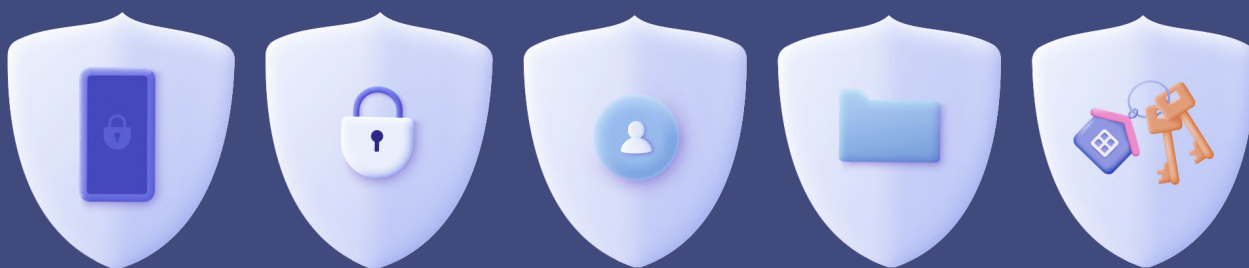




Como os corretores de seguros podem aproveitar o cross selling?



2023

Sumário:

1) Introdução	4
2) Análise Teórica	4
3) Opinião das Comissões Técnicas	10
4) Pesquisa junto aos Corretores	19
5) Conclusões	26



Mensagem do Presidente

Caminhos para vender mais ao mesmo cliente

Os corretores de seguros são o elo do setor com o capital mais valioso, o cliente, mas muitas vezes não aproveitam todo esse potencial que tem em suas mãos. É muito mais simples e barato vender para um cliente já fidelizado do que conquistar novos, mas muitos não se atentam a isso, ou não sabem como explorar a carteira.

O mundo digital começa pelo simples. Se o corretor olhar para dentro da sua carteira, fizer um cross selling inteligente, dizer o que ele tem para oferecer ao seu cliente, explicar que também está preparado para atender em outros produtos de seguros, investimentos e serviços, obviamente ele vai ganhar espaço. Tudo tem o seu começo e não é bicho de sete cabeças.

O Sincor-SP oferece apoio para os corretores pequenos, médios e grandes em seus desafios, e avançar no cross selling é um ponto fundamental. O “Projeto Oportunidades – Como os corretores de seguros podem aproveitar o cross selling?” é mais um investimento do Sincor-SP para seus associados. Novamente encomendamos um consistente trabalho do Francisco Galiza, nosso consultor econômico, diretor da Rating de Seguros, para ampliar a visão do corretor de seguros.

Entre valiosas constatações, o estudo aponta que o CEO e criador da Amazon, Jeff Bezos, revelou que 35% das vendas da sua empresa vinham de cross selling. Avaliamos que é perfeitamente viável para o setor de seguros atingir o patamar de 20%, por exemplo, já que temos tanto potencial de desenvolvimento, com a baixa penetração de tantos produtos. Se atingíssemos metade desse número, já seria um crescimento muito expressivo. Nesse sentido, o estudo aborda vários pontos, na teoria e na prática, com pesquisas junto aos corretores de seguros e às Comissões Técnicas do Sincor-SP, para ajudar impulsionar novas ações.

Independentemente do tamanho da corretora – apresentamos no estudo particularidades de cada perfil neste desafio – vender mais para o mesmo cliente não somente é possível como é o caminho mais fácil, basta se preparar para isso. Esperamos que esta publicação ajude a virar a chave e traga novas ideias e iniciativas de muito sucesso.

Bons negócios!

Meu abraço,

Boris Ber
Presidente do Sincor-SP

1) Introdução

Como é de conhecimento de todos, a venda é um segmento básico na vida das empresas. O mercado de seguros não é diferente, já que a venda influencia diretamente o sucesso de uma corretora de seguros. Nesse sentido, esse texto discute especificamente um mecanismo estratégico importante para aumentar as vendas na área de seguro – técnica conhecida popularmente como “cross selling” (ou também como venda cruzada) e seus derivados.

A partir dessas premissas, esse estudo está dividido da seguinte forma:

- No capítulo 2, uma análise teórica do assunto, com uma avaliação da bibliografia existente, que é extensa, até pela própria importância do tema. Ou seja, o que a teoria fala sobre tal mecanismo.
- No capítulo 3, fazemos uma análise técnica, a partir de um levantamento realizado com as Comissões Técnicas do Sincor-SP, naquelas que tratam especificamente sobre os ramos de seguro. Ao todo, nove comissões pertencem a tal grupo. Esse capítulo oferece dicas bastante práticas para os corretores de seguros, já que essas foram preparadas por profissionais altamente especializados.
- No capítulo 4, temos uma pesquisa com todos os corretores filiados ao Sincor-SP, quando foi solicitada uma opinião estratégica sobre tal tema. Ao todo, aproximadamente 900 corretores participaram de tal levantamento em junho desse ano, o que permitiu uma avaliação bem rica e significativa sobre tal mercado e suas expectativas.
- No capítulo 5, um resumo com as conclusões principais obtidas.

Por fim, gostaríamos de agradecer as opiniões das Comissões Técnicas do Sincor-SP e a participação na pesquisa de aproximadamente 900 corretores de seguros. Naturalmente, também agradecemos ao Sincor-SP por todo o apoio nesse estudo, em vários sentidos e etapas.

2) Análise Teórica

Existe uma vasta bibliografia discutindo e comentando as opções e estratégias possíveis de como uma empresa pode realizar uma venda mais eficiente, e também em maior quantidade. Isso é natural, pois a venda é um elemento básico em qualquer empresa, inclusive as que operam na área de seguros. Sem venda, não há empresa, não tem sentido a sua existência como companhia, claro.

2) Análise Teórica

Um dos mecanismos mais populares nessa área é o derivado do termo “cross selling” (no Brasil, também conhecido popularmente como “venda cruzada”) e seus dois corolários mais usuais (“up selling” e “down selling”). Nesse caso, aqui se aplica um ditado famoso, que fala que “é mais fácil vender quando o cliente está de carteira aberta”. Ou seja, aproveitar o momento mais propício para propor novas opções.

