



**UNIFACS**  
**UNIVERSIDADE SALVADOR**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLOS GEORGE AGUIAR CARNEIRO**

**A VENDA PESSOAL DE SEGUROS DE AUTOMÓVEIS: PRINCIPAIS  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS CORRETORES DE SEGUROS**

Salvador  
2016

**CARLOS GEORGE AGUIAR CARNEIRO**

**A VENDA PESSOAL DE SEGUROS DE AUTOMÓVEIS: PRINCIPAIS  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS CORRETORES DE SEGUROS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Góes Oliveira.

Salvador  
2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade  
Salvador – UNIFACS

Carneiro, Carlos George Aguiar

A venda pessoal de seguros de automóveis: principais competências profissionais dos corretores de seguros/ Carlos George Aguiar Carneiro. – Salvador: UNIFACS, 2016.

122 f.: il.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Ricardo Goes Oliveira.

1. Seguros - vendas. I. Oliveira, Sérgio Ricardo Goes, orient. II. Título.

CDD: 368.981

CARLOS GEORGE AGUIAR CARNEIRO

A VENDA PESSOAL DE SEGUROS DE AUTOMÓVEIS: PRINCIPAIS  
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DOS CORRETORES DE SEGUROS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração Estratégica, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito à obtenção de grau de Mestre em Administração, à seguinte banca examinadora:

Sérgio Ricardo Góes Oliveira – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Jair Nascimento Santos \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Silvio Vanderlei Araújo Souza \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 14 de setembro de 2016.

Dedico este trabalho aos meus pais  
Francisco e Sofia, e ao meu irmão Chico  
(*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

A FUNENSEG – Escola Nacional de Seguros, na pessoa do seu presidente Robert Bittar e diretor Cláudio Contador por terem me proporcionado esta oportunidade através do programa de apoio à pesquisa.

Aos meus filhos Vitor Francisco e Marcela, a minha irmã Katia pelo estímulo nos momentos de desânimo.

A todos os professores do mestrado pelo conhecimento a mim transmitido.

A todos os colegas que entraram no mestrado em 2012 que se tornaram amigos de verdade, além de Adelma Ramos e Fernando Menezes, colegas da turma de 2013.

A todos os seguradores que colaboraram na seleção dos especialistas e a todos os entrevistados que dispuseram de algumas horas do seu tempo para a realização das diversas rodadas da pesquisa.

A minha namorada, Adelaide, pela sua parceria verdadeira e dedicação incondicional nas revisões dos textos e seu pai Genuíno Pereira de Castro pela tradução do Resumo (*Abstract*).

Aos verdadeiros mestres:

Ao meu segundo pai, meu professor de Judô, Francisco de Magalhães Pinto (Ciro), aprendi com ele que o verdadeiro mestre só aparece quando o discípulo está pronto, enquanto eu não enfrentei os estudos de forma consistente, não via a competência e o vasto conhecimento do meu orientador, Prof. Dr. Sergio Ricardo Góes Oliveira. Prof. Sergio, você conseguiu despertar em mim a curiosidade ao mundo fascinante da pesquisa científica. Obrigado.

A complexidade e a mutabilidade do real são tão grandes como a imprecisão e a rigidez dos métodos de investigação destinados a compreendê-lo melhor. Só podemos ir aprendendo cada vez melhor através de tentativas sucessivas e imperfeitas, que devem ser constantemente corrigidas. Neste sentido, um progresso do conhecimento nunca é mais do que uma vitória parcial e efêmera sobre a ignorância humana.

(QUIVY, 1992).

## RESUMO

O mercado de seguros Brasileiro tem demonstrado grande vitalidade, mesmo em anos de recessão continua em crescimento. Num período de 10 anos, suas receitas cresceram 252,5% enquanto o PIB nacional evoluiu apenas 45,13%. Estas receitas representaram no ano de 2015, quase 4% do PIB. O corretor de seguros é um ator importante deste crescimento, formando o braço de vendas das empresas seguradoras, com sua profissão regulamentada por lei desde o ano de 1964, este profissional vem sendo exigindo cada vez mais num mercado altamente competitivo. A escolha do setor de seguros de automóveis se deu pelo seu nível de importância dentro do mercado de seguros. O problema de pesquisa refere-se às principais competências necessárias aos corretores na venda pessoal de seguros de automóveis, tendo como objetivo geral definir um rol de competências essenciais a estes profissionais, que poderão agregar novos conhecimentos e valores visando rever e ao mesmo tempo impulsionar o mercado de corretagem de seguros, ajudando tais profissionais a melhorar o desempenho de suas vendas. O caminho metodológico adotado foi o exploratório e qualitativo, utilizando-se ferramentas estatísticas simples. Adotou-se o método Delphi, através da criação de um painel com especialistas do setor. Os resultados finais desta investigação geraram uma lista de 12 competências, divididas entre técnicas e comportamentais.

**Palavras-Chave:** Venda Pessoal. Seguros. Competências em vendas. Vendas de Seguros.

## ABSTRACT

Brazilian insurance market has shown great vitality. It continues to grow, even in years of economic recession. Along the last ten years, its income has increased, reaching the high percentage of 252,5%, while PIB – Gross Domestic Production – has only 45,13%. In the year 2015, these incomes represented almost 4% of PIB. The insurance-broker indeed an important factor of this growing, building the real, great selling-branch of insurance companies. This important profession had recognized by law, since 1964. This selling-professional has more and more been required for his/her high importance on a very highly competitive market. Since then, the insurance-broker began being required on the field of insurance for autos, for high level of importance on the insurance-market. Researching, on this area, is strictly related to the real capacity of the broker for personal selling of car-insurance. The main goal on this field of special activities is the definition of competence or ability of the broker, it can gather new knowledge and values, seeking, at the same time, for renovation and increasing the insurance market, contributing for bettering performance on brokerage, as the whole. The methodological way it chose was the explorative/qualitative one, with the utilization of simple statistical tools. It chose and adapted Delphi-Method, through the creation of a panel, with the help of experts/specialists. The final results of this research generated a list of 12 competences, divided into technical and behavior ones.

