assim, já temos agora as empresas, a empresa escolhida que está dando o melhor funcionamento é a Brasilprev, provavelmente nós vamos fazer com ela, as condições estão muito boas, agora a empresa precisa saber o seguinte para desenhar o plano: quanto a gente quer gastar? Aí a diretoria chegou num valor em torno de R\$100.000,00 mensais para gastar com isso, então a gente não estava nem pensando em que seria de benefício, era o custo inicial. Aí foi feito o plano, desenhado em cima da nossa capacidade de pagamento, vamos chamar assim, capacidade de custear o plano. Aí se desenhou a participação e então foi tomada a decisão. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Em relação à avaliação de alternativas e conhecimento prévio dos resultados no processo decisório, segundo Davis e Olson, (1987) e Turban, (1995) existem três condições possíveis para a avaliação das alternativas quanto aos resultados:

- a) certeza: conhecimento completo e exato de cada alternativa, ou seja, o decisor tem conhecimento completo dos resultados de cada ação e somente existe uma consequência para cada alternativa;
- b) risco: Pode-se identificar a possibilidade de múltiplos resultados para cada alternativa e a probabilidade da ocorrência para cada uma delas;
- c) incerteza: Podem-se identificar múltiplas consequências para cada alternativa, porém não se conhece a probabilidade associada para cada uma delas.

Como relatado pelo Diretor de Administração e Tecnologia e também pelo Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros, não foram identificadas durante o processo decisório situações reais de risco ou incertezas.

A gente quando fez o plano, com a ajuda do consultor e tal (sic), a gente fez quanto que seria mais ou menos o desembolso, fizemos vários exercícios, isso daqui vai comprometer tanto nesse primeiro momento, e depois há uma previsão de que isso acrescente nos impostos da empresa. Mas tudo tá (sic) dentro da normalidade, nunca preocupamos assim com, de repente vai acontecer, a não ser que aconteça um cataclisma (sic) aqui que eu tenha que redirecionar tudo, mas não houve muita preocupação [...] (Diretor de Administração e Tecnologia).

A gente já recebe o benefício hoje, então, a gente estava implantando uma coisa na empresa, uma coisa que a gente tinha certeza que ia dar certo, uma coisa que a gente colhe hoje o fruto. Hoje os Diretores e 80% dos Superintendentes são funcionários aposentados do Banco do Brasil e recebem benefícios da Previ. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

[...] seriam compromissos de longo prazo né (sic), e não poderíamos fazer as coisas assim sem pensar nisso. Então foi tudo calculado, medido, discutido e achamos que comportaria sem maiores problemas. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Nessa abordagem teórica de risco e incerteza de Davis e Olson, (1987) e Turban, (1995), procurou-se analisar mais detalhadamente um ponto específico que poderia se colocar como um fator de risco ou incerteza. Trata-se do fato de a empresa decidir por não realizar contribuições ao plano para os empregados do chamado Grupo 2, ou seja, empregados com salários abaixo de R\$ 3.416,55 à época da contratação do plano.

A conclusão foi que a Bancorbrás não considerou no processo decisório essa característica do desenho do plano como um risco ou uma incerteza a ser analisada. Isso se deu por duas questões:

- a) 1º. O fato desse grupo de trabalhadores não necessitar de complementação a renda do INSS, uma vez que eles estariam cobertos pelo teto de aposentadoria da Previdência Social; portanto, não está enquadrado ao benefício de renda complementar;
- b) 2º. O fato de os empregados do grupo 2 participarem do plano com direito ao benefício “Bônus de Saída”, que se trata de uma bonificação que o empregado tem direito quando completa a idade estipulada no contrato. No caso do Grupo Bancorbrás, a bonificação é de 5 salários para os empregados que completarem 60 anos de idade em atividade na empresa.

A análise da empresa foi a de que tal definição está totalmente justificada pela questão da necessidade ou não de complementação de renda. Além disso, ainda que em condição menos favorável se comparado ao grupo 1, os empregados do grupo 2 com a participação no plano de previdência por meio do “Bônus de Saída”, teriam uma percepção de ganho ou um benefício percebido, se comparado à situação deles próprios antes da implementação do plano de previdência na empresa. Vale reforçar a informação de que o benefício “Bônus de Saída” do grupo 2 é em sua totalidade custeada pela empresa, diferente das contribuições para renda complementar do grupo 1, que são custeadas pela empresa e pelos empregados.

[...] o plano é para 100% dos funcionários e foi muito bem vendido isso nas palestras de implantação do plano porque nós fizemos apresentação para todos os funcionários, [...] aí foi vendido o seguinte, todo funcionário tem o direito ao plano de previdência. Os funcionários que estão abaixo do teto do INSS, quando se aposentarem, vão ter direito a 5 salários bancados pela empresa. Isso não tá (sic) sendo feito o recolhimento no fundo de previdência, a empresa banca. Se algum funcionário aqui no nível de copa, de portaria se aposentar aqui, vai receber 5 salários. Isso é o desenho do plano de previdência. Ele vai sair com 100% de salário. Então isso foi muito bem vendido, então, a rigor, você tem os dois grupos satisfeitos. O que não tinha nada, tem o bônus e a turma que ia perder, não vai perder mais. Ou vai perder menos, né. Então isso eu acho que neutralizou essa preocupação de clima organizacional. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Um ponto importante, que muito colaborou para que não houvesse qualquer problema de compreensão em relação a essa característica do plano de separação de grupos, foi a estratégia de execução adotada pela Bancorbrás Corretora de Seguros para a implantação do plano. Antes mesmo de a Brasilprev iniciar as ações de divulgação para todos os empregados, os executivos da Bancorbrás Corretora de Seguros iniciaram um processo de esclarecimento de todos os pontos do desenho do plano aos Gerentes e Superintendente, que são, justamente, os principais formadores de opinião dentro do Grupo. Na avaliação da Bancorbrás Corretora de Seguros, essa iniciativa preventiva impediu qualquer tipo de manifestação equivocada e eliminou possíveis impactos negativos no clima organizacional e, portanto, no objetivo central do plano.

[...] e foi uma preocupação do H, antes de apresentar para os empregados, vender para Superintendentes e Gerentes [...] após a formatação do plano, o H. apresentou para o segmento de superintendentes e para o segmento de gerentes executivos. Então quando o plano foi implantado, se tivesse alguma dúvida, os próprios gerentes já estavam sabendo. (Gerente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Eu lembro que eu falei categoricamente, por causa dessa preocupação, eu cheguei a falar: vocês em hipótese nenhuma podem deixar dúvida quanto a esse negocio de Grupo 1, Grupo 2. A diferença de um para o outro é a diferença que a empresa vai pagar pra esse no final quando se aposentar. Mas a empresa tá (sic) pagando pra (sic) todo mundo. Então se a gente não internalizar isso vai ser muito difícil. Então foi uma coisa que a gente se preocupou e deu certo. Tanto é que não houve no pós-implantação nenhum questionamento. Nunca vi ninguém reclamar de nada. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

5.3 Identificação e análise dos valores para o cliente, considerados no processo de implementação do plano de previdência do Grupo Bancorbrás

Valor para o cliente, segundo Zeithmal (1988, p. 14), “é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto ou serviço baseado em percepções do que é recebido (benefício) e do que é dado (sacrifício).” Nesse sentido, a análise do conteúdo de todo o material coletado teve como principal objetivo identificar e compreender os valores para o cliente sob a ótica da percepção dos valores benefício x sacrifício.

Inicialmente, serão tratados os benefícios percebidos no processo de implementação do plano de previdência privado dos empregados do Grupo Bancorbrás.

5.3.1 Benefícios percebidos pelo Grupo Bancorbrás

Conforme relatos do Diretor de Administração e Tecnologia e do Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguro, o que motivou o Presidente do Grupo Bancorbrás a solicitar o início dos estudos para a implementação de um plano de previdência privada foi, em primeiro lugar, a necessidade de retenção de mão e obra.

O benefício da previdência privada empresarial, assim como outros benefícios oferecidos pela política de recursos humanos das empresas, tem a capacidade de influenciar o estado de bem estar dos empregados, impactando positivamente os índices de “turnover” das empresas.

No caso específico da previdência privada empresarial, o fator retenção de mão de obra pode ser potencializado, uma vez que os planos de previdência permitem que as empresas agreguem mecanismos regulamentares voltados para este fim. É permitido por exemplo, que as empresas definam o seu valor de contribuição ao plano, considerando o tempo de vínculo do empregado com a organização. Ou seja, à medida que o empregado aumenta o tempo de vínculo, a empresa pode aumentar o valor da sua contribuição ao plano de previdência deste empregado.