Como ilustração dessa abordagem, temos o levantamento de algumas referências bibliográficas, em textos selecionadas sobre o assunto. A seguir, os títulos dos materiais pesquisados:

- Cross selling e up selling: o que é, exemplos e como fazer? Entenda como alavancar suas vendas ¹
- Aprenda o que é cross selling e up selling e como fazer usando CRM ²
- Cross selling e up selling: o que são, diferenças e como fazer ³
- O que é cross selling, up selling e como usar para aumentar as vendas ⁴
- Cross Selling e Up Selling: qual é a diferença e como usar essas estratégias de vendas? ⁵
- O que é downsell: saiba como essa estratégia de vendas funciona, as vantagens de utilizá-la e dicas de como implementar ⁶
- Entenda o que é Downsell e como vender mais com esta estratégia ⁷
- Down sell: descubra quando aplicar essa estratégia ⁸
- Você sabe a diferença entre Cross Selling, Up Selling e Down Selling? ⁹
- O que é upsell e downsell? Conheça benefícios e exemplos dessas estratégias ¹⁰
- O que é Up-sell, Down-sell e Cross-Sell: aprenda como essas estratégias podem impulsionar suas vendas online ¹¹
- O que é upsell e como usá-lo para aumentar o ticket médio? ¹²

¹ <https://www.zendesk.com.br/blog/cross-selling-up-selling/>

² <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-cross-selling-up-selling/>

³ <https://ecommercenapratica.com/blog/cross-selling/>

⁴ <https://blog.bling.com.br/cross-selling/>

⁵ <https://www.dnadevendas.com.br/blog/cross-selling-e-up-selling-qual-e-a-diferenca-e-como-usar-essas-estrategias-de-vendas/>

⁶ <https://www.agendor.com.br/blog/significado-downsell/>

⁷ <https://www.salesforce.com/br/blog/2021/07/o-que-e-downsell-e-como-usar.html#:~:text=Como%20o%20pr%C3%B3prio%20nome%20j%C3%A1,e%20assim%20gerar%20uma%20convers%C3%A3o>

⁸ <https://www.cortex-intelligence.com/blog/vendas/down-sell>

⁹ <https://webrain.com.br/blog/diferenca-cross-selling-up-selling-e-down-selling/>

¹⁰ <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-upsell-e-downsell/#:~:text=De%20modo%20geral%2C%20downsell%2C%20upsell,recompensa%20mais%20satisfat%C3%B3ria%20ao%20cliente>

¹¹ <https://weethub.com/blog/o-que-e-up-sell-down-sell-e-cross-sell-aprenda-como-essas-estrategias-podem-impulsionar-suas-vendas-online/>

¹² <https://ecommercenapratica.com/blog/upsell-aumentar-ticket-medio-por-cliente/>

2) Análise Teórica

Como se observa, as referências são mesmo muitas.

Em uma entrevista famosa e muito citada, o CEO e criador da Amazon, Jeff Bezos, revelou uma vez que 35% das vendas da sua empresa vinham de “cross selling”.¹³ Frases do tipo “clientes que compraram esses produtos também compram...” ou “você também vai gostar de...” se tornaram usuais de quem compra pela internet, mensagens que aparecem na tela, visando estimular o aumento do consumo e, em consequência, o sucesso comercial da empresa.

Ou seja, pelos valores envolvidos, esse não é um assunto trivial, já que tal estratégia pode representar de uma forma rápida uma diferença marcante na receita das empresas. Em particular, o mercado de seguros não pode se furtar a esse modelo, ao negociar um produto em que a venda é muito importante. Um ditado comum em tal setor é que “o seguro é muito mais um produto vendido, do que comprado”. Em outras palavras, a demanda tem que ser provocada.

Assim, para iniciar a discussão, é interessante apresentar as definições básicas desses termos, para alinhar os conceitos, conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Definições Básicas – Cross Selling, Up Selling e Down Selling

Termo	Definição
Cross Selling	O “cross selling” consiste na venda de produtos ou serviços relacionados e complementares à compra original, com base no interesse básico do cliente.
Up Selling	No “up selling”, o vendedor oferece uma melhora no produto ou serviço atual, a partir da avaliação das novas condições de mercado.
Down Selling	O “down selling” se refere a uma estratégia utilizada quando um cliente quer desistir de alguma compra ou da contratação, oferecendo então desconto ou um produto de menor qualidade.

¹³ Entrevista citada em “What Amazon Can Teach You About Cross-Selling.” Ver...
<https://predictableprofits.com/amazon-can-teach-cross-selling/>

2) Análise Teórica

No mundo real, os exemplos são inúmeros de como isso pode funcionar. Em uma lanchonete, o cliente, ao comprar um sanduiche e batatas fritas, ouve a oferta do atendente se ele não quer trocar suas batatas pequenas por batatas grandes, pagando apenas mais uns poucos reais. Esse é um exemplo usual do que é “up selling”.

Por outro lado, depois do mesmo pedido, o atendente pergunta também se o cliente não quer o acompanhamento de um “sundae” ou um “milk-shake”. Um verdadeiro exemplo do que é “cross selling”. Assim, abre-se a possibilidade de o cliente fazer um combo de produtos.

Em outro momento, em uma loja de tecnologia, ao comprar um computador, o atendente pergunta se o cliente não quer também um “mouse sem fio” ou um suporte para usar o equipamento em sua mesa. Por fim, em seu giro de consumo, em uma loja de esportes, o mesmo cliente que quer comprar uma touca de natação, ouve a pergunta se ele também não precisa de outros elementos, como óculos de natação ou uma toalha de melhor qualidade. Há várias situações desses conceitos, em que todos nós já vivenciamos. Isso é algo já bem entranhado no varejo.

No uso dessas estratégias, recomenda-se avaliar o momento oportuno de realizar cada uma de tais operações, isso é importante. Por exemplo, no “cross selling”, algumas vezes pode não ser aconselhável empregar essa tática logo na primeira venda, pois o cliente pode não ter ainda tanta confiança na loja ou conhecer o produto suficientemente. Já o “down selling” só se justifica quando o comprador dá sinais claros de que não vai fechar negócio por questão de preço, dizendo inclusive que pode encontrar similares no mercado em condições mais favoráveis. Por fim, no “up selling”, o momento oportuno pode ser quando a compra já é repetida, há uma confiança mútua, e o cliente dá sinais também que naquele momento tem um orçamento maior.

Outro ponto fundamental nessa estratégia é a possibilidade de determinar o perfil de um cliente típico. De modo lúdico, por exemplo, temos a figura 1, extraída de uma das referências, com seis possibilidades distintas. Mesmo de modo simplificado, essas parametrizações podem ser úteis na realização de uma venda.

2) Análise Teórica

Figura 1 • Os seis tipos de clientes – e o que esperar de cada um



Cliente confuso:

sabe o que quer
(diferente do indeciso)
só que não sabe
explicar, é afobado e
muitas vezes trapalhão.



Cliente indeciso:

ele é um pouco
preguiçoso. Você vai
precisar para ele o
caminho a seguir e tomar
as decisões por ele.



Cliente sem noção:

faz exigências impossíveis
e muitas vezes está
forçando mesmo a
barra para te intimidar e
conseguir algo.



Cliente desconfiado:

quer que você fique
distante e que nada
seja documentado.
Portando, negociar ao
telefone é o que esse
cara mais deseja.



Cliente dono da verdade:

só as ideias dele são
boas, por isso, faça-o
achar que todas as
ideias são dele.



