

## Estratégias de Seguradoras no Mercado de Previdência Complementar: Ensaio Teórico sob a Perspectiva da Escola do Poder

Leandro Emygdio de Negreiros  
FACC / UFRJ  
le\_negreiros@uol.com.br

José Luis Felício Carvalho  
FACC / UFRJ  
zkcarvalho@hotmail.com

### RESUMO

*Recentes mudanças no cenário socioeconômico evidenciam transformações nos sistemas de previdência social no Brasil e no mundo, caracterizando aquilo que se convencionou denominar “o problema previdenciário”. Diante desse quadro, surgiram projetos de reformas previdenciárias que possibilitaram o desenvolvimento e a expansão da previdência complementar – e de um significativo segmento de serviços a ela atrelado. As questões próprias do chamado “problema previdenciário” caracterizam uma arena de mercado complexa, permeada por instituições diversas, e povoada por actantes organizacionais cuja influência tem o potencial de reconfigurar o próprio tecido social. Este ensaio teórico pretende discutir as estratégias das seguradoras que pertencem a bancos atuantes no setor de previdência privada sob a ótica da Escola Estratégica do Poder. A proposta é contextualizar criticamente a previdência social no Brasil indicando seus problemas e descrevendo as estratégias dos principais ‘players’ sob a perspectiva do poder.*

Palavras-Chave: Sistemas previdenciários. Seguradoras. Previdência privada. Escola do poder.

### 1. INTRODUÇÃO

O sistema de previdência social no Brasil e no mundo constitui um dos assuntos mais debatidos pela sociedade desde a consolidação da ideologia liberal como hegemônica no hemisfério ocidental (AMADOR, 2004; OLIVEIRA, 2000). De acordo com algumas correntes de pensamento (AFONSO, 1998; GIAMBIAGI *et al.*, 2007; NÉRI, 2003), mudanças ocorridas no cenário socioeconômico evidenciam uma dificuldade do Estado em arcar com o crescimento do pagamento dos benefícios previdenciários, que se constituem como uma grande fonte de despesas dos governos. Essas mudanças estão relacionadas a três pontos: (1) redução dos postos de trabalho gerando queda na arrecadação do governo; (2) aumento da expectativa de vida da população, representando gastos com o pagamento de benefícios por um tempo maior; e (3) diminuição das taxas de natalidade, o que impacta na base contributiva para a previdência.

Tais dificuldades parecem mostrar que, no Brasil, as regras de aposentadoria adequadas no passado vêm se tornando incompatíveis com a nova realidade, gerando o que Giambiagi *et al.* (2007) chamam de “problema previdenciário”. A primazia do Estado como instituição garantidora de recursos para os trabalhadores que se afastam do mercado de trabalho (cf. IYER, 2002) torna-se discutível em função de um iminente esgotamento dos recursos frente às obrigações previdenciárias (NASSUNO, 2003). Por outro lado, segundo Giambiagi *et al.* (2007) e Afonso (1998), também impactam a solidez da previdência social fatores como o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) perante os aumentos concedidos aos benefícios previdenciários, assim como a alteração da estrutura demográfica.

De acordo com Pinheiro (2007), tal cenário mostrou-se favorável à expansão do mercado de previdência privada, cujo negócio consiste basicamente na venda de planos que complementem a renda dos aposentados no futuro, possibilitando rendimentos próximos

daqueles recebidos durante a vida ativa de trabalho (FONTES FILHO, 2004). Por meio dessa perspectiva, a previdência complementar tem sido recomendada como solução para a incerteza de um indivíduo quanto a seu futuro (AMADOR, 2004). Trata-se, antes de tudo, de um mercado que movimenta bilhões de reais e com grande potencial de crescimento, no qual fundos de pensão e seguradoras atuam na oferta de planos previdenciários.

A legislação que regulamenta o sistema brasileiro de previdência considera três pilares (BELTRÃO *et al.*, 2004; FONTES FILHO, 2004): o primeiro representa a previdência oficial, com um valor teto para as aposentadorias pagas definido pelo Ministério da Previdência; o segundo contempla os planos patrocinados por empresas e empregados, representados pelos fundos de pensão (entidades de previdência complementar fechada); e o terceiro pilar representa os planos de previdência individuais e de livre escolha comercializados por seguradoras (entidades de previdência complementar aberta), as quais constituem empresas com finalidade lucrativa.

As entidades abertas de previdência complementar são classificadas em três grupos (REZENDE e FONTES FILHO, 2005; PINHEIRO, 2007): as seguradoras ligadas a bancos, as seguradoras independentes e as sociedades civis, que trabalham com a criação de planos empresariais ou individuais. Em termos de participação no mercado de previdência aberta, contudo, as entidades pertencentes a bancos prevalecem sobre as demais, representando 92% da carteira nacional de investimentos (FenaPrevi, 2008), o que equivaleria a mais de R\$ 125 bilhões, em números de maio de 2008.

Os fatores que delinham tal quadro caracterizam uma arena de mercado complexa e povoada por actantes organizacionais cuja influência é capaz de perpassar instituições e reconfigurar o próprio tecido social. Os autores do presente trabalho confiam na idéia de que, para se analisar tal setor, é preciso recorrer aos preceitos da Escola Estratégica do Poder (cf. MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). O problema de pesquisa correspondente ganha, outrossim, a seguinte formulação: como compreender as estratégias das seguradoras ligadas a bancos e que atuam no setor de previdência complementar por meio das relações de poder exercidas sobre os principais actantes desse mercado?

O universo da pesquisa é constituído pelas Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC) atuantes no Brasil, que vendem planos de previdência por meio das seguradoras registradas na Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Esse grupo foi definido por tipicidade devido à representatividade das seguradoras ligadas a bancos; segundo a SUSEP (2007), há 114 seguradoras atuando no mercado de previdência complementar no Brasil, das quais somente 29, ou 25,44%, pertencem a bancos. No entanto, conforme a FenaPrevi (2008), as seguradoras pertencentes a bancos detêm mais de 92% do montante de recursos acumulados mediante contribuições feitas pelos participantes, o que representa um valor aproximado de R\$ 125 bilhões.

Classificada como ensaio teórico fundamentado por revisão bibliográfica (cf. VERGARA, 2007), a pesquisa foi motivada pela inquietação de se estabelecer relações analíticas entre as estratégias empreendidas por seguradoras ligadas a bancos com as idéias preconizadas pela Escola Estratégica do Poder. O propósito subjacente ao trabalho era buscar compreender os mecanismos que levam à deliberação de estratégias alicerçadas pelo poder exercido por tais organizações.