Outro fator com grande capacidade de retenção de mão de obra, possível de se implementar nos desenhos de plano de previdência, é a disponibilização para o empregado, no caso de perda de vínculo empregatício, do saldo acumulado pelas contribuições realizadas pela empresa. Nesse caso, as empresas podem criar uma regra para liberação desse saldo, também reconhecendo o tempo de casa do empregado. Tais regras possuem grande capacidade de retenção de mão de obra por gerarem percepções de perda financeira aos empregados que ainda não atingiram o tempo mínimo de vínculo com a empresa para terem direito à reserva financeira por ela constituída.

Analisando o contrato do Grupo Bancorbrás firmado com a Brasilprev Seguros e Previdência S/A, comprovou-se que o desenho de plano contempla ambos os mecanismos numa estratégia clara de utilizar o plano como instrumento de retenção de mão de obra.

Regras identificadas no desenho do plano do Grupo Bancorbrás que demonstram a estratégia da empresa em utilizar o benefício da previdência privada complementar como forma de retenção de mão de obra:

- a) regra contratual de contribuição da parte empresa: para os empregados do grupo 1 que efetuarem as contribuições ao plano, a Empresa, em contrapartida, efetua mensalmente a contribuição denominada contribuição empresa.

Analisando a tabela 2 da página 56, verifica-se que a participação da empresa no custeio do plano aumenta considerando também a elevação do tempo de vínculo do empregado.

- b) regra contratual para liberação do saldo constituído pelas contribuições da empresa, considerando a perda de vínculo do empregado com a empresa. Ocorrendo a perda de vínculo do empregado do grupo 1 com a Empresa, antes que o empregado esteja recebendo o benefício de aposentadoria, serão disponibilizadas as reservas formadas pelas contribuições da empresa no percentual indicado na tabela 3 da página 57.

Nesse caso, o tempo de vínculo do empregado com a empresa determina o

percentual do saldo das reservas constituídas pela empresa, a ser liberado ao empregado. A intenção de utilizar o plano como forma de reter mão de obra, também foi constatada na análise do conteúdo das entrevistas dos executivos do Grupo Bancorbrás responsáveis pela decisão estratégica de implementação do plano.

Bom, o principal motivo era a retenção de talentos. O principal motivo, tá(sic)? Porque é uma maneira de você conseguir reter aquelas pessoas que interessam a gente. (Diretor de Administração e Tecnologia).

...preocupação (do Presidente) com a retenção de funcionários. Essa foi uma das coisas, então assim, as pessoas tem que enxergar, ele (Presidente) falou assim: “tem pessoas que estão chegando aos 20 anos de empresa e os outros novos tem que enxergar que essas pessoas estão amparadas pela empresa”. Então isso é uma forma de se reter os novos valores que a gente está conseguindo, não adianta nada eu ter esse monte (sic) de gente com 25 anos de empresa, aí esse povo vai começar a se aposentar, botar a mão na cabeça e preocupar. Então tem uma preocupação dele aí muito forte com retenção de mão de obra. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Verificou-se que o Grupo Bancorbrás vem enfrentando dificuldades na retenção de mão de obra. Além do aquecimento da economia e maior oferta de emprego em todos os segmentos, os executivos do Grupo Bancorbrás identificaram outra causa para tal problema, que é o fato de as empresas estarem sediadas em Brasília, cidade com muita oferta de emprego público e forte cultura de concursos. Conforme informações da Diretoria de Administração e Tecnologia e também da Área de Recursos Humanos, o Grupo está enfrentando dificuldade em reter profissionais, principalmente nas áreas de Tecnologia e Comercial.

Porque aqui é aquela concorrência predatória né(sic). Principalmente na área de tecnologia os funcionários são assediados quase que diariamente. (Diretor de Administração e Tecnologia).

É, você acaba que a gente vive em Brasília que tem uma característica, eu não sei se isso está acontecendo no país todo, que é a cultura do concurso. Aqui se tem muito concurso. Aqui todos os Tribunais Superiores, Federais tem concurso, você tem Senado, Câmara que tem efetivo de 10 mil funcionários, 15 mil funcionários, o Banco do Brasil o grande efetivo de funcionários é aqui, Caixa Econômica, então você tem uma quantidade de possibilidade de concurso muito grande aqui. O Governo do Estado paga muito bem aqui. Então a concorrência para a empresa privada é um pouco desleal. Então você tem que se desdobrar para oferecer um pouco mais para aquele cara (sic) que você quer investir nele. Isso é uma característica de Brasília. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Porque aqui a turma que está trabalhando, mais nova), está trabalhando pra concurso. Está aqui enquanto faz o concurso. Não é só aqui não, qualquer empresa. (Gerente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

O outro ponto que motivou o presidente do Grupo Bancorbrás a solicitar o início dos estudos para a implementação de um plano de previdência privada foi - a cultura de previdência complementar presente no nível estratégico do Grupo Bancorbrás.

Praticamente todo o nível estratégico do Grupo Bancorbrás é constituído por funcionários aposentados do Banco do Brasil. Todos eles, ao longo de suas carreiras, participaram do Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil – Previ - e hoje recebem renda de aposentadoria complementar por meio deste Fundo. Portanto, a cultura da previdência privada é muito presente entre os principais decisores do Grupo Bancorbrás.

Verificou-se na análise do conteúdo das entrevistas, que esse fator cultural teve impacto significativo na decisão de implementação do plano de previdência dos empregados do Grupo Bancorbrás.

[...] também o presidente estava muito voltado a criar uma cultura previdenciária para a empresa, principalmente para a turma nova que está entrando, né. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

A retenção sim, mas teve outro que foi decisivo, que, como todos na diretoria atual são oriunda do Banco do Brasil, todos nós já tínhamos lá, a cultura de previdência, de fazer o plano e tal, e nas empresas privadas é uma cultura complicada, não faz parte da cultura do brasileiro fazer poupança e pensar lá na frente, ele pensa no agora. Então, embora a gente tenha, eu venho como responsável também pela área do RH, nas palestras a gente sempre falava que era necessário pensar no futuro. Mas era difícil, o cara (sic) estava no dia a dia pensando e tal. Então isso aqui também é uma maneira de despertar interesse no pessoal. Então foi outro motivo também. Que as pessoas adquirissem esse hábito. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Inicialmente que começaram a ter alguns funcionários, tem alguns funcionários que já começaram a chegar perto dos 20 anos, 20 e poucos anos de empresa. Então começou a se preocupar com pessoas que chegaram ao nível gerencial e estavam começando a ter salários a cima do teto do INSS e quando fossem se aposentar iam ter um problema. E a cultura de previdência é muito forte entre todos os Diretores porque recebem benefícios da Previ né (sic) e isso influenciou. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Nós temos, como o H. falou, nós temos muita gente que começou com a empresa, então o Presidente, como nós temos o salário alto, a cima do teto do INSS, ele estava preocupado que esse pessoal ia aposentar e ia ter uma perda de dinheiro muito grande. Então o plano foi desenhado para começar a recompor a parte previdenciária desse pessoal, então quando ele aposentar ele não ter tanta perda né(sic). Aí começou a ser 1 por 1, 2 por 1 aí começou isso aí. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Um outro foco que a presidência tinha em relação a isso, é que já tínhamos funcionários com um tempo de trabalho um pouco alto, já com uns 15, 20,

anos de empresa. Ou seja, já está se aproximando esse prazo de aposentadoria e a empresa solicitou uma estratégia de recuperar um pouco desse tempo perdido. (Empregado).

Havia também, portanto, uma preocupação dos executivos do Grupo em relação ao bem estar dos empregados e a recuperação do tempo passado. A compensação do tempo passado sem o plano de previdência se dá pelo aumento na acumulação futura por meio de uma maior contrapartida de contribuição da empresa para aqueles empregados com maior tempo de empresa.

[...] tem gente aqui que está praticamente desde a fundação. A Bancobrás tem 28 anos, tem gente aqui que tem 23, 24 anos de empresa, então essas pessoas até agora não tiveram nada, então foi uma maneira de consertar um pouco o passado disso, né (sic). Era fazer alguma coisa diferenciada, era pesar um pouco também o tempo de empresa a partir da contribuição patronal. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Também incomodava aos executivos o fato de a Bancorbrás não proporcionar aos seus empregados a oportunidade de ingressar em um plano de previdência privada capaz de garantir renda complementar e, conseqüentemente, manutenção do padrão de vida na aposentadoria. Ou seja, algo semelhante ao que o Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil proporciona hoje aos aposentados do Banco, que é justamente o caso da grande maioria dos executivos da Bancorbrás. Pode-se constatar portanto, um significativo fator psicológico provocado pela cultura de previdência já consolidada entre esses executivos.