Cliente chorão:

ao contrário do que
muitos pensam, não é nem
covarde nem tolo. Ele é
bastante esperto e está
querendo te espremer até
a última gota.

Fonte: O que é downsell: saiba como essa estratégia de vendas funciona, as vantagens de utilizá-la e dicas de como implementar, Gustavo Gomes.

2) Análise Teórica

A partir dessas definições, e da bibliografia existente e já citada anteriormente, existem diversas sugestões e dicas, aqui desenvolvidas por especialistas em vendas e marketing, de como melhorar esses três mecanismos (“cross selling”, “up selling” e “down selling”). De forma objetiva e resumida, isso está selecionado na tabela 2.

Tabela 2 ▪ Dicas e Sugestões – Estratégias Selecionadas

Dicas e Sugestões
Oferecer soluções relevantes, dentro do contexto da venda.
Ficar atento às oportunidades e necessidades do cliente, considerar o perfil e o histórico do mesmo, entendendo o que ele realmente precisa.
Quando houver variação de preços na oferta, destacar o ganho de valores, ao propor qualquer alteração comercial ao cliente.
Sempre tentar melhorar a experiência de compra, mostrando exemplos e opções.
Se for o caso, oferecer soluções “combo” com benefícios ou serviços adicionais, para produtos comprados juntos.
Avaliar o momento em usar cada estratégia. Por exemplo, o “cross selling” é muitas vezes feito ao final da compra ou em serviços de pós-venda. No “up selling”, o momento da troca pode ser o mais oportuno. No “down selling”, é importante avaliar os sinais do cliente.
Avaliar a intensidade da insistência com o cliente, não sendo inconveniente no relacionamento. Importante respeitar o consumidor.
Utilizar elementos ou táticas de psicologia com o cliente. Por exemplo, listar as opções do produto mais caro ao mais barato, criar um sistema de recompensas ou pontos, e, por fim, se necessário, falar do sentimento de urgência ou perda, caso a compra não seja realizada.
O vendedor deve sempre se lembrar que todas essas estratégias aumentam a fidelidade do cliente, mantendo-o ativo. Assim, é importante ter foco nas estratégias. O foco do “up selling” é aproveitar a oportunidade e oferecer mais. Já no “down selling”, o foco é não perder a venda.
Não se esquecer do treinamento da equipe, que precisa estar perfeitamente alinhada a tais conceitos, além de motivada.

2) Análise Teórica

Como resumido em uma das referências citadas acima: “De modo geral, “down sell”, “up sell” e “cross sell” são estratégias de vendas que visam melhorar o aproveitamento de cada oportunidade de venda, seja para fechar mais negócios, aumentar o ticket médio, melhorar o faturamento ou entregar uma recompensa mais satisfatória ao cliente”.

Quando trazemos esse conceito para o mercado de seguros, existe uma boa possibilidade de sucesso nessas estratégias. O setor de seguros no Brasil é um mercado com boas taxas de crescimento, imagem favorável na sociedade, uma boa variedade de produtos e de fornecedores, como mostram os indicadores produzidos no setor.¹⁴ Como especialistas comerciais, os corretores de seguros podem e devem aproveitar essas oportunidades, justificando então plenamente os objetivos desse texto.

3) Opinião das Comissões Técnicas

a) Metodologia

Um dos tópicos importantes desse texto foi uma pesquisa com as Comissões Técnicas do Sincor-SP¹⁵, naquelas que são especificamente responsáveis por avaliarem os ramos de seguros. Em geral, cada comissão com tal perfil é responsável por analisar as principais dificuldades operacionais dos corretores de seguros nos ramos de suas responsabilidades, verificando, por exemplo, clausulados e, se for o caso, solicitando mudanças junto às companhias de seguros.

No Sincor-SP, há nove comissões com esse perfil, com aproximadamente 60 corretores de seguros no total, altamente especializados em tais assuntos. Na tabela 3, as comissões técnicas citadas.

¹⁴ Ranking das Seguradoras, 2022. Ver...

<https://www.sincor.org.br/sincor-sp-divulga-ranking-das-seguradoras-2022/#:~:text=Em%202022%2C%20tal%20como%20em,55%25%20de%20todo%20o%20mercado>

¹⁵ Ver todas as Comissões Técnicas do Sincor-SP.

<https://www.sincor.org.br/comissoes/>

3) Opinião das Comissões Técnicas

a) Metodologia

Tabela 3 ▪ Comissões Técnicas Entrevistadas – Sincor-SP

Comissão Técnica	
1	Automóvel
2	Crédito, Garantia e Fiança
3	Riscos de Engenharia e Resseguros
4	Riscos Patrimoniais
5	Riscos Rurais
6	Responsabilidade Civil
7	Saúde Suplementar e Odontológico
8	Transportes e Cascos
9	Vida, Previdência e Capitalização

Assim, um questionário com três perguntas foi enviado a cada corretor participante de sua comissão, que poderia respondê-lo de forma individual ou em grupo, representando a opinião de toda a comissão.

Na [tabela 4](#), as perguntas enviadas.

Tabela 4 ▪ Perguntas – Comissões Técnicas – Sincor-SP

Perguntas	
1	Considerando um corretor que comercializa os produtos da sua Comissão Técnica, que outros seguros seriam mais oportunos para ele comercializar, em modelo de venda cruzada (“cross selling”)?
2	Na visão dessa Comissão Técnica, quais as dificuldades para que os corretores de seguros comercializem esses outros produtos?
3	Que dicas você daria para que os corretores tenham sucesso nessa estratégia?

Nas páginas seguintes, temos um resumo das respostas, em dados separados por comissões, o que permite uma visão bem satisfatória de cada estratégia sugerida.

3) Opinião das Comissões Técnicas

b) Outros Seguros para Comercializar

Na tabela 5, temos um resumo dos resultados encontrados para a primeira pergunta. Ou seja, que outros seguros o corretor poderia comercializar, além dos já operados em cada comissão de origem.

Tabela 5 - Outros Seguros para Comercializar – Venda Cruzada

Comissão Técnica	Outros Seguros para Comercializar
Automóvel	Residencial, Vida e Acidente Pessoal Individual, Previdência, Residencial, Consórcio
Crédito, Garantia e Fiança	Riscos de Engenharia, Responsabilidade Civil da Obra, Responsabilidade Civil Profissional – E&O
Riscos de Engenharia e Resseguros	Garantia, RC Profissional Engenheiros e Arquitetos, Riscos Diversos Equipamentos Móveis e Estacionários, Vida em Grupo
Riscos Patrimoniais	Saúde, Vida em Grupo, Consórcio, Responsabilidade Civil Geral e Específica, Riscos de Engenharia, Saúde e Odontológico, Fiança Locatícia, Lucros Cessantes
Riscos Rurais	Maquinários Agrícolas, Automóvel, Residencial
Responsabilidade Civil	Vida, Empresarial, Automóvel, Seguro Garantia, Seguro Fiança
Saúde Suplementar e Odontológico	Previdência, Vida, Affinity, Vida em Grupo e Individual, Automóvel
Transportes e Cascos	Seguro empresarial, Fiança Locatícia, Consórcio de Pesados, Responsabilidade Civil Ambiental, Seguro Garantia
Vida, Previdência e Capitalização	“Cross Selling” com Previdência e Saúde

Em termos simplificados, todas as sugestões segundo cada Comissão Técnica, que podem ser divididas didaticamente em duas partes. No primeiro grupo, aqueles ramos de seguros que têm uma estreita ligação com o ramo original da comissão. Por exemplo, se o corretor já vende seguros rurais, a comissão responsável recomendou que ele não deve se esquecer também dos seguros de máquinas agrícolas.