**Keywords:** Personal Sales. Insurance. Sale Competences. Insurance Sales.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de vendedores.....	32
Quadro 2 - Listagem de competências.....	33
Quadro 3 - Evolução da venda pessoal ao longo do tempo.....	34
Quadro 4 - Atividades dos corretores de seguros em todos os ramos de seguros ...	36
Quadro 5 - Processo da venda de um seguro de automóvel pelos corretores de seguros junto aos seus segurados.....	38
Quadro 6 - Listagem de competências.....	47
Quadro 7 - Qualificação dos especialistas entrevistados .....	50
Quadro 8 - Grade de análise em categorias e códigos .....	51
Quadro 9 - Competências selecionadas para a 2ª rodada do Painel Delphi .....	64
Quadro 10 – Principais competências profissionais de corretores de seguros .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução e projeção do Produto Interno Bruto (PIB) – 2003 / 2012.....	23
Tabela 2 - Evolução do mercado de seguros e o PIB brasileiro – 2001-2015.....	23
Tabela 3 - Número de empresas de seguros, capitalização, previdência, resseguros e corretores de seguros (pessoas físicas e jurídicas) e resseguro.....	25
Tabela 4 - Faturamento do ramo de seguros de automóveis por Unidade da Federação por ordem alfabética – 2010-2013.....	25
Tabela 5 - participação percentual das maiores companhias de seguros de automóveis no mercado brasileiro no ano de 2015.....	45
Tabela 6 - Critério de escolha dos especialistas .....	47
Tabela 7 - Quantidade de citações dos 15 Códigos pelos especialistas.....	53
Tabela 8 - Pontuação das competências preenchidas pelos entrevistados na 2ª rodada do Painel Delphi .....	65
Tabela 9 - Nova pontuação das competências preenchidas pelos entrevistados na 3ª rodada do Painel Delphi .....	66
Tabela 10 – Média e desvio padrão da 2ª e 3ª rodada do Painel Delphi.....	67
Tabela 11 – Pontuação Final Das Competências .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação % entre receitas do mercado de seguros e o PIB brasileiro de 2001/2015 .....	24
Gráfico 2 - Faturamento do ramo de seguros de automóveis no Brasil ano 2013.....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNSEG	Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DPVAT	Danos Pessoais por Veículos Automotores de Via Terrestre
EUA	Estados Unidos da América
FENACOR	Federação Nacional dos Corretores de Seguros
FENSEG	Federação Nacional de Seguros Gerais
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SNSP	Sistema Nacional de Seguros Privados
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
1.1 O MERCADO DE SEGUROS E O CORRETOR DE SEGUROS .....	22
1.2 COMPETÊNCIAS.....	28
1.3 A VENDA PESSOAL .....	31
1.4 COMPETÊNCIAS NA VENDA PESSOAL DE SEGUROS .....	35
1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA .....	38
<b>2 MÉTODO</b> .....	<b>40</b>
2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO NORTEADORA.....	40
2.2 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	40
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
2.4 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	41
2.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
2.6 ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS / ESPECIALISTAS .....	45
2.7 MODELO DE ANÁLISE.....	47
<b>3 RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
3.1 PERFIL DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS .....	50
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	54
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A - CORRESPONDÊNCIA ENVIADA AOS ESPECIALISTAS SOBRE O CONTEÚDO DA PESQUISA CIENTÍFICA</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS ENTREVISTADOS</b> .....	<b>92</b>
<b>APÊNDICE C - ENTREVISTAS TRANSCRITAS</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE D - PLANILHA COMPARATIVA EM EXCEL DA PONTUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE A 2ª E 3ª RODADA DO PAINEL DELPHI COM DESVIO PADRÃO</b> .....	<b>117</b>
<b>ANEXO A - DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO DICIONÁRIO DE MIGUEL (2004)</b> .....	<b>119</b>

## INTRODUÇÃO

A principal característica da atividade securitária é o mutualismo, que significa a associação de dois ou mais seres vivos, visando benefícios para o grupo, ou seja, ajudando-se mutuamente. A partir de duas pessoas, já se começa a formar o mutualismo. Um casal é um exemplo simples, depois do casamento, começam a viver maritalmente, procuram se beneficiar entre si; se um perde o emprego o outro ajuda, ou se um fica doente o outro colabora e vice-versa, esta ajuda não existiria com um destes indivíduos vivendo isoladamente. Santos (1959) define seguro como a proteção econômica que o indivíduo busca para prevenir-se contra necessidades aleatórias, a previdência, ou seja, uma preocupação com o futuro conduziu o homem à idéia do seguro, a incerteza daquilo que o futuro lhe reservaria, induziu o indivíduo a buscar uma forma de reduzir os prejuízos econômicos que pudessem afetar seu patrimônio, em virtude de perda ou diminuição dos seus bens.

O princípio lógico da atividade de seguros é que muitas pessoas depositam determinados valores financeiros, junto às empresas seguradoras, e estas indenizam com um montante maior aqueles poucos que tenham prejuízos, também financeiros, em função de acidentes, colisões, incêndios, roubos, internações hospitalares e outros. A matemática financeira e atuarial consegue mensurar a quantidade destes acidentes e sua severidade. Para evitar, em caso de catástrofes a liquidação de uma companhia seguradora, existe o mecanismo do resseguro que pulveriza os riscos, dando equilíbrio à chamada indústria dos seguros.

A seguradora é a administradora deste mutualismo, pelo que consegue, quando bem administrada, além de indenizar os acidentes cobertos e amparados pelos contratos de seguros, pagar suas despesas administrativas e comerciais, além de obter lucro, já que são empresas privadas com fins comerciais e lucrativos. Santos (1999) pontua que as sociedades seguradoras são obrigadas, pelo órgão regulador (SUSEP) a se constituírem como sociedades anônimas, sendo exigido das mesmas, capital mínimo, reservas técnicas, margem de solvência, investimentos institucionais e regime rigoroso de liquidação, dentre outros; portanto, com tantas exigências, a obtenção de lucro é parâmetro normal num sistema capitalista.

Historicamente, a atividade securitária no Brasil iniciou no ano de 1808, com o início da operação da Companhia de Seguros Boa-Fé no dia 24 de fevereiro de 1808. Até 1850, o seguro era regulado pelas leis portuguesas, só então com a

promulgação do Código Comercial Brasileiro, neste mesmo ano, é que o seguro marítimo foi estudado e regulado pela Lei nº 556, de 25 de junho de 1850. O Código Civil Brasileiro, promulgado em 1916, deu um grande avanço na regulamentação da atividade securitária no Brasil, quando contemplou, com um capítulo específico, normas sobre os contratos de seguros. Em 1966, criou-se o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), através do Decreto-Lei nº 73 de 21 de novembro de 1966 (BRASIL, 1966), destacando-se a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), com função de órgão regulador e fiscalizador do mercado, uma autarquia com personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, subordinada ao Ministério da Fazenda e com atuação até os dias de hoje (SUSEP, 2016).

Mercados supervisionados, conforme a SUSEP (2016), são aqueles que sofrem fiscalização constante da referida autarquia. Citamos como mercados não supervisionados, por exemplo, a atividade de proteção veicular, que pode ser definida como grupos, associações ou cooperativas que se unem, utilizando o mesmo princípio do mutualismo, para oferecerem proteção contra acidentes e roubos para proprietários de veículos, entretanto, estas empresas não se constituem como seguradoras, uma vez que não estão sendo fiscalizadas pela SUSEP, fato que pode não ser considerado bom para os consumidores, mas esta discussão não se insere no escopo desta pesquisa. Já os mercados supervisionados pela SUSEP são divididos em quatro grandes grupos: seguros, previdência complementar aberta, capitalização e resseguros.

O foco da presente pesquisa está embasado no segmento de seguros, notadamente os seguros privados, diferenciados dos seguros sociais, administrados pelo Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS). Segundo a SUSEP (2014), estes seguros privados são classificados em dois grandes grupos, o seguro de **pessoas** que não é tema desta pesquisa, e o seguro de **danos**, chamados também de **seguros gerais**, que são aqueles que cobrem acidentes a bens e coisas.

Ainda segundo a SUSEP (2016), o setor de seguros movimentou, em 2015, cerca de 3,71% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), a participação de mercado das 10 maiores companhias de seguros do país alcançava os 65,1% em 2013 contra 60% em 2001, caracterizando assim uma concentração deste segmento nas mãos de grandes grupos econômicos e financeiros. Já o seguro de automóveis, dentre

todos os ramos de seguros, é um dos mais representativos em faturamento de moeda corrente, movimentando em receitas de prêmios de seguros no ano de 2015, mais de 32 bilhões de Reais.