A gente já recebe o benefício hoje, então, a gente estava implantando uma coisa na empresa, uma coisa que a gente tinha certeza que ia dar certo, uma coisa que a gente colhe hoje o fruto. Hoje os diretores e 80% dos superintendentes são funcionários aposentados do Banco do Brasil e recebem benefícios da Previ. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Holbrook (1999, p. 05) define valor do consumidor como sendo “uma experiência de preferência interativa relativista”. Trata-se de experiência porque o valor não reside na troca (transação), mas sim na experiência derivada do consumo. Oliver (1996) reforça tal posição ao afirmar que o valor, visto como benefício em relação a sacrifício, significa um julgamento pós-aquisição e também um antecedente da satisfação. Ou seja, é necessário que os resultados percebidos superem a relação sacrifício para que se estabeleçam as condições para a satisfação e o prazer. Dessa forma Oliver (1999) conclui que o julgamento de valor

no ato de consumir acontece em dois momentos: antes ou depois da compra. Quando a definição ocorre antes do processo de compra, trata-se de valor desejado, ou valor preferido. As identificações definidas após a concretização da compra representam o valor julgado ou o valor avaliado.

Neste sentido, buscou-se identificar as percepções de valor antes e após a implementação do plano de previdência no Grupo Bancorbrás.

5.3.1.1 A percepção de valor antes da experiência de consumo - Benefício

Constatou-se que os valores percebidos antes da compra, ou antes da implementação do plano na empresa foram a retenção de mão de obra e a disseminação entre empregados do grupo 1 da cultura de acumulação financeira de longo prazo com o objetivo de complementação da renda. Em relação à retenção de mão de obra, ainda não foi realizada pela empresa nenhuma pesquisa para comprovar a eficácia da estratégia. Entretanto, alguns indicativos permitem afirmar que o efeito é positivo. Por meio do depoimento de um dos colaboradores escolhidos para as entrevistas, constatou-se que o desenho de plano definido pela Bancorbrás Corretora de Seguros vem atingindo o seu objetivo no sentido vincular o benefício percebido ao tempo de vínculo dos empregados com as empresas do Grupo.

Por exemplo, agora esse mês já estou fazendo 5 anos de empresa, então já vai aumentar a contribuição da empresa no meu plano. [...] E isso retém o talento, não só o tempo passado, mas o tempo futuro também. (Empregado).

Também na percepção da Área de Recursos Humanos, o plano de previdência da maneira que foi concebido irá cumprir o seu papel de reter mão de obra. Questionada se o plano de previdência teria a capacidade de reduzir o “turn over” da empresa, a Gerente de Recursos Humanos do Grupo afirmou:

Com certeza, amplia o pacote de benefícios e melhora né (sic), deixa o profissional mais satisfeito, o profissional mais tranquilo, essa tranquilidade financeira né (sic), é importante (Gerente de RH).

A disseminação da cultura no grupo 1 também foi confirmada após a implementação do plano com o grande número de adesões e também de contribuições suplementares. Contribuições suplementares são as contribuições espontâneas dos empregados, além da sua contrapartida obrigatória.

[...] Se a empresa está preocupada com a gente, então a gente tem que preocupar com isso também. Então ela começou a (sic), formou-se um pouco dessa cultura que tu falou (sic) um pouco antes né (sic), então com esse depoimento, além do que a apresentação foi muito bem elaborada pela Brailprev, foi muito bem tratado isso. Então isso foi muito importante. (Empregado).

Outra percepção de valor verificada antes da experiência de consumo foi a possibilidade de a empresa rever parte do investimento no plano de previdência, por meio da contabilização do valor das contribuições ao plano como despesa operacional no Demonstrativo de Resultado do Exercício - DRE.

A Lei nº 9.532/97, art. 11, § 2º determina que poderão ser consideradas como despesas operacionais na determinação do lucro real e da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro líquido, até o limite de 20% da folha dos participantes vinculados ao plano. Dessa forma, a empresa reduz o lucro, que é a base de cálculo para o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e a Contribuição Social Sobre o Lucro, e pode ter o esforço financeiro com o plano de previdência reduzido em até 34 %.

Tabela 4 - Demonstrativo do benefício fiscal da pessoa jurídica proporcionado pelo plano de previdência

	SEM PLANO	VIA PLANO
Receita Bruta	360.000.000	360.000.000
Despesas Administrativas	0	0
Despesas Financeiras	0	0
Despesas Operacionais	0	480.000
Contribuição ao Plano de Previdência	0	480.000
Outras Despesas Operacionais	0	0
Resultado Antes dos Impostos	360.000.000	359.520.000
Contribuição Social	32.400.000	32.356.800
IRPJ	54.000.000	53.928.000
IRPJ – Adicional	35.976.000	35.928.000
Resultado Líquido Final	237.624.000	237.307.200
Total de Impostos pagos	122.376.000	122.212.800
Economia de Impostos	---	163.200
Custo real do Plano = 480.000 – 163.200 = 316.800		

Fonte: Brailprev Seguro e Previdência S/A.

[...] a gente quando fez o plano, com a ajuda dos consultores e tal, a gente fez quanto que seria mais ou menos o desembolso, fizemos vários

exercícios, isso daqui vai comprometer tanto nesse primeiro momento, e depois há uma previsão de que isso acrescente nos impostos da empresa. (Diretor de Tecnologia e Controle).

5.3.1.2 A percepção de valor a partir da experiência de consumo - Benefício

A primeira percepção de valor para o cliente, constatada após a implementação do plano de previdência nas empresas foi a disseminação da cultura de previdência e acumulação de longo prazo entre os empregados do grupo 2.

Surpreendeu o grande número de empregados que decidiram formar suas reservas por meio de contribuições espontâneas totalmente custeadas por eles próprios. Vale relembrar que, para o grupo 2, a empresa não realiza contribuições mensais, uma vez que, para este grupo, o benefício será pago de uma única vez por meio do Bônus de Saída. Portanto, havia pouca expectativa de acumulação financeira e formação de reserva para os empregados do grupo 2.

A importância desta constatação para a confirmação da disseminação da cultura de previdência é o fato de os empregados do grupo 2 estarem 100 % cobertos pelo teto de aposentadoria do INSS. Ou seja, mesmo sem a necessidade de complementação de renda, eles decidiram custear suas contribuições por conta própria e formar suas reservas financeiras com o objetivo de buscar renda de aposentadoria. Pelo simbolismo que representa, este resultado foi muito valorizado pelos executivos da Bancorbrás. É importante reafirmar que havia a expectativa por parte da empresa da disseminação da cultura de previdência, porém esta expectativa limitava-se aos empregados do grupo 1, com salários acima do teto do INSS e que, por este motivo, necessitariam de formação de reserva para renda complementar. A adesão espontânea do grupo 1 foi a comprovação da disseminação, em toda a empresa, da cultura e da valorização, pós-experiência de consumo, do benefício contratado.

Muito positiva. O grupo 2 foi um trabalho até legal, que foi até um trabalho da equipe do M, que foi a parte comercial que falava o seguinte, vocês já estão garantidos aqui, se aposentar (sic), mas vocês podem entrar com uma contribuição pequena para se acostumar com a modalidade de previdência e mexer com isso, porque quando vocês forem gerentes e a empresa começar a pagar, vocês já estão familiarizados. Já tão (sic) sabendo o que é previdência, já tem uma perspectiva [...] (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

E o grupo tinha uma preocupação, por exemplo, de colocar a partir de R\$ 50,00 para gente começar a criar essa cultura aqui dentro, sabe. Teve gente que colocou R\$100,00, mas R\$50,00 não vai fazer falta para você por mês.

R\$50,00 é de você tomar cerveja no fim de semana, rapaz. E eu acho que deu quase 100%. (Gerente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

E também ele vendeu, na época ele vendeu ali: isso vai ser descontado no seu salário, você não vai sentir né, porque se você tivesse que pagar todo mês um boleto, mas não né, já está no salário dele. (Gerente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

Analisando mais detalhadamente esse fenômeno e também o sucesso de adesões no grupo 1, pode-se verificar que os motivos que levaram a disseminação da cultura de previdência aos empregados que constituem o grupo 2 e o alto volume de contribuições suplementares no grupo 1 foram:

- a) o forte envolvimento da Bancorbrás Corretora de Seguros e Área de Recursos Humanos no processo de divulgação do plano;

Realmente houve grande envolvimento da Área de Recursos Humanos, o que foi fundamental para o sucesso da divulgação do plano, inclusive para os participantes do grupo 2, aqueles com salários abaixo do teto do INSS. Além da Área de Recursos Humanos, a Bancorbrás Corretora de Seguros acompanharam de perto todo o processo de divulgação do plano, o que fez com que o plano e seus benefícios fossem amplamente divulgados aos colaboradores da Bancorbrás. (Consultor da Brasilprev).