3) Opinião das Comissões Técnicas

b) Outros Seguros para Comercializar

Ou para aquele corretor que já vende seguro de riscos de engenharia, é importante oferecer também seguros de responsabilidade civil para os engenheiros que participam da obra. Por fim, se o corretor já vende seguros de vida, pode ser uma boa ideia oferecer também outros produtos de benefícios, como o seguro saúde.

Já o outro grupo de sugestões consiste nos ramos mais genéricos que, em geral, as pessoas têm, independente do seguro que está comprando originalmente. Por exemplo, se a pessoa tem um seguro de automóvel, ela provavelmente pode ter renda para comprar um seguro de vida ou um seguro residencial. Então, segundo a Comissão Técnica responsável, pode ser recomendável também o oferecimento desse outro ramo.

c) Dificuldades Encontradas

Na tabela 6, temos os resultados encontrados para a segunda pergunta. Ou seja, quais as dificuldades encontradas para o corretor vender outros produtos, além do ramo original.

Tabela 6 - Dificuldades Encontradas - Venda Cruzada

Comissão Técnica	Dificuldades Encontradas
Automóvel	▪ O relacionamento pessoal e de confiança cliente/corretor tem dificuldades de ser extrapolado para o relacionamento cliente/funcionário. ▪ Além disso, ao estimular o relacionamento cliente/funcionário, existe o receio de o serviço não ser tão bem feito. ▪ Falta de tempo, pois o ramo de automóvel demanda muita atenção. ▪ O desafio de conseguir montar uma estratégia eficiente, pois antes da venda é necessário analisar o público de maneira correta. ▪ Poder de compra mais reduzido do consumidor. ▪ Falta de atitude, conhecimento e foco.
Crédito, Garantia e Fiança	▪ Falta de conhecimento dos produtos e seguros, por parte dos Corretores e Segurados. ▪ Dificuldade de colocação de alguns riscos junto ao mercado segurador atrapalha a ampliação de produtos.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Comissão Técnica	Dificuldades Encontradas
Riscos de Engenharia e Resseguros	▪ O fato de a maioria das seguradoras estar tratando os produtos de responsabilidade da comissão com as mesmas ferramentas utilizadas para os produtos massificados, dificultando a personalização frequentemente requerida. ▪ Dificuldade de as seguradoras darem o retorno em tempo adequado. ▪ A ampliação constante do número de cláusulas excludentes e/ou limitantes das coberturas e as diferentes formas de tratamento dessas exclusões por parte das Seguradoras atrapalham a ampliação dos negócios.
Riscos Patrimoniais	▪ No que se refere ao seguro-saúde, os custos são elevados, há falta de incentivo para que as empresas de menor porte ofereçam o benefício ao funcionário, ofertas de produto de adesão centralizados em empresas que não permitem um comissionamento melhor ao produtor/corretor, regras de aceitação de PME a partir de 3 vidas com restrição de inclusão de mais de uma vida a partir de 59 anos, regras de carência para procedimentos, inclusive de consultas médicas para comorbidades identificadas na declaração pessoal de saúde. ▪ No que se refere ao seguro de vida, altos custos, em se considerando o capital segurado para casais que, por conta de valores aplicados em cálculo para cobrir todos os custos necessários, onera as parcelas, que na maioria das vezes só podem ser aplicadas em débito em conta. ▪ Em geral, o seguro de fiança locatícia é um produto de melhor entendimento, que requer apenas ofertar ao cliente. ▪ Já o seguro do tipo D&O necessita de um conhecimento mínimo do produto. ▪ O seguro de E&O (Responsabilidade Civil Profissional) seria um produto que sempre deve ser oferecido, mas muitas vezes não é lembrado pelos corretores. ▪ Trabalhar e ser bom técnico nos novos produtos. Entender as regras de comercialização e buscar o entendimento sobre as necessidades do segurado em termos de rede e custos. ▪ A comercialização dos seguros multiriscos é muito importante, pois facilitou a comercialização e ampliou o mercado. Entretanto, transformou as renovações em quase que de forma automática, trazendo uma certa acomodação.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Comissão Técnica	Dificuldades Encontradas
Riscos Rurais	▪ No caso dos maquinários, os bancos amarram a contratação do seguro com a linha de crédito do maquinário, restando ao corretor realizar a prospecção somente após o término do financiamento. ▪ Nos seguros auto e residencial, não existem maiores dificuldades, sendo ofertados a todo momento.
Responsabilidade Civil	▪ Falta de persistência, perseverança e conhecimento técnico para conseguir convencer o segurado a adquirir mais produtos, principalmente na sociedade brasileira, onde a cultura do seguro ainda não está totalmente enraizada. ▪ Falta de conhecimento técnico e dos riscos a que o segurável está exposto, a fim de ter uma argumentação fundamentada que deixe o cliente convencido da necessidade de adquirir quaisquer dos produtos de RC e de outros tipos.
Saúde Suplementar e Odontológico	▪ A insegurança seria o principal motivo, já que dificilmente um corretor conhece profundamente vários ramos. Assim, existe o medo de passar alguma informação errada e perder o que já conquistou. ▪ Por outro lado, as dificuldades podem ser transformadas em oportunidades, já que os corretores têm os dados pessoais dos seus clientes de saúde. A maior dificuldade pode ser como fazer a abordagem.
Transportes e Cascos	▪ Ausência de conhecimento técnico. ▪ Falta de ação (a venda deve ser uma tarefa ativa e não receptiva). ▪ Falta de demanda por parte do mercado consumidor. ▪ A rotina de administração dos seguros de transporte acaba não permitindo que o corretor possa focar no “cross selling”. ▪ Rotinas como averbação, gerenciamento de risco, administração de faturas e, principalmente, a gestão de sinistros, que são volumosos em número e valores no ramo de transporte, demandam toda a energia do corretor de seguros. Os poucos que os fazem, precisam criar uma equipe específica para o “cross selling”.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Comissão Técnica	Dificuldades Encontradas
Vida, Previdência e Capitalização	▪ Dificuldade em ter acesso a uma Base de Leeds para oferecimento com perfil adequado de Clientes Potenciais.