Quando se trata do ramo de seguros de automóveis, denomina-se qualquer veículo automotor circulando em vias terrestres, tais como: automóveis de passeio, utilitários, caminhões, ônibus e motocicletas. O estado da Bahia tem participação relevante neste mercado. Dos mais de R\$ 32,53 bilhões faturados pelo ramo de seguros de automóveis no país em 2015, o estado da Bahia representou 3,4% destas receitas. A Bahia é líder de faturamento neste segmento de seguros no Norte e Nordeste do país, de acordo com a SUSEP (2016).

Chama-se sinistralidade o quociente entre os valores pagos aos segurados em forma de indenizações de roubo, furto, incêndio ou colisões de veículos e a arrecadação total das receitas de prêmios de seguros. É importante a redução da sinistralidade buscada pelas seguradoras, primeiramente através da seleção rígida dos segurados, assim como dos tipos e marcas de veículos, além da ajuda aos poderes públicos na redução dos roubos de veículos. Esses fatores podem fazer uma grande diferença entre as seguradoras, que vão ou não obter lucro na sua operação industrial na comercialização deste ramo de seguros.

Uma empresa seguradora geralmente é formada por grandes grupos econômicos e financeiros, com grandes exigências de capitais para formarem suas reservas técnicas exigidas pela SUSEP e necessárias para honrarem os riscos assumidos com seus clientes.

Para aqueles que queiram inicialmente adentrar no ramo securitário, este ingresso pode ser como corretor de seguros, a legislação determina que exista um profissional legalmente habilitado a intermediar contratos de seguros entre as seguradoras e seus clientes, chamados de segurados. Este profissional é o Corretor de Seguros, profissão regulamentada pela Lei nº 4.594 de 1964 (C.F. BRASIL/1964). Este profissional, qualificado através de curso de nível técnico, durante dois semestres letivos, ministrado exclusivamente pela Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) e depois de autorizado pela SUSEP, estabelece relações comerciais com as companhias seguradoras.

O corretor de seguros tem o papel de defender, em tese, os interesses dos segurados. Geralmente os clientes, consumidores ou segurados tem a percepção de que os corretores de seguros representam as seguradoras, quando na verdade

existe um impedimento legal, isto é, para ser corretor de seguros não é permitido ter vínculo empregatício com uma seguradora, isto para preservar a independência necessária na hora de defender os interesses dos segurados.

O objeto deste estudo refere-se às competências profissionais necessárias na comercialização e vendas de seguros de automóveis entre o corretor de seguros, pessoa física ou jurídica, e o segurado, pessoa física, consistindo numa venda pessoal, na qual a relação vendedor e comprador é próxima, corpo a corpo, não importando que o corretor seja estabelecido como pessoa jurídica, já que, a partir de janeiro de 2015, tornou-se possível a estes profissionais se estabelecerem como empresas devido à redução da carga tributária ocasionada pelo sistema de tributos chamado de "supersimples", conforme Lei Complementar nº 147 de 07 de agosto de 2014. Ressalte-se que não se inclui nesta pesquisa a venda que o corretor venha a fazer às empresas, uma vez que são outras as variáveis relacionadas ao processo de vendas. Ou seja, o seu papel é o da tradicional atividade de venda pessoal, *Business to Consumer* (B2C), foco desta investigação, diferentemente da venda *Business to Business* (B2B).

Neste contexto, o problema de pesquisa está representado pela seguinte pergunta: Quais são as principais competências necessárias aos profissionais corretores de seguros na venda pessoal de seguros de automóveis?

#### Objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi definir um rol de competências principais e necessárias aos profissionais corretores de seguros, utilizadas na venda pessoal de apólices de seguros de automóveis, que poderão agregar novos conhecimentos, visando rever e ao mesmo tempo impulsionar o mercado de corretagem de seguros, ajudando tais profissionais a melhorar o desempenho de suas vendas.

Como objetivos específicos, citamos:

- a) Identificar no mercado estudado os profissionais considerados especialistas na venda de seguros de automóveis.
- b) Pesquisar, classificar e listar um mapa de competências profissionais preferencialmente da atividade da venda pessoal utilizando o referencial teórico estudado.
- c) Identificar e determinar quais competências deste rol se aplicam às vendas de apólices de seguros de automóveis pelos corretores de seguros,

## Justificativa

O setor de seguros em geral e principalmente a distribuição ou comercialização de seguros no país gera milhares de empregos diretos, tendo em vista que este mercado, em livre crescimento, é muito pobre em pesquisas e estudos, considerando-se que são raras as publicações acadêmicas e científicas sobre o assunto em língua portuguesa. Pode-se considerar a atividade securitária como praticamente desconhecida do público em geral. Alguns poucos estudos aparecem no campo da administração de empresas, com o apoio da Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG), que nos dias atuais é a principal instituição que dissemina o estudo da atividade securitária no país. Portanto, o crescimento do setor, aliado aos poucos trabalhos acadêmicos sobre seguros no país, somado às poucas informações sobre a venda pessoal destes produtos torna o presente estudo relevante para a academia.

As seguradoras, apesar de serem as donas dos produtos e serviços de seguros, elas focam em precificar os riscos, e fazer os pagamentos das indenizações, sendo que o principal braço de vendas destas empresas são os profissionais corretores de seguros. Como a temática desta investigação é a venda pessoal de seguros de automóveis, é importante destacar que os seguros de automóveis são extremamente relevantes para o profissional corretor de seguros. A carteira ou ramo de seguros de automóveis representa de 45% a 60% da receita das corretoras de seguros de pessoas jurídicas, com uma média de 56%, a nível nacional. Na Região Nordeste, quase 70% das empresas corretoras de seguros tem uma receita maior do que 60%, derivada do ramo de seguros de automóveis, no que tange as pessoas jurídicas, mas com certeza, este ramo de seguros é o mais importante, sem dúvida, também, para os corretores de seguros, pessoas físicas ou autônomos, foco da presente pesquisa (FENACOR, 2013).

Em agosto de 2013, havia cerca de 80 mil profissionais corretores de seguros cadastrados na SUSEP - sendo 53 mil pessoas físicas e 27 mil jurídicas. Hoje, em 2016, já atingem mais de 100 mil, sendo 63.621 pessoas físicas e 36.731 jurídicas, o que mostra o interesse das pessoas adentrarem neste pujante mercado profissional. Estes profissionais, geralmente, não trabalham sozinhos e sim com a colaboração de outra pessoa, parente, esposa ou empregado/prestador de serviços/auxiliar. No caso das pessoas jurídicas, além do corretor titular da empresa, elas empregam, em

média, mais três pessoas. Portanto, fala-se de cerca de 130.000 pessoas envolvidas na atividade de vendas de seguros no país (FENACOR, 2013).

Desta forma, o corretor de seguros é um vendedor autônomo, um profissional liberal, com profissão regulamentada pela Lei 4.594/1964 (BRASIL, 1964), é o intermediário legal entre as companhias seguradoras e os consumidores, é ele quem faz a venda pessoal, que aproxima as duas partes, equilibrando esta relação, explicando e tirando as dúvidas dos segurados quanto às cláusulas contratuais, às vezes pouco entendidas pelo público consumidor de seguros. Nesta pesquisa, o corretor de seguros, ou vendedor de seguros, denomina-se “CORRETOR” e o consumidor de seguros, o cliente, também pessoa física, denomina-se “SEGURADO”. O trabalho destes profissionais representa parte significativa da arrecadação do setor, 80% segundo estimativas da SUSEP e uma parte menor é comercializada por outros canais, tais como: empresas aéreas, cartões de créditos, magazines e lojas de departamentos.