- b) as reuniões prévias da Bancorbrás Corretora de Seguros com Gerentes e Superintendentes para explicar, detalhadamente, todas as definições do plano aos principais formadores de opinião;

[...] após a formatação do plano, o H. apresentou para o seguimento de superintendência e para o segmento de gerentes executivos. Então quando o plano foi implantado se tivesse alguma dúvida, os próprios gerentes já estavam sabendo. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

- c) o discurso do Presidente do Grupo para a divulgação do plano;

Eu acho que tem um fator até antes disso, que no processo de adesão da constituição do plano, quando ele foi divulgado, teve um fator que eu acho que foi determinante para as pessoas aderirem, que foi um discurso do presidente. Ele fez um discurso que cara (sic), tipo, resumindo, esse é um projeto que a Bancobrás está fazendo para os funcionários, para vocês, preocupado com vocês, no futuro de vocês. Então é pra (sic) isso que a gente está fazendo esse plano. Ou seja, teoricamente, compensação fiscal que a empresa teria, redução de pagamento de imposto, mas enfim, financeiramente é um pouco oneroso para a empresa [...] (Empregado).

- d) a presença que quase 100 % dos empregados nas palestras de divulgação realizadas pela Brasilprev;

Percebemos uma grande quantidade de pessoas nas nossas palestras de divulgação do plano e constatamos posteriormente que quase todos os colaboradores da Bancorbrás estiveram presentes nas palestras. (Consultor da Brasilprev).

- e) o interesse natural que o tema previdência complementar desperta hoje nas pessoas;

Um fator que também ajuda na divulgação e venda dos planos de previdência hoje, é o grande interesse da população pela previdência privada. (Consultor da Brasilprev).

- f) o fato de os planos de previdência empresarial apresentarem condições mais favoráveis em termos de taxas, se comparado a um plano de previdência privada individual;

[...] mesmo quem não estava no plano em que a Bancobrás contribuiria, mas para entrar, porque só pelo fato de ser um plano corporativo e que não incidiria uma taxa de carregamento, só aí seria uma vantagem muito grande. (Empregado).

[...] eu já tinha uma experiência de se pagar uma taxa de carregamento de 4%. Então só de ter a possibilidade de ter um plano sem a taxa de carregamento e você poder, de certo modo, fazer uma poupança forçada, mas já ir formando essa reserva, seja para ser um diferencial para a aposentadoria ou para ajudar em algum sonho, eu acho que é muito importante. E quando eu falei, dei o depoimento para as pessoas, eu dei um depoimento citando o meu exemplo, porque mesmo que a empresa não tivesse contribuição eu entraria da mesma forma. Tanto é, que eu entrei no plano de previdência contribuindo com o que a empresa sugeriu e mais um complementar [...] (Empregado).

- g) a possibilidade de desconto em folha de pagamento do valor da contribuição mensal;

Isso facilita. Facilita porque, a partir do momento em que o dinheiro está na conta, que a pessoa vê aquilo, ele pensa em gastar. A partir do momento em que ele recebe líquido, deduzido automaticamente, essa é a minha percepção, a pessoa já faz a conta com aquilo ali. Então se você tira, antes de você enxergar, a percepção dele de saída é muito menor do que vê no banco e ter um débito. Então, psicologicamente, é um fator muito importante. (Empregado).

E também ele vendeu, na época ele vendeu ali: isso vai ser descontado no seu salário, você não vai sentir né, porque se você tivesse que pagar todo mês um boleto, mas não né, já está no salário dele. (Gerente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

- h) a possibilidade de dedução das contribuições ao plano como despesa na declaração de imposto de renda pessoa física: a Lei n.º 9.532/97 no seu artigo 11 determina que, poderão ser deduzidas mensalmente da base de cálculo do I.R. na folha de salários. O limite para dedução anual, na declaração de rendimentos está limitado a 12% da renda bruta anual. Nesse caso, os participantes do plano de previdência podem se beneficiar em até 27,5% do valor total das suas contribuições ao plano;

Na tabela 5, tem-se um caso prático do efeito da dedução das contribuições em previdência privada na declaração de imposto de renda da pessoa física.

Tabela 5 - Demonstrativo do benefício fiscal da pessoa física proporcionado pelo plano de previdência

	Sem Previdência	Com Previdência
Salário Bruto Mensal	4.000,00	4.000,00
INSS	406,09	406,09
Dependentes (2)	314,94	314,94
<i>Previdência complementar</i>	<i>0,00</i>	<i>480,00</i>
Base de Cálculo	3.278,97	2.798,97
Imposto de Renda (Tabela Progressiva)	737,77	419,85
Parcela a deduzir	528,37	293,58
Imposto de renda a pagar	209,40	126,58
Diferimento no Imposto de Renda		83,13

Fonte: Brasilprev Seguro e Previdência S/A

- i) a qualidade do desenho do plano definido pela Bancorbrás Corretora de Seguros e a Brasilprev;

Na nossa avaliação, o resultado final do desenho de plano ficou muito bom, conseguimos valorizar o tempo futuro, e reconhecer e valorizar o tempo de vínculo dos empregados, como era intenção da empresa. (Consultor Brasilprev).

- j) a qualidade do material de divulgação desenvolvido pela Brasilprev:

Em relação ao material que utilizamos na divulgação sempre recebemos de nossos clientes excelentes “feedbacks”. Com a Bancorbrás não foi diferente. Além de o material ser de ótima qualidade, é muito bom para a Empresa Cliente a possibilidade de participar da escolha deste material. Ela sente que a Brasilprev está criando algo diferenciado para eles. Dessa forma, os Dirigentes da Bancorbrás se sentiram participantes durante todo o processo de criação do Plano. O material de divulgação foi a “embalagem” final do presente que a Bancorbrás deu a seus Colaboradores. (Consultor da Brasilprev).

k) A qualidade das apresentações de divulgação do plano realizadas pelos consultores da Brasilprev:

[...] além do que, a apresentação foi muito bem elaborada pela Brasilprev, foi muito bem tratada isso. Então isso foi muito importante (Empregado).

Certamente, a qualidade da divulgação do plano pela Bancorbrás e Brasilprev destacou os benefícios percebidos pelos empregados; entretanto, um ponto de muita relevância foi apontado pela área de Recursos Humanos. No momento das palestras de divulgação, a questão das diferenças entre as características entre os grupos causou um pequeno mal estar entre os empregados. Havia no material de apresentação uma exposição, além da necessária, das vantagens do grupo 1 em comparação ao grupo 2. Com isso, em um dado momento o foco da discussão foi desviado para uma questão negativa, qual seja, a ausência de contribuições da empresa para os empregados do grupo 2. Houve a correção de rumo logo no início dos trabalhos de divulgação do plano e o benefício passou a ser percebido de forma mais linear entre os dois grupos. Essa correção de rumo teve como principal objetivo ressaltar as vantagens do plano, considerando as necessidades distintas, nos grupos 1 e 2, de complementação ou não da renda de aposentadoria do INSS.

Na divulgação do plano eles estavam focando mais no que estavam deixando de ganhar do que no que estavam ganhando. (Gerente de RH).

Inclusive a gente fala, se você for contratar o plano fora do plano corporativo que a gente fechou aqui, você vai ter a taxa de carregamento, que você não tem aqui, a taxa de administração [...] (Gerente de RH).

Interessante. Tudo que a gente tinha certeza que ia ser uma coisa boa, por causa de um detalhe na forma de colocar como vai ser o plano, reverte aquele processo e a pessoa sai de lá com um sentimento ruim. “Estou sendo preterido, estou sendo desvalorizado”.

E aí no primeiro dia, inclusive o M., quando você for conversar com ele, certifica com ele essa questão, eu e ele trocamos essa figurinha lá na hora das palestras, que a gente estava observando o pessoal, a gente não saiu de lá nenhum dia, ficamos em todas as palestras. E aí a gente ouvindo os

comentários, a gente trocou uma ideia lá, e aí na hora mesmo resolvemos tirar essa parte. Era uma partezinha só da apresentação, que não fez diferença alguma e o resultado depois de tirar isso, foi tremendo. (Gerente de RH).

Conforme relatado pelo empregado entrevistado, um ponto também percebido como positivo na perspectiva do empregado foi o fato de o plano considerar 13 rendas de aposentadoria para manter a complementação também sobre o 13º salário.

Outro ponto importante que a pesquisa revelou foi a questão subjetiva do valor percebido pelo empregado na oferta do plano de previdência empresarial patrocinado pela empresa.