No caso das dificuldades enfrentadas, há uma variedade de opções muito grande, conforme elencadas pelos corretores. Primeiro, podemos citar as dificuldades específicas de cada comissão, ligadas ao ramo de seguro operado, que acabam atrapalhando a oferta de outros produtos. Existem também motivos de ordem técnica, os corretores de seguros não se sentindo preparados para vender outros produtos. Também foram citadas as dificuldades de falta de mão de obra nas corretoras, não há muito tempo para oferecer outros produtos, problemas de organização e disciplina, de apoio das seguradoras, de fatores econômicos e até de confiança dos corretores.

d) Dicas para Corretores

Na [tabela 7](#), temos os resultados encontrados para a terceira pergunta. Ou seja, quais as dicas para os corretores de seguros obterem sucesso nessa estratégia.

Tabela 7 - Dicas para Corretores - Venda Cruzada

Comissão Técnica	Dicas para Corretores
Automóvel	▪ Fazer o “cross selling” antes da carteira crescer num produto só. ▪ Estrategicamente, ter um time especializado em vendas ativas e renovação, de maneira mais prática, criando equipes de caçadores e cultivadores. Uma delas foca somente em novos negócios e a outra em renovar e manter essa carteira, respectivamente. ▪ Contratar colaboradores para as partes operacionais do processo, dando mais tempo para oferecer os demais produtos. ▪ Tentar se organizar e, pelo menos em um dia da semana, se dedicar em trabalhar carteiras de seguros específicas. ▪ Quando enviar o cálculo de renovação, sempre informar ao cliente que também opera com outros ramos. ▪ Agregar ao sistema de cotação do produto principal a opção (facultativa) de cálculo/emissão do segundo produto, de forma simples e objetiva. Agregar a opção do sistema de pagamento dos dois produtos.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Comissão Técnica	Dicas para Corretores
Automóvel	▪ Importante desenvolver sistemas rápidos, ágeis e objetivos, que propiciem ao corretor demandar o menor tempo possível para as ações. ▪ Levantar possíveis clientes potenciais, formação de equipes, organizar, planejar e colocar em ação a oferta.
Crédito, Garantia e Fiança	▪ Entender os riscos associados aos contratos e à atividade do cliente, propondo seu controle, mitigação e transferência, através do compartilhamento dos mesmos com as seguradoras. ▪ Importante também o corretor ter conhecimento da ISO-31.000/18, que trata da Gestão de Riscos, tema ligado ao seguro de origem da comissão.
Riscos de Engenharia e Resseguros	▪ Conhecer os produtos em profundidade e manter-se atualizado sobre as constantes alterações que as seguradoras promovem em seus clausulados e políticas de aceitação e exclusão. ▪ Fazer parcerias com poucas seguradoras e aprofundar o relacionamento com as áreas técnicas dessas linhas de negócio; ▪ Para os corretores que operam com alguns produtos de forma esporádica, e que obviamente teriam dificuldade em atender a outras opções, adotar parceira com assessorias especializadas ou corretores que tenham bom conhecimento desses produtos. Caso contrário, a operação dificilmente seria lucrativa e exporia o corretor aos riscos associados a uma prestação de serviço inadequada.
Riscos Patrimoniais	▪ Há sempre dificuldades, por conta das rotinas da corretora, burocracia das seguradoras, mas o importante é insistir e oferecer sempre. Sempre se comunicar com o cliente no intuito de oferecer algo mais além do que normalmente ele comercializa com a corretora. ▪ Fazer um marketing eficiente e bem planejado. É importante conhecer o seu cliente. Naturalmente, quanto há mais conhecimento e entendimento do negócio e as necessidades de clientes, melhor será a identificação de suas necessidades e carências, em termos de proteções e coberturas oferecidas através de seguros. ▪ Importante se preparar em termos de pesquisas e atualizações do mercado, com parceiros (seguradoras) confiáveis, ampliando o leque de opções e melhorando os resultados. A grande maioria dos corretores deixa de oferecer produtos e serviços por total desconhecimento de seus clientes.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Riscos Patrimoniais	▪ Tratar a renovação como se fosse o primeiro negócio. Pedir com antecedência a atualização dos dados. Alertar para outras modalidades que possam ser contratadas.
Riscos Rurais	▪ Escolher o produto e focar nele, ser resiliente diante das dificuldades, ter conhecimento desse novo seguro, além de ser referência no segmento agro.
Responsabilidade Civil	▪ Estudo e treinamento continuado, juntamente com uma estratégia focando uma abordagem perseverante e persistente, para convencer os segurados a adquirir novos produtos.
Saúde Suplementar e Odontológico	▪ Escolher mais um ou dois ramos com os quais se identifica. ▪ Estudar os segmentos, entendendo as principais demandas dos seus clientes, começando pelos com que têm melhor relação de confiança. ▪ Especializar-se ou contratar alguém para operar com exclusividade neste ramo alternativo. ▪ Uma dica importante também é a mais difícil de implementar – Resiliência. Buscar a venda consultiva para tentar se diferenciar do Mercado.
Transportes e Cascos	▪ Se dedicar a um segmento por vez e, inicialmente, focar apenas em gerar demanda do mesmo, pois a demanda (cotações) irá criar a necessidade de aprendizado/especialização e, em consequência, irá acumular bagagem para atender diferentes situações e perfis de clientes, assim tendo mais assertividade nos fechamentos. ▪ Estudar, executar, repetir. ▪ Criar uma estratégia e focar uma equipe no “cross selling”, nos produtos que não os principais do ramo de transporte. Talvez contratar pessoas que já tenham experiência nesses outros ramos pode ser uma boa estratégia.
Vida, Previdência e Capitalização	▪ Investimento em Ferramentas de Redes Sociais para Relacionamento, para o Oferecimento de Consultoria e Produtos. ▪ Aquisição de “mailing” de indicações no Mercado, a ser usado em um plano de ação para Oferecimento de Solução e Proteção. ▪ Investimento em Certificações e Qualificação Profissional.

3) Opinião das Comissões Técnicas

Na tabela, quanto às sugestões das Comissões Técnicas em termos de dicas, existe uma gama enorme de possibilidades, com vários exemplos práticos e teóricos de como as corretoras devem se comportar e agir e, assim, terem sucesso nessa estratégia comercial.

As sugestões envolvem aspectos técnicos, estratégicos internos e externos, e até comportamentais. A leitura com atenção de cada um dos tópicos é recomendável, para ver onde cada situação mais se encaixa à realidade de cada corretora.

4) Pesquisa junto aos Corretores

a) Questionário enviado

Nesse estudo, outra abordagem feita foi uma pesquisa junto aos corretores de seguros associados ao Sincor-SP, visando captar aspectos estratégicos desse mercado.