Já que este mercado está em franco crescimento, a maior parte da comercialização destes produtos é feita pelos profissionais corretores de seguros e o seguro de automóveis é o ramo líder deste mercado, nada mais importante que investigar a relação deste profissional com seus clientes, especialmente na temática das competências profissionais, considerando que a atividade destes é a atividade da venda pessoal, relegada a um segundo plano nas pesquisas da área da administração mercadológica no Brasil.

Este trabalho tomou como base os autores elencados no referencial teórico para se estabelecer um paralelo entre as competências profissionais e a área de vendas pessoais em seguros de automóveis.

O caminho metodológico adotado foi o exploratório e qualitativo, utilizando-se ferramentas estatísticas simples, média e desvio padrão apenas. O conteúdo foi construído através de entrevistas com especialistas do setor, escolhidos pelas companhias seguradoras, cuja análise das questões foi feita sob uma ótica mais subjetiva e profunda, os dados foram interpretados pela técnica da “análise de conteúdo” e adotando-se o método *Delphi*. Foi entrevistado um grupo de especialistas em 3 rodadas, conforme descrito no capítulo da metodologia, após a coleta dos dados das entrevistas, através da interpretação destes mesmos dados, gerou-se os resultados finais da investigação.

Este estudo tem relevância por avançar na discussão do processo de venda, notadamente no processo da venda pessoal, tema pouco explorado na academia, como também recorta, dentro do estudo das competências organizacionais, aquelas relacionadas ao setor de vendas e principalmente para o mercado de seguros, que poderá com seus resultados, contribuir com o currículo das escolas de seguros e com os diversos treinamentos dos profissionais de vendas de seguros tanto nas corretoras de seguros como nas seguradoras.

Este trabalho compreende cinco seções. Na primeira seção, relata-se o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, além da justificativa da investigação; na segunda, é apresentado o referencial teórico sobre competências e venda pessoal; na terceira, é descrito o caminho metodológico do estudo; na quarta, a investigação é descrita com a análise de dados e resultados; sendo na quinta e última seção, apresentadas a discussão, conclusão, contribuições acadêmicas e empresariais, além das limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como ponto de partida a apresentação de algumas características e dados sobre o mercado de seguros, além de situar o profissional corretor de seguros no contexto deste mercado. Segue com a temática das competências profissionais, avançando com a discussão sobre o processo da venda pessoal e o aprofundamento nas competências na venda pessoal de seguros, finalizando com algumas considerações sobre o capítulo 2 da metodologia.

### 1.1 O MERCADO DE SEGUROS E O CORRETOR DE SEGUROS

Pode-se definir o produto seguro com uma única palavra, “aposta”, na qual a seguradora acorda com o cliente ou segurado, um prêmio (custo) de seguro, em valores monetários, que o indenizará, caso aconteça algum acidente previsto nas condições gerais do seguro, condições estas, escritas e que compõem o kit da apólice recebida pelos segurados após a compra do seguro e forma o contrato de seguros, sendo este juridicamente classificado como um contrato de adesão, no qual as condições já estão preestabelecidas, praticamente não tendo, os segurados, oportunidade de discuti-lo, e sim, aderir ou não ao referido contrato.

De acordo com a SUSEP (2014), o Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) cresceu 45,13% no período de 10 anos (2003/2012), já o mercado brasileiro de seguros cresceu no mesmo período, 252,5%, ou seja, avançou 5,6 vezes mais que a evolução da economia brasileira.

Tabela 1 - Evolução e projeção do Produto Interno Bruto (PIB) – 2003 / 2012

China	170,84
Economias emergentes e em desenvolvimento	88,92
Rússia	58,69
América Latina e Caribe	49,67
Mundo	45,70
Brasil	45,13
Estados Unidos	17,78
Economias Avançadas	16,98
Espanha	14,11
Reino Unido	12,49
Alemanha	11,86
Zona do Euro	11,43
França	10,34
Japão	8,15
Itália	- 0,16

Fonte: FMI (2014).

A Tabela 2, apresentada a seguir, com dados mais recentes, ratifica a continuidade deste crescimento, na qual demonstra o crescimento do mercado de seguros brasileiro em relação ao PIB, evidenciando que em 2015 este mercado representou 3,71% do Produto Interno Bruto do país.

Tabela 2 - Evolução do mercado de seguros e o PIB brasileiro – 2001-2015

RECEITAS ANUAIS EM MIL REAIS					
ANO	SEGUROS	PREVIDÊNCIA	CAPITALIZAÇÃO	TOTAL	PARTICIPAÇÃO NO PIB
2001	24.211.622	7.524.592	4.789.563	36.525.777	2.81%
2002	23.910.777	7.147.172	5.217.204	36.275.153	2.45%
2003	30.717.421	7.784.518	6.022.577	44.524.516	2.62%
2004	37.546.345	8.128.739	6.601.776	52.276.861	2.69%
2005	42.561.865	7.483.137	6.910.339	56.955.341	2.65%
2006	49.587.528	7.323.839	7.111.434	64.022.801	2.70%
2007	58.443.093	7.933.329	7.828.951	74.205.372	2.79%
2008	67.816.374	8.230.983	9.015.379	85.062.736	2.81%
2009	76.611.206	8.235.163	10.104.143	94.950.512	2.93%
2010	90.088.893	9.083.370	11.780.949	110.953.212	2.94%
2011	105.031.660	1.190.087	14.081.268	129.303.015	3.12%
2012	129.340.524	11.022.884	16.585.517	156.948.925	3.56%
2013	145.348.303	11.684.944	20.979.849	178.013.096	3,67%
2014	157.899.852	14.556.023	21.881.775	194.337.640	3,52%
2015	182.003.123	15.304.798	21.390.096	218.698.023	3,71%

Fonte: SUSEP (2016).

Gráfico 1 - Relação % entre receitas do mercado de seguros e o PIB brasileiro de 2001/2015



Fonte: Elaboração própria (2016).

Trata-se de um segmento que emprega milhares de pessoas no país, entre empregados de seguradoras, resseguradoras, empresas corretoras de seguros e resseguros, empresas de capitalização, empresas de previdência complementar aberta, além dos corretores de seguros, autônomos ou pessoas jurídicas, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Número de empresas de seguros, capitalização, previdência, resseguros e corretores de seguros (pessoas físicas e jurídicas) e resseguro

Sociedades seguradoras	119
Sociedades de capitalização	19
Entidades abertas de previdência complementar	24
Sociedades resseguradoras (16 locais, 37 admitidas e 80 eventuais)	133
Corretores de seguros (pessoas físicas e jurídicas)	85.000
Corretores de resseguros	38

Fonte: SUSEP (2016).