Verificou-se, por meio do depoimento de um dos empregados entrevistados, que também é relevante o fato de a empresa contratar um plano de previdência privada, a mensagem subliminar, que a empresa, de fato, se preocupa com os seus empregados. Questionado se aceitaria trabalhar em outra empresa que não oferecesse o benefício da previdência complementar, a resposta sai do campo prático e vai para uma abordagem subjetiva de valor.

Mas hoje em dia uma empresa de porte médio, que não oferece um plano de previdência, eu acho que já cai um pouco a classificação da empresa. As empresas de médio e grande porte que não oferecem esse tipo de plano para os seus colaboradores é sinal que não está nem um pouco preocupada com os seus colaboradores. Então eu acho que você largar uma empresa que está preocupada com o bem estar do seu funcionário, será que é vantajoso? (Empregado).

A percepção do Diretor de Administração e Tecnologia foi a de que também houve uma melhora no clima organizacional do Grupo Bancorbrás após a contratação do plano de previdência. Questionado a respeito do tema ele respondeu:

Com certeza, um reflexo positivo. No início alguns queriam passar para o Grupo 1, mas vai depender aqui né (sic), mas as pessoas entenderam. Essa ansiedade de passar para o Grupo 1, alguns te propondo tirar uns benefícios de caráter pessoal para poder entrar. Não tem que ter um divisor de águas. Então tem que ter uma lei de corte em algum momento, então se eu fizer isso aqui, e os outros? Então se eu passar essa pra cá, e os outros? Eu estou sendo injusto. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Outra percepção de valor pós compra, foi a constatação da valorização do benefício de previdência nos processos de contratação de novos empregados,

inclusive com procura por emprego de profissionais vinculados às empresas concorrentes. A previdência privada é um benefício que segue uma ordem natural de necessidades básicas e, em geral, só é implementada pelas empresas após a contratação de outros benefícios tidos como prioritários: vale alimentação, plano de saúde e seguro de vida em grupo. Por esse motivo a Bancorbrás considera que, no seu segmento de atuação, após a implementação do plano de previdência, passou a ocupar um lugar de destaque entre as empresas com maior capacidade de atração e retenção de mão de obra.

A gente nota no nosso segmento aqui João, pessoas de outras corretoras nos procurando entendeu? O cara (sic) não está sem emprego, está trabalhando em outro lugar, mas ele reconhece as possibilidades que ele tem de vir pra cá e ter uma carreira dentro do segmento e chegar longe e comenta do plano de previdência, que ele sabe que a gente tem aqui. Deve ser uma coisa interessante, porque não sei se você falou, o RH quando dá posse aqui, ela faz um seminário de introdução para o pessoal. Isso é um diferencial que ela coloca. Você falou de valor, né (sic), isso é apresentado como um diferencial da empresa (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

5.3.2 Sacrifício percebido pelo Grupo Bancorbrás

Após detalhada análise de todos os benefícios, serão identificados e analisados os sacrifícios percebidos pelo Grupo Bancorbrás com a implementação do plano de previdência dos empregados. Antes, porém, faz-se necessário retornarmos ao referencial teórico aos conceitos de sacrifício percebido em marketing. Para Murphy e Enis (1986), o sacrifício percebido inclui aspectos monetários e não monetários, sendo composto por duas dimensões denominadas **esforço e risco**. O esforço é definido como uma quantidade objetiva de dinheiro e tempo para comprar um produto; ou seja, o esforço pode ser mensurado em termos quantificáveis como unidades monetárias e tempo. Portanto, ele pode ter um aspecto monetário (dinheiro ou preço) ou não monetário (tempos: de viagens, de compra, de espera).

Risco é uma estimativa subjetiva associada às consequências possíveis de decisões erradas tomadas por consumidores. Os riscos foram definidos por Jacoby e Kaplan (1972) citados por Biscola e Santos (2008) como:

- a) financeiros: possibilidade de o consumidor perder dinheiro ou não conseguir honrar com a obrigação assumida;
- b) psicológico: possibilidade de um erro na escolha do produto/serviço, o que pode ter efeito negativo no ego do consumidor;
- c) físico: risco de o consumidor prejudicar a si mesmo ou outros quando faz uso de um produto ou serviço;
- d) social: risco que o consumidor corre de mudar seu status entre amigos e familiares em função da escolha de um produto ou serviço.

Inicialmente será analisado o esforço monetário e o esforço não monetário dispendido pelo Grupo Bancorbrás.

Esforço Monetário: adaptando esses conceitos ao caso aqui pesquisado, pode-se verificar que, em relação aos aspectos monetários, o principal sacrifício percebido no caso Bancorbrás foi realmente o esforço financeiro da empresa para as contribuições mensais ao plano. Entretanto, foi constatado que, por se tratar de um Grupo capitalizado, hoje a avaliação dos executivos do Bancorbrás é que esse esforço monetário foi relativamente pequeno e com pouco reflexo no orçamento da empresa. A Bancorbrás, inclusive, estuda a possibilidade de alterar o desenho do plano para permitir um aumento do valor das suas contribuições.

[...] o custo financeiro estava dentro da normalidade, não houve, digamos assim, nenhum sacrifício que a empresa não pudesse ter feito. Isso foi uma coisa que foi amadurecendo ao longo do tempo e quando se chegou à decisão, foi uma coisa tranquila. Não houve nada assim, que fosse uma surpresa [...] em termos financeiros a empresa está bastante sólida e não houve essa preocupação. Porque se tivesse presente algum problema de caixa, algum fluxo de caixa, mas a gente está muito tranquilo financeiramente para suportar esse dispêndio adicional. (Diretor de Administração e Tecnologia).

Estava de acordo com a nossa capacidade financeira. Não abalou em nada, não houve nenhum reflexo negativo não. (Superintendente Financeiro).

[...] a gente tinha recursos suficientes, a empresa é altamente rentável e eu posso dizer a você, não houve reflexos negativos de caixa. Nenhum reflexo negativo (Superintendente Financeiro).

Inclusive o negocio está tão bem absorvido hoje que o Presidente quando vai dar o resultado do balanço ele faz um aporte financeiro ao plano, esse ano ele já fez. (Gerente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Ele pediu autorização para o Conselho de Administração para fazer um recolhimento extra para os funcionários. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Esforço não monetário: No que se refere aos esforços não monetários pode-se destacar o trabalho das seguintes áreas/empresa:

- a) Bancorbrás Corretora de Seguros, foi a responsável por todas as etapas do processo de implementação do plano de previdência;
- b) Diretoria de Administração e Tecnologia, responsável pela análise, em nível de Conselho Diretor, do desenho do plano e do contrato apresentado pela Brasilprev;
- c) Conselho Diretor nas análises e discussões que subsidiaram o processo decisório;
- d) Conselho de Administração, última instância deste processo decisório;
- e) Área de Recursos Humanos responsável pela implantação e gestão do plano;
- f) Área Financeira, que é responsável pelos pagamentos mensais ao plano.

De todos esses sacrifícios não monetários, vale destacar o esforço da Bancorbrás Corretora de Seguros no processo de implementação do plano e da área de Recursos Humanos, responsável pelo processo de implantação e a gestão do plano junto aos empregados do Grupo e a Brasilprev Seguros e Previdência S/A. Em relação à Bancorbrás Corretora de Seguros, houve, como já mencionado, o esforço de conduzir o processo de definição do desenho do plano e escolha da empresa que iria administrá-lo. Trata-se de um processo complexo e longo, no qual muitas horas de trabalho foram necessárias para a sua conclusão.

No caso da área de Recursos Humanos, o esforço é constante porque a ela cabe a responsabilidade de definição dos valores de contribuição mensal em função dos salários dos empregados e das regras contratuais do plano, de inclusão e exclusão de empregados ao plano e de intermediação junto à Brasilprev de qualquer problema ou necessidade específica de cada empregado. Todas as demandas internas relativas ao plano de previdência são encaminhadas ao setor de RH, que também precisa estar, tecnicamente, preparado para dirimir quaisquer dúvidas e repassar, com segurança aos empregados, todas as informações e características do plano.

Passa por aqui. Inclusive no início da implementação, a gente teve até um probleminha, porque o pessoal mandava direto pra (sic) Brasilprev solicitação de cancelamento, ou o que seja e não passava por aqui. E aí o que acontece é o que a gente explicava pro (sic) funcionário: “não, mas vocês retiraram de novo”, porque retiraram na folha (de pagamento) né (sic), “mas gente, não passou por aqui, como é que a gente vai saber dessa informação?” Né (sic), então, aí a gente foi, articulou com o pessoal da Brasilprev, aliás eles não recebem a documentação direto do funcionário, só se passar por aqui. (Gerente de RH).