## 2 OS SISTEMAS DE PREVIDÊNCIA

### 2.1 PREVIDÊNCIA SOCIAL: ORIGENS, TIPOLOGIAS E ESTRUTURA

De acordo com Cordeiro (2006), a construção de uma rede de proteção social tornou-se necessária à medida que as formas de organização da sociedade evoluíram para modelos mais complexos. Essa proteção social era tida inicialmente como sendo de responsabilidade do Estado, a quem caberia manter programas de seguridade social, promovendo seguros e assistências sociais com a finalidade de cobrir a universalidade da população (SCHERMAN, 2000). Para Oliveira (2000), entende-se como Seguridade Social o conjunto de políticas e ações articuladas com o intuito de amparar o indivíduo, bem como seu grupo familiar.

Cordeiro (2006) afirma que o sistema de seguridade social busca amparar a população nos momentos de riscos econômicos por meio dos programas de seguros sociais e assistir os cidadãos com rendas insuficientes que vivem na pobreza, de forma a melhorar suas condições e oferecer oportunidades. Normalmente, os sistemas de seguridade social são sustentados por três eixos de características distintas: saúde, assistência social e previdência social (FLEURY e ALVES, 2004), sendo o último fundamental para o entendimento do desenvolvimento do mercado de previdência complementar no Brasil.

A previdência social é formada por um plano de pagamentos em dinheiro ou serviços prestados ao cidadão e a seus dependentes, como forma compensatória para a perda total ou parcial da capacidade de trabalho, estruturados para terem duração infinita (OLIVEIRA, 2000). A previdência social pode ser vista como um “fundo que arrecada as contribuições dos indivíduos para ampará-los nos momentos difíceis” (NASSUNO, 2003, p. 86). Trata-se de um seguro feito para o trabalhador, para protegê-lo da perda de sua capacidade laborativa devido a doença, invalidez ou velhice, implantados pelos governos nacionais e vinculados como contribuições periódicas e compulsórias, descontadas diretamente da folha salarial com responsabilidades tanto da empresa quanto do empregado (ALÉM e GIAMBIAGI, 1999).

De acordo com Afonso (1998), com relação às formas de financiamento e manutenção da previdência social, existem os regimes de repartição e de capitalização. No primeiro, as contribuições realizadas pelos participantes ativos são alocadas para o pagamento dos benefícios dos inativos, havendo um compromisso entre gerações distintas, no qual as aposentadorias atuais são sustentadas por aqueles que estão contribuindo no presente (AFONSO, 1998; COUTINHO, 1986). O regime de capitalização estabelece que o valor da aposentadoria de um indivíduo está atrelado ao montante poupado durante sua vida ativa de trabalho; esses valores são investidos e capitalizados em contas separadas para cada pessoa. Neste caso, perde-se a característica de solidariedade encontrada no regime de repartição, dado que cada geração é responsável por sua própria aposentadoria (CORDEIRO, 2006).

O modelo de previdência social originalmente elaborado apresentou problemas de manutenção na maioria das economias industrializadas, levando ao surgimento da dívida previdenciária (AFONSO, 1998; ALÉM e GIAMBIAGI, 1999; AMADOR, 2004). Tais limitações estariam ligadas ao custo da manutenção e concessão dos benefícios, às alterações na dinâmica do trabalho e às reconfigurações demográficas. De forma ampla, parece haver um desequilíbrio entre arrecadação e pagamento, que se reflete nas finanças dos sistemas previdenciários, uma vez que a população ativa que sustenta os aposentados apresenta redução e estes, por sua vez, cresceram em termos absolutos (GIAMBIAGI *et al.*, 2007).

Diante desse cenário, surgiram propostas de reformas que pretendem equilibrar receitas e despesas dos sistemas de previdência. As reformas abordam pontos como a elevação das alíquotas de arrecadação previdenciárias e aumento no tempo de contribuição da população (CORDEIRO, 2006), ou mudanças do sistema previdenciário de repartição para

capitalização (AFONSO, 1998), sendo estas difíceis de serem implantadas, em função de problemas relacionados à quebra de direitos adquiridos e ao desgaste político dos governos.

## 2.2 O SISTEMA BRASILEIRO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

A formação do sistema previdenciário brasileiro foi espelhada na trajetória dos sistemas criados pelos países desenvolvidos, especificamente os europeus (CORDEIRO, 2006). A princípio, o sistema brasileiro baseou-se no conceito de seguro, pelo qual o participante tem direito a um benefício relacionado com o valor contribuído (FLEURY e ALVES, 2004). Segundo Além e Giambiagi (1999), o desenvolvimento da previdência social ocorreu a partir da Lei Elói Chaves (1923) com a criação das Caixas de Aposentadoria e Pensões (CAPs). À medida que essas instituições se desenvolveram, o governo as substituiu pelos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs), autarquias centralizadas no governo federal e supervisionadas pelo Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio.

Apesar do desenvolvimento previdenciário, nem todos os indivíduos eram atendidos, permanecendo de fora os trabalhadores rurais, os trabalhadores do setor informal urbano e os autônomos, bem como assalariados do mercado formal impossibilitados de participar dos institutos por não exercerem profissão nos ramos de atividade contemplados pelos IAPs (ALÉM e GIAMBIAGI, 1999; FLEURY e ALVES, 2004). De acordo com Cordeiro (2006), a partir de 1970 ampliou-se a abrangência da previdência, criando-se em 1974 o Ministério da Previdência Social (MPS). Foi com a promulgação da Constituição de 1988, contudo, que a previdência social brasileira incorporou a maioria das regras que possui atualmente.

A partir das mudanças introduzidas, os benefícios e serviços prestados pela previdência, assim como pela saúde, pela assistência e pelo seguro-desemprego, passaram a compor uma ampla rede de proteção garantida pelo Estado brasileiro sob o conceito de seguridade social (ALÉM e GIAMBIAGI, 1999).