Segundo a SUSEP (2016), existem mais de 90 tipos de seguros diferentes no mercado nacional à disposição dos consumidores para comercialização. Um dos mais importantes ramos de seguros, tema do presente estudo, é o seguro de automóveis, que obteve no país receitas de mais de R\$ 32 bilhões em 2015. A tabela, a seguir, mostra a distribuição do mercado de seguros de automóveis no país, por estado da federação:

Tabela 4 - Faturamento do ramo de seguros de automóveis por Unidade da Federação por ordem alfabética – 2010-2013

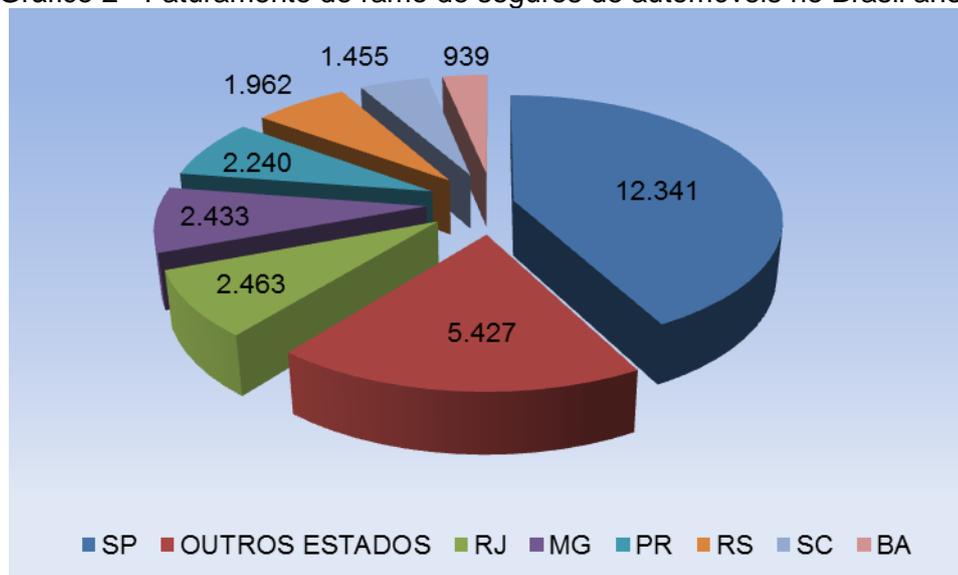
UF	Var. 11/10	2012	Var. 12/11	2013	Var. 13/12
Acre (AC)	- 21,1%	6.456.839	- 31,5%	9.456.372	46,5%
Alagoas (AL)	11,6%	128.719.621	7,2%	156.280.518	21,4%
Amazonas (AM)	8,5%	96.865.018	5,8%	117.716.459	21,5%
Amapá (AP)	-5,7%	1.720.942	-55,2%	3.505.331	103,7%
<b>Bahia (BA)</b>	<b>4,6%</b>	<b>755.723.486</b>	<b>11,1%</b>	<b>938.773.495</b>	<b>24,2%</b>
Ceará (CE)	12,3%	455.199.628	23,3%	588.026.343	29,2%
Distrito Federal (DF)	1,8%	592.851.703	-28,0%	785.217.771	32,4%
Espírito Santo (ES)	13,2%	390.638.803	20,4%	446.994.097	14,4%
Goiás (GO)	7,0%	636.386.704	11,0%	770.874.738	21,1%
Maranhão (MA)	7,6%	120.446.878	-1,3%	163.675.605	35,9%
Minas Gerais (MG)	5,6%	1.950.430.311	16,9%	2.432.695.778	24,7%
Mato Grosso do Sul (MS)	13,5%	211.374.734	-0,6%	274.699.346	30,0%
Mato Grosso (MT)	22,6%	316.806.800	22,0%	401.935.339	26,9%
Pará (PA)	3,3%	227.267.806	14,9%	304.553.597	34,0%
Paraíba (PB)	7,2%	133.205.674	8,9%	175.895.079	32,0%
Pernambuco (PE)	5,0%	537.089.556	9,7%	625.941.045	16,5%
Piauí (PI)	-0,7%	73.678.444	-10,9%	102.068.939	38,5%
Paraná (PR)	9,2%	1.863.846.640	15,0%	2.239.757.302	20,2%
Rio de Janeiro (RJ)	-1,5%	2.012.633.771	15,2%	2.463.045.699	22,4%
Rio Grande do Norte (RN)	18,1%	149.471.567	-7,7%	194.014.069	29,8%
Rondônia (RO)	9,7%	85.854.350	5,1%	102.432.466	19,3%
Roraima (RR)	0,2%	4.474.866	-25,8%	5.464.434	22,1%

UF	Var. 11/10	2012	Var. 12/11	2013	Var. 13/12
Rio Grande do Sul (RS)	7,9%	1.560.207.229	16,8%	1.961.898.138	25,7%
Santa Catarina (SC)	9,9%	1.187.250.233	15,6%	1.455.026.055	22,6%
Sergipe (SE)	10,4%	96.061.285	6,9%	119.401.487	24,3%
São Paulo (SP)	7,4%	11.067.366.036	22,1%	12.340.937.657	11,5%
Tocantins (TO)	3,9%	52.772.642	1,9%	67.273.810	27,5%
<b>TOTAL</b>	<b>6,8%</b>	<b>24.714.801.566</b>	<b>15,9%</b>	<b>29.247.560.969</b>	<b>18,3%</b>

Fonte: FENSEG (2014).

O estado da Bahia, espaço da realização desta investigação, obteve 3,2 % de participação em faturamento de prêmios de seguros de automóveis no ano de 2013, já em 2015, aumentou sua fatia para 3,4%. A Bahia tem o sétimo maior faturamento na carteira de seguros de automóveis entre os estados brasileiros e somando todos os outros ramos, disputa com Santa Catarina a 6ª colocação, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Faturamento do ramo de seguros de automóveis no Brasil ano 2013



Fonte: Elaboração própria (2016).

De acordo com a Lei 4.594 de 1964, a distribuição ou comercialização de seguros no Brasil, prevê a presença de um intermediário legal, este profissional é o corretor de seguros. Em 2011, o setor de corretagem brasileiro teve aproximadamente uma receita de comissão de 12 bilhões de Reais contra 3 bilhões em 2002, ou seja, um aumento de 300% em 10 anos, segundo dados da SUSEP.

De acordo com a pesquisa da KPMG (2014), empresa de auditoria independente que atua no Brasil e no mundo, os corretores de seguros

independentes, profissionais que não tem vínculo empregatício com as seguradoras, representam de 80 a 85% de toda a arrecadação do setor, responsáveis também pelas vendas de 58% dos seguros de automóveis, 16 % dos seguros patrimoniais, incêndio e etc., 9 % dos seguros de vida e 8% do seguro de saúde.

Quando não trabalham como pessoas físicas, as empresas dos corretores possuem, em média, três funcionários e operam com quatro a seis seguradoras num universo de 100 seguradoras que operam no país. Além disso, ainda, segundo a KPMG, a cada quatro ou cinco corretoras, existe uma em que o sócio também tem outro tipo de atividade comercial.

Desse modo, trata-se de um mercado em franca expansão no país, no qual o seguro, produto/serviço, garantido pelas sociedades seguradoras e comercializado através da intermediação dos profissionais corretores de seguros, é um produto *sui generis*. O cliente que compra este produto/serviço, compra sem querer usá-lo, a entrega do mesmo pode ser feita ou não. Usar o produto/serviço comprado, no caso específico dos seguros de automóveis, tema da presente pesquisa, significa a ocorrência de um acidente, que na linguagem do mercado securitário, chama-se de "sinistro".