[...] o DP diz que tem muito trabalho [...] (Superintendente Financeiro).

Na parte operacional aumentou porque é uma atividade de esforço que a gente tem, porque exige mesmo da parte operacional para administrar. (Gerente de RH).

Eu aumentei o quadro, mas não foi só por isso, mas eu aproveitei esse aumento meu de quadro e distribuí essa tarefa, que antes estava comigo. Mas realmente precisa administrar bem. E tem toda questão de contrato, aí o pessoal vem, tira dúvida, aí tem gente que quer suspender, cancelar [...] (Gerente de RH).

Em relação aos riscos admitidos pela empresa ao contratar o plano, podemos destacar:

- a) risco financeiro: o benefício da previdência empresarial privada, assim como a maioria dos benefícios, é um compromisso da empresa com seus empregados sem previsão de encerramento. O corte de um benefício como este traz inúmeras consequências negativas para as organizações. Sendo assim, estará sempre presente o risco de, em algum momento, a empresa passar por limitações orçamentárias ou mesmo uma crise mais grave e não contar com recursos financeiros para honrar tal compromisso;

Financeiro, que pode eventualmente acontecer, mas é uma possibilidade muito remota de haver esse tipo de problema [...] Seriam compromissos de longo prazo né (sic), e não poderia fazer as coisas assim sem pensar nisso. Então foi tudo calculado, medido, discutido e tal (sic) e achamos que comportaria sem maiores problemas. (Diretor de Administração e Tecnologia).

[...] a gente quando fez o plano, com a ajuda dos consultores e tal, a gente fez quanto que seria mais ou menos o desembolso, fizemos vários exercícios, isso daqui vai comprometer tanto nesse primeiro momento, e depois há uma previsão de que isso acrescente nos impostos da empresa. Mas tudo tá (sic) dentro da normalidade, nunca preocupamos assim com [...] de repente vai acontecer, a não ser que aconteça um cataclisma (sic) aqui que eu tenha que redirecionar tudo, mas não houve muita preocupação. (Diretor de Administração e Tecnologia).

b) risco psicológico: a empresa quando decidiu separar seus empregados em dois grupos no plano de previdência, também decidiu assumir um risco psicológico à medida que o grupo que não estaria contemplado com as contribuições da empresa poderia sentir-se preterido ou excluído. Tal situação poderia trazer impactos negativos no clima organizacional, comprometendo toda a estratégia e os objetivos da empresa ao implementar o benefício da previdência complementar.

Duas questões levaram a empresa a tomar a decisão de separar os empregados, no plano de previdência, em dois grupos. O fator preponderante foi a questão orçamentária, pois se todos os empregados participassem do plano na modalidade *renda de aposentadoria*, seria necessário formar reserva financeira para todos por meio de contribuições das duas partes – empresa e empregado. Segundo o consultor da Brasilprev responsável pela construção do desenho do plano, este formato elevaria o custo mensal do benefício em 47 %.

Uma vez que os Colaboradores do Grupo 2 estão abaixo do Teto do INSS, suas perdas financeiras no momento de aposentadoria serão bem menores. Dessa forma, conseguimos aliar bem as reais necessidades dos Colaboradores com a disponibilidade financeira da Bancorbrás. Não somente isso, pudemos alocar boa parte dos recursos para os Colaboradores que realmente terão uma maior perda de seus poderes aquisitivos no momento da aposentadoria. Estamos falando daqueles de maiores salários e, coincidentemente, os mais estratégicos para a Empresa. Caso a Bancorbrás fizesse contribuições mensais para todos os seus Colaboradores, teria tido um aumento de aproximadamente 47% no custo mensal do plano. (Consultor Brasilprev).

O outro fator, que levou a empresa decidir-se pelo desenho de plano com dois grupos, foram as características distintas dos empregados em relação à necessidade ou não de complementação da renda de aposentadoria. Segundo Arruda (2004), diferente do sistema de repartição simples da previdência social, o sistema de previdência privada tem caráter complementar e facultativo, devendo ser organizado de forma autônoma em relação ao Regime Geral da Previdência Social e baseado na constituição de reserva.

Desta forma o Grupo Bancorbrás decidiu constituir reserva financeira apenas para os empregados com remuneração acima do teto de aposentadoria do INSS e, portanto, com necessidade da complementação de renda de aposentadoria por meio de um plano de previdência privada. Mesmo com todos os cuidados e justificativas para a opção deste desenho de plano, como já mencionado, no início

dos trabalhos de divulgação houve um princípio de descontentamento entre os empregados do grupo 2, que se sentiram desvalorizados.

[...] o pessoal do Grupo 1 amou de paixão, porque tem a participação da empresa né (sic), e quando nós fomos pro (sic) grupo 2, tinha uma parte falando do grupo 1. E aí o que a gente percebeu, que o pessoal se sentia desvalorizado, preterido quando ouvia do grupo 1. Que tinha a questão da participação da empresa, né, enfim, com toda a explicação do por que disso, porque tem uma explicação. (Gerente de RH).

Vale lembrar que detectado esse problema, houve uma correção de rumo na estratégia de divulgação do plano e a questão foi totalmente contornada pela empresa e pelos profissionais da Brasilprev. A comunicação foi ampla e envolveu todos os empregados do Grupo Bancorbrás que participaram de palestras e reuniões individuais com os consultores da Brasilprev.

Também foi muito importante o acompanhamento da Bancorbrás Corretora de Seguros e da área de Recursos Humanos do Grupo no momento da correção de rumo quanto detectado o problema na comunicação com o grupo 1, que poderia trazer consequências negativas para o clima organizacional, frustrando as expectativas da empresa em relação aos objetivos esperados com a implementação do plano. A estratégia era apresentar todos os pontos e explicar de maneira clara e objetiva os motivos da separação entre grupos e, principalmente, potencializando as vantagens do plano para ambos os grupos.

Também fez parte da estratégia de divulgação, uma apresentação inicial, da Bancorbrás Corretora de Seguros, das características do plano para o nível estratégico e gerencial do Grupo Bancorbrás, o que, certamente, foi importante como medida preventiva ao risco psicológico. Portanto, a avaliação da empresa foi de que o resultado final, em relação ao risco psicológico da separação dos empregados em grupo 1 e grupo 2, foi eliminado com a qualidade e a estratégia de divulgação do plano definida pela Brasilprev e Bancorbrás.

[...] e foi uma preocupação do H, antes de apresentar para os empregados, vender para Superintendentes e Gerentes [...] após a formatação do plano, o H. apresentou para o segmento de Superintendentes e para o segmento de Gerentes Executivos. Então quando o plano foi implantado, se tivesse alguma dúvida, os próprios Gerentes já estavam sabendo. (Gerente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Eu lembro que eu falei categoricamente, por causa dessa preocupação, eu cheguei a falar: vocês em hipótese nenhuma podem deixar dúvida quanto a esse negocio de grupo 1, grupo 2. A diferença de um para o outro é a

diferença que a empresa vai pagar pra (sic) esse no final quando se aposentar. Mas a empresa tá (sic) pagando pra (sic) todo mundo. Então se a gente não internalizar isso vai ser muito difícil, então foi uma coisa que a gente se preocupou e deu certo. Tanto é que não houve no pós-implantação nenhum questionamento. Nunca vi ninguém reclamar de nada. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

[...] foi muito bem vendido isso nas palestras de implantação do plano, porque nós fizemos apresentações para todos os funcionários, não houve assim, seleciona nível gerencial que vai ser beneficiado com a previdência com o resto não, porque, aí foi vendido o seguinte, todo funcionário tem o direito ao plano de previdência. Os funcionários que estão abaixo do teto do INSS quando se aposentarem vão ter direito a 5 salários bancados pela empresa. Isso não está sendo feito o recolhimento no fundo de previdência, a empresa banca. Se algum funcionário aqui, no nível de copa, de portaria se aposentar aqui, vai receber 5 salários. Isso é o desenho do plano de previdência. Ele vai sair com 100% de salário. Então isso foi muito bem vendido, então a rigor você tem os dois grupos satisfeitos. O que não tinha nada tem o bônus e a turma que ia perder não vai perder mais. Ou vai perder menos, né (sic). Então isso eu acho que neutralizou essa preocupação de clima organizacional. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Eu confesso que nós aqui tivemos um papel importante, porque, se iniciou uma preocupação, uma parte da diretoria começou: “ah, mas e os outros, e os outros”. E a gente batia muito na tecla: não existe isso, existe um plano que vai atender 100% das pessoas. A empresa não está contribuindo para a conta de 1 só, a empresa está tentando preservar o salário de todo mundo. Quem ficar abaixo dos 3 e tanto, vai ter uma bonificação e quem ficar acima vai ter uma complementação. A rigor todo mundo esta sendo beneficiado e foi isso, a gente batendo nessa tecla, em todas as reuniões antes da divulgação. Eu acho que, quando começou a ter as reuniões com os funcionários, os outros Superintendentes, o próprio nível gerencial, que foi vendido em um primeiro momento, já estava com isso na cabeça. Então isso quebrou muito o risco [...] (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

5.4 Análise dos valores para o cliente que levaram à escolha da Brasilprev Seguros e Previdência como empresa responsável pela administração do plano de previdência do Grupo Bancorbrás

O Grupo Bancorbrás tem um forte vínculo com o Banco do Brasil e, por isso, havia uma preferência natural pela Brasilprev.