Giambiagi (2006) argumenta que o regime de repartição da previdência adotado no país, de acordo com as regras estabelecidas pela atual Constituição – amparada pela idéia de se buscar justiça social –, trouxe conquistas para a população. Como consequência, viu-se um aumento significativo no número de benefícios. Como desdobramento, surgiram severas críticas à sustentabilidade da previdência brasileira. Apesar da universalização do sistema de proteção social no Brasil, tratando-se de um país marcado por desigualdade sócio-econômica, a ampliação de direitos não teve como contrapartida um volume de recursos que viabilizasse um equilíbrio financeiro de longo prazo da previdência, surgindo questionamentos ao modelo de seguridade (ALÉM e GIAMBIAGI, 1999; CORDEIRO, 2006).

No parecer de Giambiagi *et al.* (2007), a geração desse problema está relacionada ao baixo crescimento do PIB nas duas últimas décadas, à repercussão que exercem os sucessivos aumentos do salário mínimo, bem como a manutenção da precocidade das aposentadorias por tempo de contribuição. Outro fator agravante à conjuntura seria a reconfiguração da estrutura demográfica brasileira, com o aumento rápido do número de idosos, segmento da população propenso ao recebimento dos benefícios previdenciários.

Outro aspecto que agrava a manutenção do atual sistema de previdência brasileiro é o alto nível de informalidade do trabalho e do emprego (CORDEIRO, 2006): grande parte da população economicamente ativa do país trabalha em empreendimentos autônomos ou informais, constituindo-se em atividades normalmente mal remuneradas e que não contribuem para a previdência social. Para Néri (2003), analisando pela ótica do governo, há um grande prejuízo com a ausência de cobertura previdenciária para os segmentos informais.

Oliveira (2000) destaca que o entrelaçamento das funções da seguridade social no Brasil, faltando o estabelecimento de separações das respectivas fontes de receitas e despesas,

ocasionou o surgimento do debate acerca da existência ou não de um déficit da previdência. Segundo Carvalho (1995), na visão do seguro social da previdência, os benefícios devem guardar correspondência com os valores contribuídos, enquanto que na visão redistributiva, característica do regime brasileiro, as contribuições guardam relação com as possibilidades individuais, e os benefícios têm relação com as necessidades do cidadão. Assim, há um segmento da população que não é atendido conforme sua expectativa (CORDEIRO, 2006) e aqueles que podem garantir rendimentos similares aos recebidos durante a vida ativa de trabalho procuram os sistemas de previdência privada como complementação da renda.

### 2.3 A PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NO BRASIL

Segundo Beltrão *et al.* (2004) e Rezende e Fontes Filho (2005), a previdência privada está dividida em previdência fechada e aberta, ambas de caráter complementar, voluntário e organizadas de forma autônoma em relação à previdência oficial. A regulamentação da previdência privada ocorreu na década de 1970, em resposta à expansão das grandes empresas estatais e à criação de seus fundos de pensão (OLIVEIRA, BELTRÃO e FERREIRA, 1997). De acordo com Beltrão *et al.* (2004), a institucionalização desse setor está associada à necessidade de complementar os benefícios oferecidos pela previdência social, representando também o interesse do governo em estimular o desenvolvimento do mercado de capitais.

Conforme Pinheiro (2007), as entidades que compõem a previdência complementar têm como objetivo instituir planos privados de concessão de pecúlios ou rendas de benefícios complementares, semelhantes aos da previdência oficial, tendo a contribuição efetuada pelos participantes, pelos empregadores, ou por ambos. Esses planos constituem-se como uma opção para os segurados de outros regimes que desejam receber valores superiores aos tetos dos benefícios dos regimes a que contribuem.

A previdência complementar fechada é formada pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), cuja atuação é restrita. Seus planos de benefícios são acessíveis exclusivamente aos empregados de uma determinada empresa ou de um grupo de empresas, conhecidas como patrocinadoras (BELTRÃO *et al.*, 2004). A previdência complementar aberta é formada pelas Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC), e a única exigência para a adesão ao plano dessas entidades é o aporte regular das contribuições requeridas ao participante. Tais entidades devem se organizar sob a forma de sociedades anônimas e seguradoras, quando possuem fins lucrativos, e como sociedades civis e fundações quando não possuem fins lucrativos (PINHEIRO, 2007).

Diferentemente da previdência social que opera no regime de repartição, as entidades de previdência complementar operam em regime de capitalização (BELTRÃO *et al.*, 2004). No caso das EFPC, a capitalização pode ser individual ou coletiva, e nas EAPC os planos sempre são de capitalização individual.

Para Moraes, Fama e Kayo (1998, p.49), “o benefício que o participante recebe durante sua aposentadoria é resultado de sua contribuição somada à contribuição do empregador, quando houver, e ao rendimento ao longo de sua vida ativa”. Com relação ao rendimento dos planos de benefícios, nas entidades fechadas, todo o rendimento das aplicações é revertido necessariamente para os participantes; nas entidades abertas, quando não há fins lucrativos, o patrimônio acumulado é de propriedade exclusiva dos participantes (BELTRÃO *et al.*, 2004).

### 2.4 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA

De acordo com Pinheiro (2007), a previdência complementar fechada está organizada sob a forma de sociedades civis ou fundos de pensão, mantidas por meio de contribuições

periódicas de seus associados. Mediante tais contribuições, as EFPC têm como objetivo valorizar o patrimônio arrecadado garantindo o pagamento de benefícios previdenciários programáveis (aposentadoria por tempo de contribuição, idade e especial) e não programáveis (aposentadoria por invalidez e pensão por morte) aos participantes.

As entidades regulamentadas a operar no mercado de previdência fechada podem ser classificadas como públicas ou privadas. Segundo Beltrão *et al.* (2004), os grandes fundos de pensão pertencentes às estatais brasileiras representam as entidades públicas, enquanto as entidades privadas podem ser representadas pelas fundações criadas por empresas com o propósito de oferecer planos de aposentadoria privada a seus funcionários. Apesar de o número de entidades privadas operantes no Brasil ser consideravelmente superior ao de entidades públicas, tal relação se inverte quando se trata do patrimônio acumulado por essas sociedades de previdência privada fechada, como se vê na Tabela 1.

Tabela 1: Informações gerais das EFPC (2007)

EFPC	Quantidade	População	Patrimônio (R\$)
Públicas	80	1.038.846	299.153.479.264,22
Privadas	289	1.554.762	158.450.990.363,20

Fonte: Informe Estatístico Dezembro 2007 – SPC

Segundo Santos, Antunes Jr. e Leis (2007), existem duas razões para a criação de um fundo de pensão: pela vontade dos empregados articulados por meio de seus representantes junto à empresa, ou pela vontade da empresa associada às estratégias definidas para sua atuação. Pela legislação brasileira em vigor, existem três tipos de planos oferecidos pelas entidades de previdência complementar: os planos de contribuição variável, os planos de benefícios definidos e os planos de contribuição definida, sendo que o primeiro foi estruturado principalmente para entidades abertas de previdência privada (PINHEIRO, 2007).