Exige-se para este profissional uma formação escolar específica, destacando-se a atuação da Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG), única instituição de ensino no país habilitada a formar o corretor de seguros, com unidades em vários estados da federação. O curso oferecido aos alunos, chamado de "Curso Para Habilitação de Corretores de Seguros", não é um curso superior de graduação, e sim um curso técnico, no qual se exige como escolaridade mínima o segundo grau (ensino médio), embora haja a participação de vários alunos já graduados em nível superior.

O referido curso é realizado em dois semestres letivos, dividido em 3 etapas; a primeira etapa com 1 (um) mês de duração, com a finalidade de formar o corretor de capitalização. O título de capitalização nada mais é que uma espécie de investimento, como uma caderneta de poupança, sendo que uma pequena parte dos rendimentos é separada, para ser sorteada entre os compradores dos títulos.

Algumas seguradoras que comercializam estes títulos os transformam em produtos, como caução para contratos de aluguéis de imóveis, produtos estes não inseridos no escopo da presente pesquisa.

A segunda etapa do curso, após necessariamente a aprovação da primeira etapa, leva mais 3 (três) meses de duração e forma o corretor de seguros de pessoas, dividido em seguros de vida e previdência complementar aberta. O seguro de vida consiste na garantia de uma indenização, a partir de um pagamento mensal, em caso de morte do titular do contrato de seguro, contrato este materializado pela apólice de seguro, protegendo seus beneficiários ou familiares (filhos, cônjuge, etc.), garantindo, também, uma cobertura de invalidez para o próprio consumidor do produto (segurado), caso o mesmo venha a ficar inválido por falta de uma parte ou o todo de um membro do corpo, em caso de acidente pessoal.

Já a previdência complementar aberta é um investimento a longo prazo, no qual o consumidor ou participante forma uma espécie de poupança para depois de 20, 25 ou 30 anos, transformá-la em uma renda vitalícia na forma de aposentadoria. O nome complementar deve-se ao fato de que, esse modelo de previdência/aposentadoria tem a função de complementar a renda paga pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Já o termo aberta deixa claro a diferença da previdência complementar fechada, a qual empresas constituem um fundo para complementar as aposentadorias dos seus funcionários, esta previdência, por ser fechada, não permite a comercialização pelos corretores de seguros.

A terceira e última etapa do curso, após a finalização das duas etapas anteriores, forma o corretor para todos os ramos, tendo a extensão de 4 (quatro) meses, na qual os alunos estudam os seguros que garantem a reparação ou reposição em casos de acidentes para bens e coisas, chamados de seguros de danos. Nesta etapa, o corretor aprende sobre diversos ramos de seguros, tais como: incêndio, roubo, e dentre outros o de automóveis, objeto da presente pesquisa, podendo ser considerado, a partir deste estágio, um especialista em todos os ramos de seguros.

## 1.2 COMPETÊNCIAS

Ser competente significa saber fazer algo de forma correta e eficiente. O mundo do trabalho exige dos seus profissionais diversas competências e/ou habilidades.

Alguns autores classificaram as abordagens sobre competências em duas e destacaram seus principais contribuidores:

a) Abordagem anglo-americana – destacando-se trabalhos de autores como Spencer e Spencer (década de 90), Boyatzis (década de 80) e McClelland e Dailey (década de 70);

b) Abordagem Francesa – considerando, dentre outros, os estudos de Zarifian, Perrenoud, Dubar, Stroobants e Le Bortef (todos da década de 90).

De acordo com Lucia e Lepsinger (1999) e Fleury e Fleury (2004), o entendimento norte-americano sobre competências tem como referências seminais os trabalhos produzidos por David McClelland e Richard Boyatzis, respectivamente nas décadas de 70 e 80. Seus trabalhos apontavam a ligação entre a posse de determinadas características e traços do indivíduo com o desempenho superior das organizações, é uma característica intrínseca de um indivíduo que está radicalmente ligada com o melhor desempenho num trabalho ou situação.

De acordo com Lucia e Lepsinger (1999) e Sanghi (2009), os diferentes modelos de competência desenvolvidos nos Estados Unidos produzem como resultado um indicativo de comportamentos requeridos para desempenhar alguma atividade com sucesso. A diferença entre esses modelos reside na sistemática em como chegar a esses resultados.

Na opinião de Fleury e Fleury (2004), a visão americana estaria alinhada à visão Taylorista-Fordista da administração e não aderente à complexidade organizacional atual. Os autores enxergam que a produção francesa sobre competência que emerge na década de 90, vai mais além do conceito de qualificação e abrange situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas.

Retour (2008) entende a produção francesa sobre competências, concentrada em quatro temas: individuais, coletivas, estratégicas e ambientais. Apesar da distinção, denota como grande área a de competências individuais. Em segundo lugar, destaca uma crescente produção com foco nas competências coletivas da organização. No tocante à produção relacionada à estratégia cita a produção americana de competências essenciais, emanada e influenciada por Hamel e Prahalad e denomina de competências ambientais, as competências por entidades ou atores fora do controle direto da empresa.

A literatura que trata de gestão de pessoas e competências possui como orientação a questão do desempenho. Geralmente os modelos de gestão de desempenho com base em competências pressupõem como insumo básico o mapeamento de competências, a definição de responsabilidades e perfil das funções

da organização, como também, o mapa de objetivos estratégicos da organização. (FERNANDES, 2006; GRAMIGNA, 2007; DUTRA et al., 2008; ULRICH et al., 2008).

Mello et. al (2015) destacam a preocupação do campo de gestão de pessoas e seu entendimento da ligação direta entre desempenho e a seleção e o desenvolvimento das competências adequadas às funções, processos e setores de atuação. Pontuam também que a literatura nacional pouco avançou no desenvolvimento teórico e que são poucos os estudos empíricos sobre o assunto. Côrtes e Meneses (2015) apresentam resultados similares, destacando a predominância de um enfoque qualitativo pobre e focado em estudos de casos em empresas privadas.

Silva (2005) discorre sobre o conceito de “competência”, termo que, no fim da idade média, pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Logo após este período, foi usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho, principalmente na linguagem do mundo organizacional, foi o norte-americano David McClelland quem lançou a expressão no contexto empresarial, entre os anos de 1960 e 70. Já no Brasil, no início dos anos 90, o tema começa a ser discutido dentro dos grupos informais do setor de recursos humanos (RH) da Universidade de São Paulo (USP).

Como se pode perceber, o conceito de competência surge no seio das empresas, principalmente, nos seus departamentos de recursos humanos e Silva (2005, p.11) define bem o conceito:

“É qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio, que diferenciem de modo inequívoco os profissionais de nível superior dos médios.”

Estas definições são muito variadas, mas com pontos convergentes. Não existindo unanimidade de conceitos.

“É o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados.” (MIGUEL, 2004, p.33).

“É o Conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma empresa ou pessoa. São os saberes (conhecimento), o saber fazer (habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).” (MIGUEL, 2004, p.33).

Diversos autores escreveram e ainda escrevem sobre competências e tentam dividi-las em subgrupos, para efeito didático. Leme (2005) divide as competências em dois grupos, as técnicas e comportamentais, as primeiras se referem aos cursos realizados, aprendizado de idiomas, sistemas de informática e tudo mais que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. Já as competências comportamentais, diferentemente das técnicas, são difíceis de identificar num currículo de um candidato, por exemplo. É tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e que vai impactar nos seus resultados. Dentre tantas, exemplifica-se, a criatividade, a flexibilidade, a liderança, a calma e o autocontrole, necessários em situações de stress, além de saber se relacionar com pessoas ou grupos.