Na tabela 8, as perguntas enviadas.

Tabela 8 ▪ Perguntas – Corretores de Seguros – Sincor-SP

Perguntas	
1	Quantidade total de colaboradoras na corretora de seguros?
2	Você tem o hábito de oferecer outros tipos de seguros para seus clientes? () Sim, sempre. () Sim, mas de vez em quando. () Não, mas quero tentar () Não, não tenho esse hábito.
3	Na sua visão, quais os principais motivos que fazem com que o corretor de seguros não ofereça outros tipos de seguros para seus clientes? () Não se lembra de oferecer. () Não se sente preparado tecnicamente. () Não quer incomodar o cliente. () Não tem tempo para isso. () Acha que não vale a pena. () Não sabe o motivo ou é por outra razão.
4	Se o Sincor-SP pudesse ajudar com relação a tal aspecto, como seria? () Oferecer mais cursos técnicos sobre seguros. () Oferecer mais cursos de vendas para os corretores. () Fazer uma campanha para orientar os corretores. () O Sincor-SP pode ajudar, mas não sei como ou é por outro motivo. () O Sincor-SP não pode ajudar nesse assunto, depende do próprio corretor.

4) Pesquisa junto aos Corretores

b) Análise da Amostra

Nesse estudo, houve a participação de 894 corretores associados ao Sincor-SP – ou seja, uma amostra aproximada de 10% do total possível.

Quando do preenchimento do questionário, a confirmação do corretor na pesquisa foi feita pela inserção do CPF, para não haver dupla contagem ou participação indevida. Ressaltamos que somente os corretores que possuíam o CPF registrado nos arquivos do Sincor-SP puderam participar do estudo. O levantamento foi feito em junho, durante 20 dias, em diversas malas diretas enviadas pelo sindicato, em mensagens por e-mail.

Nesse caso, estatisticamente, com tais números, considerando o tamanho da amostra e o universo de dados, atingimos um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 3%.¹⁶ Em termos matemáticos, um nível de confiança de 95% significa que 19 vezes em 20 resultados, realizando uma pesquisa com esse perfil, os dados iriam se situar neste intervalo de confiança do intervalo, que é de 3%. Nos livros texto, considera-se que o nível de confiança de 95% é o mais usado, em pesquisas de um modo geral.

Por exemplo, isso quer dizer que, se encontrarmos uma taxa de 80% em um indicador a ser calculado a seguir, diremos que, em 95% das vezes em que esse estudo fosse feito, os resultados ficariam dentro na margem de erro de 3%; isto é, o indicador encontrado estaria entre as margens de 77% e 83%.

Com essas premissas, os cálculos serão apresentados a seguir, a partir da análise das perguntas em cada item. Como será visto, a primeira pergunta – a quantidade de colaboradores em cada corretora – foi usada também para avaliar a possível influência do tamanho das corretoras nos resultados encontrados.

c) Tamanho das Corretoras

Nesse item, avaliamos o tamanho das corretoras, a partir dos dados da amostra. Assim, a tabela 9 mostra a distribuição dos números dos colaboradores em cada empresa corretora.

¹⁶ Metodologia para o cálculo de significância da amostra. Ver...
<https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>

4) Pesquisa junto aos Corretores

Tabela 9 - Quantidade de Colaboradores - Amostra

Colaboradores	Quantidade	%
0	64	7%
1	247	28%
2	209	23%
3	113	13%
4	97	11%
5	45	5%
6 ou mais	119	13%
Total	894	100%
Mediana	2	

Na análise dos dados, vemos que quase 60% das corretoras têm até dois colaboradores. Mas, por outro lado, 18% delas têm cinco ou mais colaboradores, ou seja, são empresas de um porte maior. Como já comentado acima, a quantidade de colaboradores será usada como um indicativo dos tamanhos das companhias, em cálculo que será realizado nas páginas seguintes.

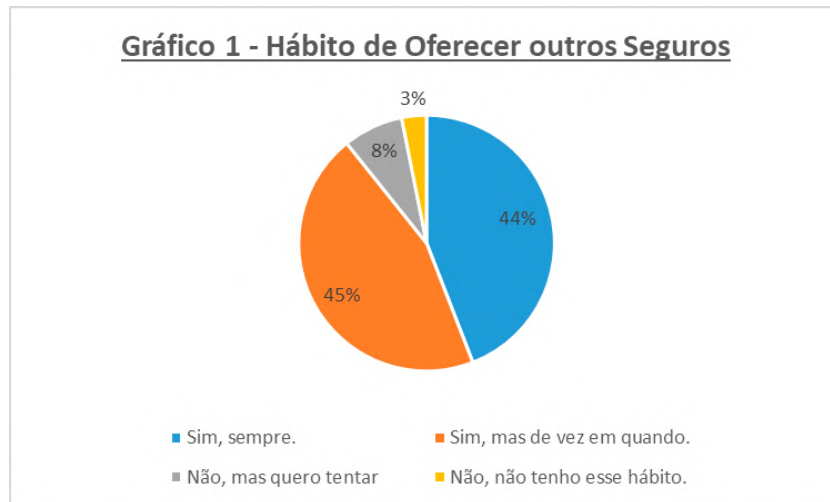
A mediana da amostra de corretores corresponde a dois colaboradores. Ou seja, a situação de uma corretora típica tem essa quantidade de colaboradores.

d) Hábito de oferecer outros seguros

Nesse item (a pergunta número 2 do questionário enviado), se avaliou o hábito dos corretores oferecerem outros tipos de seguros. A pergunta foi: “Você tem o hábito de oferecer outros tipos de seguros para seus clientes?”.

Os resultados estão indicados no [gráfico 1](#).

4) Pesquisa junto aos Corretores



Na análise dos dados, vemos, pelos resultados:

- 11% das corretoras da amostra nunca oferecem outros seguros para seus clientes, além dos que já comercializa usualmente.
- 44% das corretoras sempre oferecem outros seguros, quando interagem com seus clientes. Ou seja, aqui, são aquelas empresas que utilizam o mecanismo de “cross selling” de forma plena.
- 45% das corretoras oferecem outros seguros, mas apenas de vez em quando.

Ou seja, podemos dizer que há um bom espaço de crescimento de receita, já que mais da metade das corretoras (56% da amostra) afirmam que não utilizam plenamente o mecanismo de “cross selling”.

Por fim, é importante ressaltar que essas informações foram obtidas segundo as opiniões das próprias corretoras. Ou seja, não é possível avaliar se a corretora que afirma que usa (ou não) tais mecanismos está de fato fazendo uma avaliação correta. Por exemplo, ela pode achar que utiliza, mas não utiliza. E vice-versa. Reconhecemos que essa outra abordagem é importante, mas não foi avaliada ou mensurada, em função dos objetivos desse texto.

e) Motivos para não oferecer outros seguros

Nesse item, se discutiu sobre os motivos que fazem uma corretora não oferecer outros seguros para os seus clientes, além dos já existentes, que já comercializa usualmente. A pergunta foi: “Na sua visão, quais os principais motivos que fazem com que o corretor de seguros não ofereça outros tipos de seguros para seus clientes?”.