Nos planos de benefício definido, o patrimônio acumulado com as contribuições dos empregados e empregadores é alocado em uma conta universal (FONTES FILHO, 2004). Essa característica introduz um grau de complexidade na estruturação dos planos, dado que o valor do benefício é assegurado previamente, mas o valor da contribuição pode variar (BELTRÃO *et al.*, 2004; PINHEIRO, 2007), ou seja, garante-se um benefício sem considerar o volume de dinheiro que o fundo possui. Para os planos de contribuição definida, os participantes e a patrocinadora fazem contribuições numa determinada quantia, que é contabilizada numa conta individual de aposentadoria juntamente com os rendimentos das aplicações financeiras; as reservas são constituídas por participante e o valor do benefício não é determinado pelo regulamento, mas pela contribuição realizada.

## 2.5 PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR ABERTA

A previdência aberta é constituída pelas Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC), que têm como objetivo instituir planos previdenciários concedidos em forma de renda continuada ou pagamento único a uma pessoa física. As EAPC funcionam como administradoras de poupanças que captam recursos do público interessado e oferecem planos de capitalização (OLIVEIRA, BELTRÃO e FERREIRA, 1997; PINHEIRO, 2007). De acordo com Beltrão *et al.* (2004), as EAPC são destinadas a atender a toda a sociedade, sem exigência alguma que não a adesão ao plano por meio do pagamento das contribuições pelos participantes, os quais têm sido cada vez mais numerosos no Brasil, como indica a Tabela 2.

Tabela 2: Total de participantes das EAPC

Ano	Quantidade de participantes	Varição
2002	3.339.208	-
2003	3.770.466	12,9%

2004	4.405.538	16,8%
2005	4.687.316	6,4%
2006	5.251.921	12,0%
2007	5.834.037	11,1%

Fonte: Boletim Estatístico do Mercado Brasileiro de Previdência Privada Aberta 2002 a 2007 – SUSEP

A maioria das entidades de previdência aberta possui fins lucrativos, e são formadas por seguradoras, que normalmente estão ligadas aos grandes bancos que atuam no Brasil. Segundo dados da FenaPrevi (2008), 8 das 10 maiores seguradoras de previdência complementar pertencem a bancos.

Conforme Beltrão *et al.* (2004), as entidades abertas de previdência oferecem planos de Contribuição Variável (CV), ou de Contribuição Definida (CD). Os planos de contribuição variável são aqueles em que o valor e o recolhimento das contribuições, tanto dos participantes como das patrocinadoras, não são regulares (PINHEIRO, 2007); o valor dos benefícios para os planos CV pode ser pago em uma única parcela ou sob a forma de renda. Os planos CD, mais comuns no mercado de previdência aberta, possuem como característica principal o conhecimento do valor da contribuição que será efetuada pelo participante e pela patrocinadora: “o benefício não tem seu valor predeterminado no contrato, sendo simplesmente função da reserva que se puder acumular”, (BELTRÃO *et al.*, 2004, p. 18).

Dentro da modalidade de planos CD, há dois tipos mais vendidos de planos, específicos das EAPC: o Plano Gerador de Benefício Livre (PGBL) e o Vida Gerador de Benefício Livre (VGBL). Segundo a FenaPrevi (2008), o PGBL e o VGBL são planos de características bem semelhantes, tendo a principal diferença no tratamento fiscal. No PGBL o participante possui o incentivo de deduzir de sua base de cálculo do Imposto de Renda as contribuições realizadas; o VGBL não possui esse incentivo, porém o participante não é tributado no ato do resgate ou do recebimento do benefício.

Segundo Beltrão *et al.* (2004), o mercado de previdência privada vem crescendo no Brasil desde a década de 1990. Para Santos, Antunes Jr. e Leis (2007), dentre as razões que justificam o crescimento da procura por seguradoras pertencentes a bancos com o propósito de contratar planos de previdência complementar, pode-se destacar a vantagem que os bancos possuem de oferecer, dentro de um mesmo portfólio de produtos, uma previdência privada customizada para o seu cliente. Isso não acontece no caso das EFPC, que são proibidas pela legislação em vigor de oferecer planos de previdência customizados. Além disso, os bancos contam com uma alta capilaridade devido ao expressivo número de agências espalhadas pelas cidades, bem como os sofisticados serviços de atendimento ao cliente via *internet* e/ou telefone. Para Beltrão *et al.* (2004), outro fator relacionado ao crescimento do mercado de previdência complementar aberta é a procura de empresas que preferem contratar planos abertos das EAPC a criar um fundo de pensão próprio.

### 3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

#### 3.1 PESQUISA E PRÁTICA DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Sob o ponto de vista conceitual, existem numerosas definições para estratégia, havendo pontos comuns entre elas, bem como divergências nas formas para sua abordagem (JARDIM e CAMPOS FILHO, 2005). Wright, Kroll e Parnell (2000) associam a estratégia aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais estabelecidos pela organização.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia está presente em vários níveis de qualquer organização. Não se restringe aos níveis gerenciais e diretivos, mas abarca toda a organização,

considerando-se os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam, a seu turno, que a estratégia não pode ser vista apenas como uma idéia de lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, conforme é tratada por grande parte da literatura.

A constituição do campo teórico em estratégia empresarial seguiu um caminho diferente das outras disciplinas que compõem o conhecimento em Administração, surgindo assim como uma disciplina híbrida sofrendo influência de outras áreas (ALMEIDA, MACHADO NETO e GIRALDI, 2006). Para Carlomagno e Bruhn (2005) a causa determinante para a construção das variadas visões, definições e aplicações da estratégia está relacionada à dimensão temporal e dinâmica associada à sua práxis.