Ainda na tentativa de subdividir estas competências, Gramigna (2007) as dispõe em três blocos de indicadores, que formam o *CHA*; O “C” representa os conhecimentos, que são as informações aprendidas na escola ou nos livros, além dos procedimentos e conceitos, é o “saber”. O “H” representa as habilidades, é o “saber fazer” que significa as capacidades de colocar os conhecimentos adquiridos na escola ou nos livros em ação para gerar resultados. Já o “A” representa a atitude, são os comportamentos, valores, princípios, percepções e atos pessoais que formam o “querer fazer”.

Leme (2005) chama o “CHA” de pilares das competências, sendo que as competências técnicas são os conhecimentos e as habilidades, e as competências comportamentais são as atitudes. Diz, ainda, que a falta de preparo do profissional, a falta do conhecimento sobre o produto ou serviço ofertado ao seu cliente ou a falta de técnica para passar as informações, denotam insuficiência de competências técnicas. Por conseguinte, a falta de paciência no trabalho, a insegurança, a resistência e a agressividade do profissional com clientes e colegas de trabalho denotam insuficiência de competências comportamentais.

### 1.3 A VENDA PESSOAL

Segundo Kotler (2006), a importância do setor de vendas é inquestionável dentro do setor da administração mercadológica, área de vital importância para qualquer organização. Este identifica seis tipos de vendedores diferentes, em que as

exigências de competências podem variar muito em termos de criatividade, conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Tipos de vendedores

1 – Entregador	Vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
2 – Tomador de pedidos	Vendedor que atua predominantemente como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão), ou externo (o vendedor de sabão que negocia com o gerente do supermercado).
3 – Missionário	Vendedor do qual não se espera ou nem mesmo se permite a tomada de pedidos e que tem como principal tarefa construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial (o representante do laboratório farmacêutico).
4 – Técnico	Vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
5 – Gerador de demanda	Vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, produtos de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou de educação).
6 – Vendedor de soluções	Vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado a um sistema de produtos ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou comunicação).

Fonte: Kotler (2006).

O autor desta classificação pontua as vendas de seguros como do tipo 5, no qual se faz necessário métodos criativos de vendas.

Storbacka et al. (2008) afirmam que há uma nova realidade que faz com que os vendedores necessitem de competências, além de meros conhecimentos em marketing voltados para características de produtos, ou seja, o processo de vendas evoluiu da venda de produtos para a prática do desenvolvimento de relacionamentos, no qual produtos e serviços se confundem como uma única oferta de valor.

Apesar da literatura internacional apontar transformações significativas dos processos de venda e em sua relação com o campo do conhecimento de marketing, não se encontra na literatura nacional a evolução esperada. São poucos os estudos em vendas, como o produzido por Vieira et al. (2008).

É justamente nessa linha de preocupação com o desempenho em vendas, que Miguel (2004) desenvolve sua proposta de investigação e chega a uma proposta de quadro de competências para a função da venda pessoal e que são usadas como referência deste estudo. O Quadro 2, a seguir, traz, além das competências dos

estudos de Miguel (2004), listagem de competências das principais referências gerenciais da área, também presentes em estudos sobre a temática.

Quadro 2 - Listagem de competências

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Miguel 2004</b>	<b>Gramigna 2007</b>	<b>Leme 2005</b>	<b>Silva 2005</b>
01 – Comunicação verbal e escrita	X	X	X	X
02 – Relacionamento interpessoal	X	X	X	X
03 – Foco e orientação a resultados	X	X	X	X
04 – Trabalho em equipe	X	X	X	X
05 – Foco e orientação ao cliente	X		X	X
06 – Visão sistêmica		X	X	X
07 – Criatividade	X	X	X	
08 – Técnicas de negociação	X	X	X	
09 – Liderança		X	X	X
10 – Organização e controles		X	X	X
11 – Flexibilidade	X	X	X	
12 – Empreendedorismo		X	X	X
13 – Tomada de decisão		X	X	
14 – Conhecimento dos produtos e/ou serviços	X	X		
15 – Cultura da qualidade		X	X	
16 – Domínio da informática e internet	X			X
17 – Domínio de idiomas				X
18 – Autocontrole emocional	X			
19 – Inspirar Confiança e integridade	X			
20 – Vendas e marketing	X			
21 – Ferramentas ECR de construção de relacionamentos	X			
22 – Segurança alimentar	X			
23 – Melhorias de processos				X
24 – Obediência às normas e procedimentos				X
25 – Poder de análise e síntese				X
26 – Motivação		X		
27 – Autoconfiança	X			
28 – Senso crítico				X
29 – Proatividade				X
30 – Estratégica	X			
<b>TOTAL DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

Fonte: Adaptado de Miguel (2004), Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005).

Guimarães (2012) entende que a captação de recursos financeiros, tanto das empresas como dos profissionais autônomos, dependem da área de vendas, pois esse setor é de importância vital para o sucesso de qualquer organização. Ademais, aponta em seu estudo a ausência de uma literatura nacional consistente sobre a

evolução dos processos relacionados a vendas e principalmente sua evolução junto ao desenvolvimento do campo de conhecimento de marketing, justamente num momento em que já se consolidou o entendimento de que existe um novo paradigma de marketing posto, conforme defendem Vargo e Lusch (2004).

De acordo com Miguel (2004), a venda pessoal é uma atividade inerente ao composto da gerência de vendas dentro das organizações, exige competências de comunicação e é realizada de forma pessoal entre os dois atores, vendedor e comprador. O Quadro 3 a seguir demonstra a evolução da venda pessoal:

Quadro 3 - Evolução da venda pessoal ao longo do tempo

<b>ERA</b>	<b>PRODUÇÃO</b>	<b>VENDAS</b>	<b>MARKETING</b>	<b>PARCERIA</b>
<b>Período</b>	Antes de 1930	1930 – 1960	1960 – 1990	Após 1990
<b>Objetivo</b>	Realizar vendas	Realizar vendas	Satisfazer necessidades	Construir parcerias
<b>Orientação</b>	Necessidades de curto prazo do vendedor	Necessidades de curto prazo do vendedor	Necessidades de curto prazo do comprador	Necessidades longo prazo comprador e vendedor
<b>Papel do vendedor</b>	Provedor	Persuasor	Solucionador de problemas	Criador de valor
<b>Atividades do vendedor</b>	Conseguir pedidos, entregar mercadorias.	Convencer o comprador a comprar	Igualar ofertas dos seus produtos e serviços c/necessidades do comprador	Criar alternativas, igualar necessidades comprador c/ capacidades do vendedor.

Fonte: Miguel (2004).

Segundo Miguel (2004), antes de 1930, na era da produção, o poder estava na mão dos fabricantes e comerciantes, a oferta de produtos e serviços de qualidade era inferior à demanda, tudo que se produzia, se vendia, os vendedores eram apenas tiradores de pedidos, era fácil ser vendedor. Porém, no período após crise de 1929 até o ano de 1960, classificado como “era das vendas”, o mercado se retraiu, exigindo dos vendedores mais técnicas de persuasão para atraírem os consumidores e clientes.