[...] o vínculo com a própria Bancobrás, a vinculação da Brasilprev com o Banco do Brasil [...] (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Entretanto, mesmo com essa preferência declarada, a Bancorbrás Corretora de Seguros não abriu mão de instalar um processo de concorrência. Foram convidadas, além da Brasilprev, as empresas Bradesco Vida e Previdência, Sul

América Seguros e Previdência, Caixa Seguros e Previdência e Itaú Vida e Previdência.

Verificou-se que a Brasilprev, além de já estar à frente das demais, em função do vínculo do Grupo Bancorbrás com o Banco do Brasil, foi a empresa que demonstrou as melhores condições de consultoria e estrutura. Perguntado se o vínculo com o Banco do Brasil foi o que determinou a opção pela Brasilprev, o Superintendente da Bancorbrás Corretora de Seguros respondeu:

Independente, porque ela foi mais competente no desenho do plano, no atendimento, e principalmente em entender e participar do desenvolvimento e entender o que o cliente queria. O que nós vivemos com outras empresas concorrentes aqui foi o seguinte, trouxeram umas coisas prontas sem muita lógica pra gente que não tinha muita experiência em construir um plano de previdência. Então a gente ficou com um milhão de duvidas, né (sic). E um milhão de duvidas continuando. Até a chegada do processo da Brasilprev, aí que aquele um milhão de duvidas foram (sic) sendo sanadas. A diferença básica foi essa, então até por uma questão de lealdade pelo processo todo, seria muito difícil a Brasilprev perder em função do atendimento que ela deu pra (sic) gente. Eu até brinquei na época, porque eu vi que o mercado tinha crescido X% e a Brasilprev tinha crescido 2X%, eu falei, é, tá(sic) explicado (risos). É só ver o que aconteceu com a gente que tá(sic) explicado o motivo do crescimento. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

Foi também muito valorizado o desempenho do Consultor de Previdência da Brasilprev no entendimento às necessidades específicas do Grupo Bancorbrás e na apresentação de soluções que atendiam de maneira plena as expectativas do Grupo.

Inclusive o negócio da Brasilprev foi chegar aqui não querendo impor nada. Ela ouvia a gente e formatava o que a gente queria. (Gerente Bancorbrás Corretora de Seguros).

E principalmente, porque a partir do momento que a dificuldade inicial que nós tivemos de contato foi totalmente neutralizada pela competência deles de nos atender. Foi de longe, de longe, se tivesse que fazer alguma comparação da concorrência a Brasilprev levaria de todos. (Superintendente - Bancorbrás Corretora de Seguros).

É, a forma de trabalhar totalmente diferente, as outras empresas chegaram: aqui, o desenho é esse, tabelas e não sei o que. Mas e aí como que faz, entra com quanto, pode, não pode, entra, não entra, como ele contribui, quando ele for demitido, como funciona? Então a gente tinha muita dúvida de como funcionava. Como funciona esse plano de previdência, essa relação patrão empregado e fundo de previdência, como funciona isso? Então ninguém tinha essas respostas, a Brasilprev tinha, entendeu. Tinha experiência, tinha exemplo sabe. Nos ajudou (sic) muito assim: ó a gente tá (sic) pensando nisso. Aí ele: olha a gente já fez assim, dessa forma assim, assim, assado, funciona assim, assim, assado. E isso foi muito importante pra (sic) gente. (Superintendente Bancorbrás Corretora de Seguros).

A partir desses relatos, constata-se que nas negociações de planos de previdência empresarial, nos quais o nível de complexidade é maior se comparado ao processo de compra de um plano individual, a venda consultiva torna-se mais importante e é exigido dos profissionais de previdência alto nível de conhecimento técnico, além de experiência e de competência para compreender a necessidade específica de cada empresa. Esse fator, certamente, pode determinar o sucesso de um negócio.

No caso Bancorbrás, é fato que a Brasilprev contava com a preferência do Grupo, mas o determinante para a definição na Bancorbrás Corretora de Seguro foi a excelência da consultoria prestada pela Brasilprev, o que, conforme relatado pelo executivo responsável por toda a condução do projeto, não foi verificado nas demais empresas de previdência que participaram da concorrência.

Outro ponto importante verificado foi: credibilidade e segurança percebidas pelo comprador.

Ah, eu acho que é uma empresa extremamente conceituada, né (sic). Eu acho que é mais essa questão da credibilidade. O pessoal do Banco do Brasil tem muita credibilidade, e o pessoal aqui da Bancobrás, todos os gestores são funcionários aposentados do Banco do Brasil, então tem uma influência [...] (Gerente de RH).

O país já passou por vários momentos de instabilidade política e econômica, conviveu por muito tempo com taxas elevadas de inflação e até mesmo passou pela experiência de um bloqueio de aplicações financeiras, poupança e conta corrente. Ainda que essas questões já estejam bem absorvidas pela população, tais fatos históricos estão presentes na memória de boa parte das pessoas.

Planos de previdência privada são investimentos de longo prazo e, por terem como objetivo principal a complementação da renda de aposentadoria, a relação cliente – empresa, teoricamente, só se encerraria com a morte do titular do plano, portanto sem prazo determinado. Em função dessas características, as decisões de compra de planos de previdência, na maioria das vezes, levam em consideração a marca com a segurança e credibilidade que ela representa.

Outro ponto importante considerado foi a capacidade demonstrada pela Brasilprev para os processos de divulgação nas empresas e administração do

plano. Pode-se concluir que esta expectativa se confirmou na implementação do plano.

[...] além do que a apresentação foi muito bem elaborada pela Brasilprev, foi muito bem tratada isso. Então isso foi muito importante. (Empregado).

A gente não tem reclamação, sabe, pelo contrário, a gente tem cada vez mais adesões, sabe, o pessoal da administração que a gente lida são pessoas que respondem muito rápido, né (sic) as nossas questões, nunca deixam passar nada, são muito atenciosos, não deixam a desejar não. (Gerente de RH).

Portanto, fatores como o vínculo da Bancorbrás com o Banco do Brasil, a demonstração de capacidade da Brasilprev em corresponder às expectativas do Grupo Bancorbrás durante os processos de contratação, divulgação nas empresas e administração do plano, além da credibilidade e segurança do Banco do Brasil, levaram a decisão final do Grupo pela escolha da Brasilprev Seguros e Previdência como empresa responsável pela administração do plano de previdência dos empregados do Grupo Bancorbrás.

6 CONCLUSÃO

Os dados da pesquisa indicam que todo o processo decisório correu de forma transparente e clara, não havendo maiores divergências entre as áreas e tampouco conflito entre os níveis de decisão envolvidos no processo. Não foi observada a presença negativa de fatores políticos ou quaisquer interesses distintos nas etapas do processo decisório. Certamente, toda a convergência na empresa em relação à visão de futuro, analisando especificamente a decisão objeto deste estudo, se deu pela forte influência da cultura de benefício e acumulação financeira de longo prazo trazida do Banco do Brasil pelos executivos do Grupo Bancorbrás.

Percebeu-se a importância da consultoria no processo decisório. A consultoria da Brasilprev foi fundamental para a evolução do processo no âmbito da Bancorbrás Corretora de Seguros. Nas negociações de planos de previdência empresarial, nos quais o nível de complexidade e customização é maior se comparado a um plano individual, a consultoria tem papel primordial, pois exige dos profissionais de previdência alto nível de conhecimento técnico, além de experiência e competência para compreender a necessidade específica de cada organização. A adequação do desenho do plano à necessidade da empresa é fundamental para a qualidade do benefício e o resultado na satisfação, tanto da empresa, quanto dos empregados em relação ao plano de previdência implementado.