Na opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apesar das visões distintas, encontram-se áreas gerais de concordância com relação à natureza da estratégia: (1) envolve tanto a organização como o ambiente; (2) a estratégia é por essência complexa; (3) a estratégia repercute no bem estar da organização; (4) a estratégia envolve discussões tanto sobre conteúdo como de processo; (5) as estratégias existem como níveis diferentes; e (6) há o envolvimento de vários processos de pensamento na estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*op. cit.*) enfatizam a relação existente entre estratégias realizadas e não realizadas. As estratégias deliberadas são aquelas planejadas previamente e realizadas pela empresa. Já as emergentes são aquelas que surgem a partir das interações entre os agentes organizacionais, como resposta a questões evolutivas dentro da organização, como revisões de estratégias já definidas, ou reinterpretação da realidade. Nas palavras de Rebelo e Erdmann (2003, p.4), “a prática evidencia que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas, enquanto que se concretizam estratégias que não foram previamente pensadas”.

Por fim, com o propósito de entender a evolução do pensamento estratégico nas organizações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propuseram representar a estratégia por meio de escolas de pensamento. Essas escolas teriam surgido em estágios diferentes, havendo algumas que já chegaram ao pico e declinaram, com outras ainda em desenvolvimento, enquanto outras permanecem estáveis (CAMARGOS e DIAS, 2003). Cada escola de pensamento adota o conceito de estratégia de forma diferenciada, porém a integração das escolas comporta perspectivas complementares ao entendimento da estratégia como tema fundamental para a análise organizacional (SILVA, 2003). Conforme destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*op. cit.*), o processo da estratégia é diversificado e não pode ser resumido dentro de qualquer modelo, devendo, pois, combinar aspectos relacionados a abordagens e dimensões distintas, necessitando levar em consideração ambientes, pessoas, recursos e informações de vários contextos.

### 3.2 O MODELO DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Sob a ótica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as escolas de formulação estratégica podem ser classificadas de acordo com a tabela que aparece a seguir.

Tabela 3: As correntes de pensamento estratégico segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

<b><i>Escola do Design</i></b>	Estratégia formulada como um processo de concepção
<b><i>Escola de Planejamento</i></b>	Estratégia formulada como um processo formal
<b><i>Escola de Posicionamento</i></b>	Estratégia formulada como um processo analítico
<b><i>Escola Empreendedora</i></b>	Estratégia como um processo visionário
<b><i>Escola Cognitiva</i></b>	Estratégia como um processo mental
<b><i>Escola de Aprendizado</i></b>	Estratégia como um processo emergente
<b><i>Escola do Poder</i></b>	Estratégia como um processo de negociação

<i>Escola Cultural</i>	Estratégia como um processo coletivo
<i>A Escola Ambiental</i>	Estratégia como um processo reativo
<i>A Escola de Configuração</i>	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

As dez escolas de formação de estratégia propostas por Mintzberg e associados aparecem como a mais conhecida taxionomia do campo da estratégia. A sugestão dos autores – sintetizada nas três escolas classificadas como sendo de natureza prescritiva, as seis escolas que contemplam os meios de concepção de estratégias e mais uma escola que busca conciliar as demais abordagens – vem suscitando bastante interesse por parte de acadêmicos brasileiros (por exemplo: ESCRIVÃO FILHO, PERUSSI FILHO e TERENCE, 2007; MESQUITA, SILVA e MARTINS, 2007).

As escolas prescritivas – de design, planejamento e posicionamento – preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As escolas descritivas buscam entender aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se menos com a prescrição do comportamento ideal do que com a descrição de como as estratégias são realmente formuladas. A décima escola, à que se denominou configuração, busca a integração dos elementos prescritivos e descritivos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A Escola do Poder – corrente de pensamento enfocada no presente trabalho – considera o fato de as organizações serem compostas por pessoas que têm relações sociais e que defendem interesses particulares. Segundo Mintzberg e associados, essa característica não permite formular, ou mesmo implementar estratégias ótimas, porque as metas e objetivos dos indivíduos são concorrentes e as associações garantem que a estratégia pretendida será perturbada durante o seu processo. Essa escola pretende apresentar a estratégia como produto da interação de vários agentes em um processo de negociação constante (ADLER, 2002).

### 3.3 ESTRATÉGIA SOB A PERSPECTIVA DO PODER

O poder pode ser visto como um mecanismo de controle que define o superior, detentor do poder, e o subordinado, construindo uma relação de negociação constante na qual todos os lados exercem influência (CLEGG, 1992). No contexto sociológico, o poder representa uma capacidade relacional distribuída desigualmente, destinada à construção e manutenção de estruturas complexas de interdependência e regulação (EMMENDOERFER e DOYLE, 2004). Vieira e Misoczky (2000) classificam o poder como o uso de recursos de qualquer natureza para assegurar os resultados desejados, tratando-se tipicamente de uma habilidade para persuasão das pessoas de modo a alterar o curso dos acontecimentos.

Em linhas gerais, pode-se conceber o poder como “uma relação social, cuja origem está na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros para o controle ou produção de resultados desejados” (PEREIRA, 2003, p. 29). O exercício do poder, contudo, nem sempre transcorre pacificamente, havendo conflitos, quando indivíduos com recursos de poder exercem influência gerando disputas (VIEIRA e MISOCZKY, 2000).

De acordo Schulze (2002), as organizações podem ser vistas como sistemas de interligação de grupos, formadas por pessoas que pertencem, simultaneamente, a mais de um grupo. Essa característica das organizações reflete o poder, por meio de um viés político, presente nos relacionamentos estabelecidos pelos indivíduos. Dessa forma, as empresas podem ser encaradas como arenas dentro das quais surgem negociações que estabelecem as diversas relações de poder (SAMPAIO, 2004).

A política organizacional como forma de poder é manifestada nos conflitos, interesses e jogos de poder. Morgan (2002) destaca que essas manifestações são responsáveis por criar

uma tensão que necessita ser resolvida através de intermédios políticos. Por conseguinte, as empresas são constituídas por coalizões que negociam constantemente nos jogos de poder (VARGAS, 1998). Em outras palavras, há a formação de grupos de pessoas que, de acordo com a oportunidade, buscam um objetivo comum. No entanto, conforme lembram Vieira e Misoczky (2000), nessas coalizões os indivíduos possuem objetivos próprios e divergentes que geram múltiplos objetivos dentro das organizações.

Mintzberg (2003) estrutura a empresa como o total das possibilidades de se dividir o trabalho em tarefas distintas, e como é realizada a coordenação de tais tarefas. Tal estruturação torna propício o terreno para o desenvolvimento do poder como forma de estabelecer negociações, exigências, coerções e relações hierárquicas, o que é importante para a manutenção da organização. Sob a ótica da dicotomia causa e efeito, há a contraposição entre um poder legítimo – aquele que advém das normas, leis e da própria estrutura hierárquica da organização – e um poder considerado ilegítimo: “qualquer exercício de poder que não tenha como fonte as normas, as leis e a hierarquia organizacional, é uma forma de exercício ilegítimo de poder” (SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006, p. 2).