4) Pesquisa junto aos Corretores

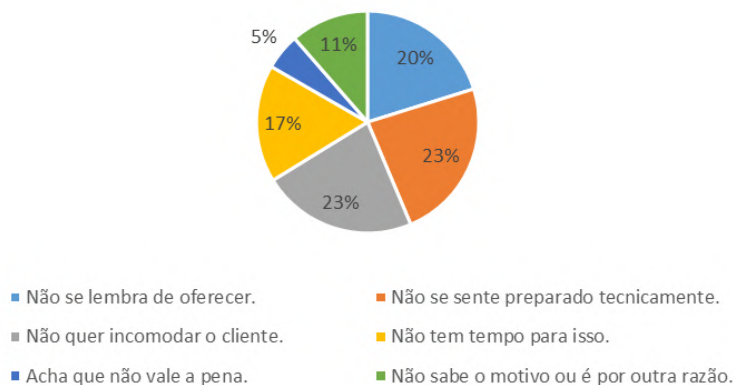
e) Motivos para não oferecer outros seguros

Os resultados são apresentados no gráfico 2.

Na análise dos motivos, quatro deles se destacam, na ordem de mais importante para o menos importante, segundo a opinião dos corretores: não se sente preparado tecnicamente, não quer incomodar o cliente, não se lembra de oferecer ou não tem tempo para isso.

Em cada um dos casos, é importante observar e avaliar o que pode ser feito e que estratégia será recomendável adotar.

Gráfico 2 - Motivos de não Oferecer

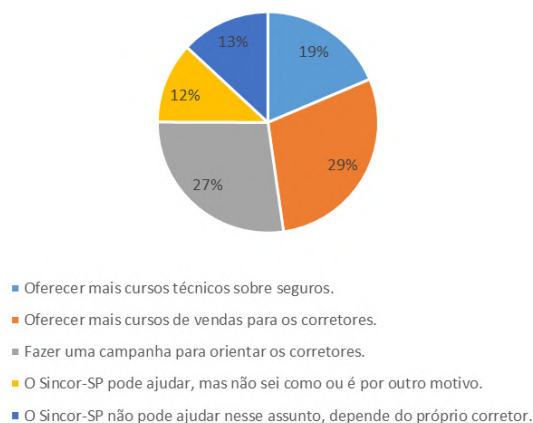


f) Estratégia futura do Sincor-SP

Uma última avaliação foi perguntar aos corretores quais atitudes o Sincor-SP poderia adotar, visando ajudar os corretores a utilizar mais o mecanismo de “cross selling”. A pergunta foi: “Se o Sincor-SP pudesse ajudar com relação a tal aspecto, como seria?”.

Os resultados estão sinalizados no gráfico 3.

Gráfico 3 - O que o Sincor-SP deve fazer?



Agora, duas recomendações se destacam, dentre as inúmeras citadas: O Sincor-SP oferecer mais cursos de vendas (dando ênfase aos aspectos citados no texto) e realizar uma campanha para orientar os corretores. Em um terceiro nível, mais distante, oferecer cursos técnicos.

4) Pesquisa junto aos Corretores

g) Influência do Tamanho

Nesse momento, um ponto importante a ser analisado é determinar até que ponto o tamanho da corretora tem relação ou não com a utilização plena do mecanismo de “cross selling”. A pergunta que queremos fazer é: Será que corretoras maiores conseguem utilizar mais tal mecanismo?

Como já comentado, podem existir também outros fatores para explicar esse comportamento, como certo despreparo técnico, uma melhor organização e até elementos culturais ou hábitos existentes na corretora. Nem tudo pode ser explicado pelo tamanho da corretora. De qualquer maneira, nos concentraremos aqui somente nesse primeiro item, que deve ser um dos mais relevantes.

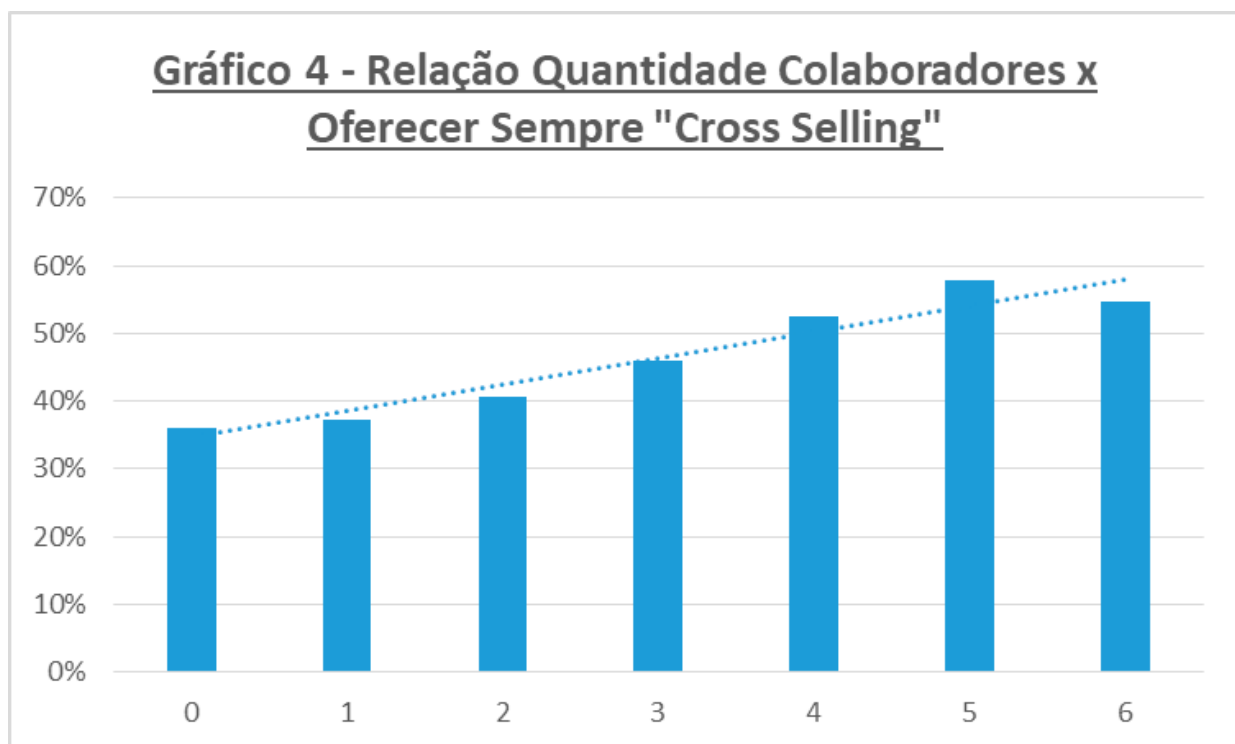
Tabela 10 - Colaboradores e Oferecer Sempre - Amostra

Colaboradores	Corretora sempre oferece
0	36%
1	37%
2	41%
3	46%
4	53%
5	58%
6 ou mais	55%
Total	44%

Para tal teste, se usou o mesmo padrão de divisão de tamanho de corretora já visto anteriormente. Os resultados dessa situação estão representados na tabela 10. Na primeira coluna, o tamanho da corretora, representada pela sua quantidade de colaboradores. Na coluna seguinte, o percentual de empresas desse grupo que oferece sempre outros tipos de seguros, segundo a opinião das próprias corretoras.