Constatou-se também que a iniciativa de implementação do plano não partiu da área de Recursos Humanos, como é comum na implementação de benefícios. Verificou-se que este fato ocorreu por três motivos:

- a) o fato de existir no Grupo Bancorbrás uma empresa voltada para o segmento segurador, a Bancorbrás Corretora de Seguros
- b) baixos níveis de cultura de previdência na área de Recursos Humanos;
- c) não houve anteriormente oferta do benefício ao Grupo Bancorbrás por parte das empresas de previdência privada;

Em relação à análise dos valores para o cliente, a relação de prazer definida por Oliver (1999) está vinculada ao retorno para a organização do investimento ou sacrifício dispendido. A pesquisa evidenciou que a avaliação custo x benefício ou

benefício x sacrifício é bastante positiva no caso Bancorbrás. Como verificado, o esforço financeiro foi bem absorvido, uma vez que a empresa é altamente rentável e dispõe de solidez e saúde financeira. Percebeu-se que o sacrifício financeiro hoje está dimensionado abaixo da capacidade orçamentária do Grupo Bancorbrás.

Referente aos riscos presentes no negócio constatou-se que são considerados pelo Grupo Bancorbrás de pouca relevância, uma vez que todos os pontos que poderiam trazer problemas para as empresas foram identificados a tempo de se definir as ações preventivas necessárias para eliminar qualquer impacto negativo.

Em relação aos benefícios, a constatação foi de que os principais objetivos do plano foram alcançados. Houve clara percepção do benefício por parte dos empregados e a empresa já colhe os resultados no clima organizacional e também na conscientização dos empregados em relação à cultura de previdência.

Ainda que não constatado pela empresa, por meio de pesquisa formal específica, os dados desta pesquisa indicam que o principal objetivo, qual seja a retenção de mão de obra, vem sendo alcançado. Por meio da análise das entrevistas, foi verificado que, após a implementação do plano de previdência, com todos os seus mecanismos de incentivo ao tempo de empresa, houve mais valorização por parte dos empregados deste vínculo com Grupo Bancorbrás. Também contribuiu para esta conclusão, a grande quantidade de adesões ao plano no grupo 1 e o surpreendente volume de contribuições espontâneas entre os participantes do grupo 2, fatores que comprovam a percepção do benefício pelos empregados.

Por fim, em relação à definição da empresa responsável pela administração do plano de previdência do Grupo Bancorbrás, pode-se concluir que a Brasilprev, que já contava com a preferência do Grupo, superou os concorrentes e conseguiu, de maneira plena, corresponder às expectativas da Bancorbrás em todas as etapas dos processos de venda, divulgação e pós venda, além de contar com a solidez e a credibilidade da marca Banco do Brasil. Este conjunto de atributos levou à decisão final da escolha da Brasilprev Seguros e Previdência como a empresa responsável pela administração do plano de previdência dos empregados do Grupo Bancorbrás.

7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES

Os dados primários coletados na pesquisa são de natureza qualitativa e originários de uma única unidade de pesquisa. Por isso, eles não deverão ser considerados conclusivos.

O fato de a pesquisa ter sido aplicada em apenas uma empresa trouxe algumas limitações ao trabalho e impediu sua evolução em algumas análises. Uma dessas análises poderia ser: identificar os motivos de as empresas não implementarem planos de previdência para seus empregados. A proposta de se fazer novos estudos pode ter como objetivo uma comparação entre duas empresas em um estudo mais abrangente com uma definição de casos múltiplos.

Uma sugestão para novos estudos seria escolher uma empresa que já possua e participe do custeio de um plano de previdência para seus empregados e outra que tenha contratado um plano de previdência empresarial do tipo “averbador”, no qual a empresa disponibiliza previdência corporativa para seus funcionários, mas não participa do custeio do plano, que fica, integralmente, sob a responsabilidade do empregado.

A conjuntura mais adequada seria a definição por duas empresas que sejam concorrentes, o que poderia contribuir para obtenção de mais dados e diminuir as limitações da pesquisa. Dessa forma, uma questão que também poderia ser analisada em nova pesquisa é o fato de organizações que competem por consumidores e profissionais qualificados tomarem posições contrárias em relação ao custeio do benefício de previdência complementar para seus empregados. Tal estudo seria capaz de ampliar a capacidade de generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, James; NARUS, James. **Business Market Management: understanding, creating and delivering value**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

ARRUDA, Maria da Glória Chagas. **A previdência privada aberta como relação de consumo**. São Paulo: LTr, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Indicadores econômicos: moeda e crédito**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em: 16/12/2011.

BARCOBRÁS. **Missão e visão**. Disponível em: <http://www.bancorbras.com.br/site/br/institucional/bancor_conh.aspx>. Acesso em: dez. 2011.

BARROS, Marco A. **A evolução da previdência complementar aberta no Brasil: um estudo de eventos**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, São Paulo, 2006.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n. 5, p. 82-111, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAZERMAN, Max H., **Processo Decisório**, Elsevier: Rio de Janeiro , 2004.

BERTERO, Carlos O. A tomada de decisão nas organizações. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais** v. 3. São Paulo: Atlas, 2003.

BISCOLA, Paulo. H. Nogueira; SANTOS, Rubens da Costa. Valor percebido pelos consumidores: um estudo exploratório em relação às lojas onde realizam compra de alimentos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 104-127, dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997. Altera a legislação tributária federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 dez. 1997.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI4.HTM> /> Acesso em: 26/08/2011.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Superintendência de Seguros Privados **Previdência complementar aberta**. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/menuatendimento/previdencia_aberta_consumidor.asp> Acesso em: 21/09/ 2011.

BRASILPREV SEGUROS E PREVIDÊNCIA S/A. **Simulador previdência imposto de renda**. Disponível em : <<http://www2.brasilprev.com.br/SimuleContrate/simulador-de-ir/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 26/11/2011

BREI, Andrade Vinícius.; ROSSI, Vargas Carlos. A. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviços: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, páginas,1-19 abr./jun. 2005.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVIS, G. B. ; OLSON, M. H. **Sistemas de información gerencial**. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.

EISENHARDT, Kathleen M.; BOURGEOIS, L. J. The politics of strategic decision making in top 108 management teams: a study in the microcomputer industry. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.

EISENHARDT, Kathleen. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 13, n. 2, p. 17-37, 1992.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA. **Previdência privada**: estatísticas. Disponível em: <<http://www.fenaprevi.org.br/Site/682/828.aspx>>. Acesso em: 21/11/2011.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Mobilidade solcial promove 31,9 milhões de pessoas de 2003 a 2008**. Disponível em: <<http://portal.fgv.br/>> Acesso em: 03/09/2010.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GODOY, Arilda Schimidit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES; Luiz Flávio M.; GOMES, Carlos Francisco; ALMEIDA, Adiel T. de. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

GROENEWALD, Thomas. A phenomenological research design illustrated. **International Journal of Qualitative Method**, v. 3, n. 1, p. 1-26, abr. 2004.

HADDAD, Helder et al. **Processo decisório**: similaridades entre ambientes organizacionais e de consumo. São Paulo: PUCSP, 2005. (Artigos e Ensaios).

HOLBROOK, Morris B. **Consumer value**: a framework for analysis and research. London: Routledge, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Taxa de desemprego**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 16/12/2011

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2000**: população. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo/>>. Acesso em: 28/11/ 2010.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp>. Acesso em: 03/09/2011.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. R. **O processo decisório**: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Ano 2, n. 8, p 30-34, mar. 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.21, n.2, p.246-275, jun. 1976.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n.37. p. 7-32,1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MURPHY, P. E.; ENIS, B. M. Classifying products strategically. **Journal of Marketing**, v. 50, p. 24-42, Jul. 1986.

OLIVER, Richard L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, Morris B. **Consumer value**: a framework for analysis and research. London: Routledge, 1999.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigma e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Pacific Grove: Brooks/Cole, 1993.

ROBINSON, P. J.; FARRIS, C. W. **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon, 1967.

RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H. **Social conflict**: escalation, stalemate and settlement. 10ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

SANDERS, Patrícia. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 353-360, 1982.

SAVOIA, José Roberto Ferreira. Principais alterações introduzidas no arcabouço legal que regula as atividades das entidades fechadas de previdência complementar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DOS FUNDOS DE PENSÃO, 22, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Abrapp, 2001. p.28-29.

SHETH, Jagdish N.; SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965.

SIMON, Herbert Alexander. **A capacidade de decisão e de liderança..** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SIMON, Herbet A., A racionalidade do processo decisório em empresas. **Revista Brasileira de Economia**, v. 38, n. 1, p.111-142, jan./mar. 1984.

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 15-37, jan. 2002.

TURBAN, E. **Decision support and expert systems**: management support systems. Printice-Hall International, Inc, Saddle River, NJ, USA, 1995.

WEBSTER J R., Frederick E.; WIND, Yoram. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

WOODRUFF, Robert. Customer Value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sergio B., **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, New York, n.3, p. 2-22, jul. 1988.