Tratando-se especificamente da teoria do poder organizacional proposta por Mintzberg e associados, o comportamento nas empresas pode ser visto como produto de um jogo de poder no qual vários influenciadores, ou jogadores, objetivam controlar as ações organizacionais. Esses actantes utilizam meios ou sistemas de influência para ganhar poder e atingir os resultados planejados (VARGAS, 1998). No parecer de Pereira (2003), a disputa de forças entre os diferentes jogadores determina uma configuração do poder na organização. Em suma, poder em estratégia atrela-se à capacidade de afetar os resultados organizacionais.

O exercício do poder não exige apenas a intenção do agente em negociar sua vontade, mas também a necessidade de alguma fonte de poder (SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006). Assim, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), há cinco possíveis fontes de poder: (1) dependência da organização em controlar um recurso, (2) dependência de uma habilidade técnica, (3) dependência de um corpo de conhecimento que seja importante para a organização, (4) dependência de um corpo de conhecimento das prerrogativas legais e (5) o acesso dos agentes a alguma das quatro fontes de poder previamente citadas.

A visão do poder no pensamento estratégico, consolidada na Escola do Poder de Mintzberg e associados como um processo de negociação, faz a distinção entre duas correntes de poder. Uma corrente trata do poder micro construído pelos influenciadores internos, responsáveis pela coalizão interna. A outra corrente analisa o poder macro construído pelos influenciadores externos, responsáveis pela coalizão externa (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006; VARGAS, 1998).

O poder micro identifica a diferença de interesses, perspectivas, medos e desejos dos indivíduos e a conseqüente influência das coalizões e negociações na formação de estratégias (ESCRIVÃO FILHO, PERUSSI FILHO e TERENCE, 2007). A coalizão interna, formada pelos influenciadores internos, tem como membros os empregados da organização que possuem voz ativa, ou seja, aquelas pessoas encarregadas de tomar decisões e executar ações importantes para a empresa (VARGAS, 1998): “os membros da coalizão interna são os indivíduos que vivem o cotidiano da organização e estão diretamente vinculados a ela, constituindo sua hierarquia” (PEREIRA, 2003, p. 31).

### 3.4 COALIZÕES, SISTEMAS DE INFLUÊNCIA E CONFIGURAÇÕES DE PODER

Mintzberg e associados identificam quatro sistemas básicos de influência que podem ser utilizados pelos participantes da coalizão interna para controlar competências delegadas: sistema de autoridade, sistema de ideologia, sistema de especialistas e sistema político.

De acordo com Pereira (2003), o sistema de autoridade busca manter uma unidade dentro da organização, sendo mantido pelo controle pessoal, exercido pelo líder máximo ou gerentes, ou pelo controle burocrático, mantido por normas e padrões estabelecidos. O sistema de ideologia está fundamentado nas tradições, crenças, mitos e símbolos que pretendem estabelecer uma identidade própria à empresa. Com relação ao sistema de especialistas, o poder está centralizado na figura daquele que detém conhecimento especializado diferenciando-se dos demais. Tal diferenciação acontece devido ao seu conhecimento acumulado, ou à sua função dentro da empresa (SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006; VARGAS, 1998). Diferente dos demais, o sistema político transforma todos os membros da organização em jogadores, buscando enquadrar os interesses individuais ou grupais acima dos interesses organizacionais. Esse é o único sistema de influência que está à disposição de qualquer membro da empresa (PEREIRA, 2003).

A maneira por meio da qual cada um desses sistemas é utilizado dentro da organização – e no que resulta o encontro deles –, determina o tipo de coalizão que a empresa vai apresentar (VARGAS, 1998). Segundo Mintzberg (1983), há cinco tipos de coalizões internas: (i) coalizão interna personalizada, (ii) coalizão interna burocrática, (iii) coalizão interna ideológica, (iv) coalizão interna profissional e (v) coalizão interna politizada.

A coalizão externa – representada pelos influenciadores externos – é constituída pelos indivíduos que não são empregados da organização, contudo possuem bases de influência que afetam o comportamento dos empregados (VARGAS, *op. cit.*). A coalizão externa pode exercer um amplo poder sobre a coalizão interna. Esse poder pode ser expresso em termos de três tipos básicos de coalizões externas, segundo ordem decrescente de poder: (1) coalizão externa dominadora, (2) coalizão externa dividida e (3) coalizão externa passiva.

Uma coalizão externa dominadora tende a enfraquecer a coalizão interna. A coalizão externa dividida tende a politizar a coalizão interna, enquanto a coalizão externa passiva fortalece a coalizão interna, normalmente na alta cúpula da organização (PEREIRA, 2003; SOUZA, BIANCO e MACHADO, 2006; VARGAS, 1998). Mintzberg (1983) enfatiza que, independentemente da coalizão externa, é mediante os esforços contidos na coalizão interna que a organização funciona e define seus objetivos.

Tabela 4: Descrição das coalizões interna e externa

<b>Tipo de Coalizão</b>	<b>Classificação</b>	<b>Definição</b>
<b>Coalizão Interna</b>	Coalizão Personalizada	há predominância do sistema de autoridade, e o poder é exercido de forma centralizada pelo executivo sem a influência dos demais membros da organização
	Coalizão Burocrática	há predominância do sistema de autoridade, tendo o exercício do poder dentro de uma linha hierárquica estabelecida pelos dirigentes para orientar os demais membros da organização
	Coalizão Ideológica	há predominância do sistema de ideologia, exigindo que as autoridades se reportem à ideologia da organização
	Coalizão Profissional	há predominância do sistema de especialistas, tendo o poder exercido por especialistas que ocupam posições críticas na organização
	Coalizão Politizada	há predominância do sistema político, podendo surgir vários grupos dentro da organização buscando vários objetivos e relacionados a determinado influenciador externo
<b>Coalizão Externa</b>	Coalizão Dominadora	são poucos influenciadores exercendo poder em conjunto de forma direta e focalizada

	Coalizão Passiva	os potenciais influenciadores não exercem poder e se submetem à coalizão interna
	Coalizão Dividida	são muitos influenciadores com interesses conflitantes provocando a divisão da coalizão externa

Fonte: Mintzberg (1983)

Como se pode observar na Tabela 4, Mintzberg (1983) propõe uma tipologia sintetizando os elementos do poder que se manifestam dentro e em torno da organização, combinando de diversas formas os influenciadores presentes nas coalizões interna e externa, os meios do sistema de influência que eles utilizam, os tipos de coalizões que eles montam e seus objetivos. Por meio de tal síntese, as configurações de poder são classificadas em: (a) configuração de poder instrumento, (b) configuração de poder sistema fechado, (c) configuração de poder autocracia, (d) configuração de poder missionária, (e) configuração de poder meritocrática e (f) configuração de poder arena política.