Por exemplo, para entender a tabela, do grupo de corretoras com um colaborador, 37% delas afirmaram na pesquisa que conseguem oferecer sempre outros tipos de seguros. Já se a empresa corretora é maior - por exemplo, ter cinco colaboradores -, esse número sobe para 58%.

4) Pesquisa junto aos Corretores



Representando essa situação também visualmente no gráfico 4, para facilitar a compreensão, vemos a forte correlação positiva dessas duas variáveis – sempre oferecer outros seguros e número de colaboradores. Nesse caso, o coeficiente de correlação linear dos dados, calculado à parte, é de 95%, um número bem significativo. Além disso, temos, em média, um incremento de quase 4 pontos percentuais na taxa de oferecimento em cada novo colaborador, que é acrescentado na corretora. Ou seja, ao aumentar em mais um colaborador, a proporção de oferecer sempre “cross selling” aumenta em 4 pontos percentuais.

A partir dos dados obtidos, a afirmação que fica aqui é. Corretoras que conseguem, de algum modo, apesar de todas as dificuldades e desafios, utilizar mais o “cross selling”, conseguem também crescer mais; isto é, ter mais colaboradores.

Essa é uma conclusão bem importante nesse texto.

5) Conclusões

O objetivo desse estudo foi avaliar um aspecto relevante na estratégia de vendas dos corretores de seguros, a possibilidade de realizar o mecanismo conhecido como “cross selling” e seus derivados (“down selling” e “up selling”). Como referência, em uma entrevista famosa e muito citada, o CEO e criador da Amazon, Jeff Bezos, revelou que 35% das vendas da sua empresa vinham de “cross selling”. Ou seja, tomando tal número como referência, pode-se perguntar se não é perfeitamente viável o setor de seguros atingir o patamar de 20%, por exemplo. Caso isso aconteça, são valores bem expressivos.

Nesse texto, essa abordagem teve vários pontos, tanto teórica, como prática, com pesquisas junto aos corretores de seguros e às Comissões Técnicas do Sincor-SP.

A partir daí, tivemos as seguintes conclusões:

- Existe uma vasta bibliografia teórica discutindo e comentando as opções e estratégias possíveis de como uma empresa pode realizar uma venda mais eficiente, e também em maior quantidade, usando os três mecanismos citados acima. Nas sugestões encontradas nos textos, podemos citar que o vendedor tem que ficar atento às oportunidades e necessidades do cliente, observar os momentos mais oportunos, usar conceitos de psicologia de venda, investir em tecnologia e treinamento da equipe, dentre inúmeras outras.
- Foi feita também uma pesquisa com as Comissões Técnicas do Sincor-SP, naquelas que são responsáveis diretamente pelo comportamento dos ramos de seguros. Nesse caso, as sugestões quanto aos melhores produtos podem ser divididas em duas partes. No primeiro grupo, aqueles ramos de seguros que têm uma estreita ligação com o ramo original da comissão. Já o outro grupo de sugestões consiste nos ramos mais genéricos que, em geral, as pessoas têm, independente do seguro que está comprando originalmente.
- Quando se perguntou também sobre as dificuldades enfrentadas pelos corretores de seguros na execução dessa estratégia, foram citadas as específicas de cada comissão, ligadas ao ramo de seguro operado, as de ordem técnica, já que os corretores de seguros podem não se sentir preparados para vender outros produtos, além de falta de mão de obra nas corretoras. Foram citados também o muito tempo necessário nessa venda, a organização, a disciplina, o apoio das seguradoras, os fatores econômicos e até a cultura das corretoras.

5) Conclusões

- Quanto às sugestões das Comissões Técnicas em termos de dicas nesse empreendimento, existiu uma gama enorme de possibilidades, com vários exemplos práticos e teóricos de como as corretoras devem se comportar e agir e, assim, terem sucesso nessa estratégia comercial. As sugestões são ricas e envolvem aspectos técnicos, estratégicos internos e externos, e até comportamentais.
- Um último levantamento nesse estudo foi uma pesquisa com todo o grupo de corretores filiados ao Sincor-SP, com a participação de quase 900 profissionais, o que representa aproximadamente 10% do universo possível. A amostra foi considerada significativa.
- Na análise dos dados em termos de tamanho, vemos que quase 60% das corretoras têm até dois colaboradores. Mas, por outro lado, 18% delas têm cinco ou mais colaboradores, ou seja, são empresas de um porte maior. A mediana da amostra de corretores corresponde a dois colaboradores. Ou seja, a situação de uma corretora típica tem essa quantidade de colaboradores.
- Quanto às conclusões, vemos que há um bom espaço de crescimento, já que, segundo as próprias corretoras, os números indicam que mais da metade dessas empresas não utilizam plenamente o mecanismo de “cross selling”.
- Segundo os corretores de seguros, há quatro motivos principais para o não oferecimento de outros seguros. A seguir, do mais importante ao menos importante: não se sente preparado tecnicamente, não quer incomodar o cliente, não se lembra de oferecer ou não tem tempo para isso. Em cada um dos casos, é importante observar e avaliar o que pode ser feito, que estratégia será recomendável adotar.
- Uma última avaliação foi perguntar aos corretores quais atitudes o Sincor-SP poderia adotar, visando ajudar aos corretores a desenvolverem mais o mecanismo de “cross selling”. Nos resultados, duas medidas se destacam: oferecer mais cursos de vendas e realizar uma campanha para orientar os corretores.
- Ao analisar a relação do tamanho das corretoras na estratégia de “cross selling”, observamos que isso é significativo. Corretoras que conseguem, de algum modo, apesar de todas as dificuldades e desafios, utilizar mais tal mecanismo, conseguem também crescer mais; isto é, ter mais colaboradores. Essa é uma conclusão bem importante nesse texto.

Realização

@Sincor SP



RATING DE SEGUROS
CONSULTORIA

Rua Líbero Badaró, 293 – 29º andar – São Paulo
Centro – SP – CEP: 01009-907 – Tel.: (11) 3188-5000



WWW.SINCOR.ORG.BR



SINCORSP