Na configuração de poder instrumento, a organização serve a um influenciador externo dominador. Pereira (2003) destaca que o poder está fora da empresa, que é considerada um instrumento para atingir os objetivos dos influenciadores externos. Os empregados atuam limitadamente nos jogos de poder, dado que são induzidos a contribuir com seus esforços. Esse tipo de configuração é comum quando a organização possui alguma dependência externa, sofrendo a pressão de um poder externo (VARGAS, 1998).

A configuração de poder sistema fechado apresenta como diferença fundamental com relação à forma anterior o fato de o poder externo não estar focalizado dentro de seu ambiente, mas pulverizado entre os diferentes influenciadores externos; tal configuração “tende a aparecer em organizações mais estabelecidas, tipicamente as grandes organizações que operam em ambientes simples e estáveis” (VARGAS, *op. cit.*, p. 94).

Para Pereira (2003), a configuração de poder autocracia, apesar de enfrentar uma coalizão externa passiva, desenvolve um tipo distinto de coalizão interna, porque todo o poder está focalizado no dirigente da organização. Isso traz rigidez à empresa, praticamente não havendo jogos políticos: ou os empregados expressam lealdade ao dirigente ou vão embora. Tal configuração é encontrada normalmente em organizações pequenas e pouco visíveis, organizações dirigidas por seus fundadores, organizações com líderes fortes, ou surgem naquelas que enfrentam crises complicadas.

Na configuração de poder missionária, a empresa é dominada por valores que limitam a atuação da coalizão externa, tornando-a passiva (PEREIRA, *op. cit.*). A forte ideologia permite aglutinar a coalizão interna em torno de seus objetivos ideológicos, permitindo à organização confiar em seus membros, uma vez que todos compartilham as mesmas crenças e tradições. A configuração missionária possível pode surgir em empresas que vivenciaram “uma liderança carismática no passado e, talvez uma história importante, passando a desenvolver fortes tradições em torno de uma missão clara” (VARGAS, 1998, p.94).

A configuração de poder meritocrática focaliza seu poder sobre os especialistas, desenvolvendo uma coalizão interna profissional. Dessa forma, a coalizão externa não possui muita força, sendo considerada passiva. Uma característica dessa configuração é a baixa lealdade dos membros da organização, devido ao alto grau de especialização. Quando a empresa necessita desempenhar um trabalho complexo que exige grande capacidade da sua coalizão interna, desenvolve-se a configuração meritocrática (VARGAS, *op. cit.*).

Por fim, a configuração de poder arena política é caracterizada pelo conflito, tanto na coalizão externa, que é dividida, como na interna, que se encontra politizada, de forma que nenhum influenciador é claramente dominante. Como assevera Vargas (*op. cit.*), a arena política pode servir como estágio funcional para a transição de uma configuração de poder

para outra. Deve-se notar, ademais, que de acordo com Mintzberg (1983), possivelmente algumas das seis configurações de poder podem estar presentes dentro da empresa durante seu ciclo de desenvolvimento, sendo uma delas predominante em cada etapa desse ciclo.

#### 4 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

As mudanças programadas para o sistema de previdência social no sentido de enquadrá-lo à realidade do país são a causa determinante para o aumento da procura por planos de previdência privada. Como se trata de um mercado que cresce exponencialmente, os grandes bancos estão interessados na oferta de serviços de previdência complementar, configurando um jogo de poder em que as mais fortes seguradoras obtêm melhores resultados.

O poder exercido pelas seguradoras ligadas a bancos atuantes no segmento de previdência complementar parece relacionado à manutenção de seu crescimento por meio da captação e da retenção de novos participantes. Do ponto de vista estratégico, aumentar a base de clientes é fundamental não somente para a sustentação do negócio, como também para a consolidação da influência de tais organizações no cenário em que atuam. Assim, essas seguradoras agem como jogadores, construindo um processo de negociação constante através do sistema político, com a finalidade de garantir os seus interesses.

Como as seguradoras estão ligadas a grandes bancos, as relações de poder entre as empresas que atuam no ramo de previdência privada possuem características peculiares. Esses bancos utilizam atributos como a dimensão que possuem, sua penetração em diversas cidades, o reconhecimento do público e a pulverização das agências bancárias para consolidar suas seguradoras na oferta de serviços previdenciários complementares. Há a construção de uma coalizão externa dominadora em que poucos e fortes influenciadores ditam as regras no mercado de previdência complementar, diminuindo a atuação da coalizão interna. Subsiste, assim, uma diferenciação dos demais concorrentes, configurando um mercado de previdência privada restrito em que há a participação de seletas e fortes organizações no jogo do poder.

De maneira geral, as grandes seguradoras pertencentes a bancos possuem as mesmas competências para atuar no segmento de previdência complementar. Contudo, nem todas as seguradoras apresentam grande participação no mercado onde atuam. Tal situação é resolvida tendo as mesmas instituições consideradas fortes em outros tipos de serviços que constituem o portfólio da indústria bancária, como outras modalidades de seguro, operações de empréstimo, fundos de investimento, entre outros, formando uma configuração de poder arena política na qual todos os influenciadores exercem poder e nenhum é dominante. Tudo isso é negociado a partir do poder das seguradoras, mostrando-se mais uma característica das relações formadas pelas organizações que estruturam o ramo privado de previdência.

A intenção do processo de negociação estabelecido pelas seguradoras serve para mitigar uma voraz disputa no mercado previdenciário, o que prejudicaria o desempenho de todas elas. Mesmo havendo poucas delas concentrando grande parte dos recursos investidos em planos previdenciários, todas são peças importantes das relações de poder.

Os autores do presente trabalho defendem que estudar o jogo de poder entre as seguradoras de previdência privada significa entender com mais clareza a dinâmica do setor previdenciário. Não menos importante, um tal entendimento levará instruções mais claras à população, permitindo questionar as estratégias desenvolvidas pelas seguradoras, bem como a qualidade, a rentabilidade e o preço dos planos contratados pelos participantes.

#### 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, M. Estratégia organizacional e competências gerenciais. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração da UFBA. Salvador, 2002.

- AFONSO, L. Reforma da previdência social: aspectos relevantes. Anais do XXII Encontro Nacional da ANPAD. Foz do Iguaçu, 1998.
- ALÉM, A.; GIAMBIAGI, F. A despesa previdenciária no Brasil: evolução, diagnóstico e perspectivas. *Revista de Economia Política*, v. 19, n. 1, jan.-mar. 1999. p. 121-144.
- ALMEIDA, F.; MACHADO NETO, A.; GIRALDI, J. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, v. 13, n. 2, abr.-jun. 1998, p. 15-26.
- AMADOR, P. Atividade seguradora no Brasil: fundamentos, história, regulamentação e prática. 4. ed. Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização. Rio de Janeiro, 2004.
- BELTRÃO, K.; LEME, F.; MENDONÇA, J.; SUGAHARA, S. Análise da estrutura da previdência privada brasileira: evolução do aparato legal. Texto para discussão n. 1043, setembro. IPEA. Rio de Janeiro, 2004.
- CAMARGOS, M.; DIAS, A. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, jan-mar. 2003.
- CARLOMAGNO, M.; BRUHN, P. Estratégia em ambientes complexos e imprevisíveis. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro, 2005.
- CARVALHO, A. A “política” de previdência e o mito da seguridade no Brasil. Dissertação de Mestrado em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 1995.
- CLEGG, S., Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 5, nov.-dez. 1992, p. 68-96.
- CORDEIRO, G. O regime geral de previdência social: diagnósticos estruturais críticos e proposta de reforma. Dissertação de Mestrado em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- COUTINHO, M. A previdência social em xeque: uma análise a partir da adequação dos mecanismos de financiamento. *Revista de Economia Política*, v. 6, n. 4, 1986, p. 116-124.
- EMMENDOERFER, M.; DOYLE, M. O ensino da disciplina de poder e política nas organizações como componente na formação do administrador. Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais. Atibaia, 2004.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S.; TERENCE, A. Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada na escola de Mintzberg e associados. Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.
- FenaPrevi (Federação Nacional de Previdência Privada e Vida). Dados estatísticos: Grupo previdência complementar e VGBL. Fevereiro 2007 a maio 2008. Disponível em: <<http://www.fenaprevi.org.br>>.
- FLEURY, S. A seguridade social e os dilemas da inclusão social. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 3., mai-jun. 2005, p. 449-467.
- FONTES FILHO, J. Estudo da validade de generalização das práticas de governança corporativa ao ambiente dos fundos de pensão: uma análise segundo a teoria da agência e institucional. Tese de Doutorado em Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, 2004.
- GIAMBIAGI, F. Reforma da previdência, o encontro marcado: a difícil escolha entre nossos pais ou nossos filhos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- \_\_\_\_\_; AFONSO, L.; SOUZA, A.; ZYLBERSTAJN, E.; ZYLBERSTAJN, H. Impacto das reformas paramétricas na previdência social brasileira: simulações alternativas. Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.
- IYER, S. Matemática atuarial de sistemas de previdência social. Ministério da Previdência Social. Brasília, 2002.
- JARDIM, P.; CAMPOS FILHO, L. Estratégia: traçando uma abordagem complementar. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro, 2005.

- MESQUITA, R.; SILVA, G.; MARTINS, H. Processos de formulação de estratégias empresariais: uma análise por meio de mapas cognitivos. Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- \_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_; QUINN, J. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORAES, M.; FAMÁ, R.; KAYO, E. Teorias de consumo/poupança e o sistema previdenciário brasileiro. Revista de Gestão USP, v. 1, n. 6, 1º trimestre. 1998, p. 43-52.
- MORGAN, G. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NASSUNO, M. Reforma da previdência e graus de solidariedade. Revista de Economia Política, v. 23, n. 2, abr.-jun. 2003, p. 84-88.
- NÉRI, M. Cobertura previdenciária: diagnósticos e propostas. Ministério da Previdência Social. Brasília, 2003.
- OLIVEIRA, F. Proposta de um referencial Básico para discussão da seguridade social. IPEA. Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_; BELTRÃO, K.; FERREIRA, M. Reforma da previdência. Texto para discussão n. 508, agosto. IPEA. Rio de Janeiro, 1997.
- PEREIRA, L. Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação de Mestrado em Administração – UFBA. Salvador, 2003.
- PINHEIRO, R. A demografia dos fundos de pensão. Coleção Previdência Social, v. 24. Ministério da Previdência Social. Brasília, 2007.
- REZENDE, J.; FONTES FILHO, J. Estratégia e Gestão da performance em fundos de pensão: limitações e possibilidades metodológicas. Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro, 2005.
- SAMPAIO, L. Conflitos de poder na implementação de programas de governo intersetoriais: um estudo sobre o projeto “Sua Nota é um Show de Solidariedade”. Dissertação de Mestrado em Administração – UFBA. Salvador, 2004.
- SANTOS, S.; ANTUNES Jr., J.; LEIS, R. Estratégia nos fundos de pensão do Brasil: contribuições para a construção de um modelo de análise. Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.
- SCHERMAN, K. O debate da reforma da previdência social: em busca de um novo consenso. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2000.
- SCHULZE, E. Participação e estrutura de poder no modelo de gestão: o caso Unimed no RS. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- SILVA, T. Qual o espaço para a estratégia? reflexões a partir dos processos de adoção de novas técnicas de gestão. Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, 2003.
- SOUZA, E.; BIANCO, M.; MACHADO, L. Análises sobre poder: comparativo entre a perspectiva foucaultiana e a funcionalista. Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD. Salvador, 2006.
- SUSEP - Superintendência de Seguros Privados. Boletim estatístico do mercado brasileiro de previdência privada aberta, 2002 a 2007. Disponível em <<http://www.susep.gov.br>>.
- VARGAS, M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n. 3, set.-dez. 1998, p. 89-107.
- VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIEIRA, M.; MISOCZKY, M. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. Anais do I Encontro de Estudos Organizacionais. Curitiba, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.