A partir desse momento, os vendedores começaram a ser cada vez mais exigidos. No terceiro período, depois dos anos 60 até 1990, surge a “era do *marketing*”, na qual a prioridade é satisfazer as necessidades do comprador, sendo o vendedor um solucionador de conflitos e problemas, de modo que a profissionalização dos vendedores é imprescindível. Após os anos 90, até os dias

atuais, irrompeu-se a “era da parceria”, vendedores e compradores procuram estabelecer relações com poucos parceiros, mas relações confiáveis e duradouras.

Miguel (2004) classifica a venda pessoal, no tocante aos tipos de produtos, em tangíveis e intangíveis, com relação aos tipos de atividades dos empregadores em serviços, atacadistas, varejistas e fabricantes; e por final em relação ao local onde acontece a atividade de vendas, no campo, onde o vendedor realiza contatos face a face com seus clientes; ou, internamente no escritório, no qual o vendedor se comunica com os clientes, por telefone, cartas ou correio eletrônico.

Santos (2001), num artigo sobre competências do cargo de diretor de vendas, cita Goleman (1997), o qual, nos seus estudos sobre o desempenho no trabalho de profissionais com nível universitário, relaciona os seus coeficientes de inteligência (QI) com o bom desempenho, o qual acreditava que altos QIs destes profissionais estudados trariam altos padrões de desempenho, mas isto não ocorreu na prática, pois o polo emocional, afetos, sentimentos e valores se mostraram bastante importantes, principalmente na área de vendas surgindo daí a expressão (QE), coeficiente emocional. Neste estudo, Santos (2001) utilizou o método *Delphi*, o mesmo usado nesta investigação.

#### 1.4 COMPETÊNCIAS NA VENDA PESSOAL DE SEGUROS

Segundo Smith (1988), a atitude ideal na venda pessoal é aquela em que o vendedor e comprador se tornam parceiros na busca de soluções ao invés de serem adversários ou concorrentes, sendo habilidades essenciais do vendedor: saber realizar perguntas e saber ouvir ativamente. Já para Weitz (1995), a venda pessoal é mais do que fazer a venda e conseguir o pedido, seu objetivo é construir um relacionamento, uma parceria, para obter benefícios para o comprador e para o vendedor no longo prazo.

É o que normalmente se estabelece nas vendas de seguros de automóveis, tanto os corretores quanto as seguradoras querem instituir relações com poucos parceiros, assim como também os segurados visam ser bem atendidos e manter uma relação de longo prazo, tanto com seu fornecedor do seguro automóvel, a companhia seguradora, como também com o intermediário legal, o corretor de seguros.

Os compradores de seguros de automóveis têm necessidades diferentes. Por exemplo: um jovem de 20 anos, que sai todos os finais de semana, deve contratar um seguro diferente de um idoso de 70 anos, que roda pouco com seu veículo. A entrevista inicial de vendas com o comprador identifica estas necessidades e Miguel (1995) confirma isso: “O vendedor profissional não tenta persuadir os clientes, a não ser que tenha plena convicção de que os produtos atendam suas necessidades”.

A atividade da venda pessoal de seguros de automóveis é feita no campo, no qual o corretor de seguros, na maioria das vezes, vai ao encontro do cliente, utilizando na pós-venda o telefone e o correio eletrônico, trata-se de um produto intangível do setor de serviços.

Utilizada na comercialização de seguros, a venda pessoal é aquela interação singular e particular, entre o corretor e o segurado, pois muitos compradores têm uma verdadeira paixão por seus automóveis, diferentemente da compra de uma geladeira, que após a compra, a relação com o comerciante acaba, mesmo acontecendo uma falha no produto, na qual a responsabilidade é do fabricante. Na venda do seguro automóvel, a relação é completamente diferente, considerando-se que, quando se faz a venda, a relação começa, ficando o corretor de seguros à disposição do segurado pela vigência total do contrato, o que geralmente ocorre pelo período de um ano. Muitos classificam essa relação como singular, tendo em vista que inúmeras vezes o corretor de seguros é acordado no meio da noite para orientar segurados em caso de acidentes.

Segundo Rocha (2003) as principais atividades exercidas pelos corretores de seguros em qualquer ramo de seguros são:

Quadro 4 - Atividades dos corretores de seguros em todos os ramos de seguros

1	Realizar cotações dos prêmios securitários junto às sociedades seguradoras, ou seja, buscar entre diversas seguradoras aquela que ofereça melhor custo/benefício para seu cliente;
2	Auxiliar e orientar o segurado no preenchimento da proposta de seguros privados, evitando dar informações falsas ou inverídicas, que poderão causar perda de direitos em caso de sinistro;
3	Protocolar a proposta de seguros nas sociedades seguradoras, na forma que a legislação permita, proposta física em papel, ou eletrônica;
4	Receber a apólice de seguros e remeter ao endereço do segurado, após verificar se há alguma pendência contratual, ou dados incorretos que poderão gerar problemas de cobertura no futuro em caso de sinistro;

5	Assessorar o segurado ao longo do período contratual, devendo ficar a disposição deste, geralmente pelo período contratual de 12 meses;
6	Manter contato com as sociedades seguradoras, na hipótese de ocorrência do sinistro, dando toda a orientação ao segurado.
7	Realizar os endossos ou aditivos solicitados pelos segurados, visando a modificação de algum dado relevante da apólice em vigor, tipo endereço do risco, ou mudança do bem segurado, ao longo do período contratual.

Fonte: Rocha (2003).

Mendonça (2008, p.34-35) comparando a venda de um seguro com a de uma geladeira, mostra a especificidade e singularidade deste produto ou serviço:

Enquanto um fabricante de geladeira, ao vender seu produto, pode mostrá-lo e o comprador pode testá-lo, porque existe um bem físico, de determinado tamanho, cor, peso, etc., uma apólice de seguro é um pedaço de papel, com cláusulas e condições que só poderão ser testadas se acontecer o sinistro, o que não é obrigatório, e que, de qualquer forma, só acontecerá no futuro. Quer dizer, seguro não tem *test drive*. A apólice é comprada no escuro, na confiança, e por isso pode dar chabu, depois de pago o prêmio (custo) e na hora em que o segurado mais precisa dela.

Importante frisar a questão citada pelo referido autor, da confiança, pois como se trata de um produto intangível, que não se toca, a entrega do mesmo, caso ocorra, acontecerá no futuro, ou num momento posterior à compra, já que os contratos de seguros de automóveis estabelecem que a sua vigência ocorra à meia noite do dia da sua contratação. Portanto, os segurados se sentirão cada vez mais cobertos e resguardados, a partir do nível de confiança, tanto junto à seguradora quanto ao intermediário da transação, o corretor de seguros.

Especificamente para os seguros de automóveis, Castro (2004), apresenta o processo da venda, no qual enumera etapas devem ser observadas e acompanhadas pelos corretores de seguros na comercialização deste tipo de seguro, considerando-se sempre os interesses e direitos dos segurados, conforme explicitado no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Processo da venda de um seguro de automóvel pelos corretores de seguros junto aos seus segurados

1	Estabelecer um primeiro contato com o segurado.
2	Identificar e delimitar, de forma sistemática, os interesses seguráveis e os riscos que o veículo do segurado está exposto.
3	Informar ao segurado a respeito das garantias ou coberturas securitárias mais adequadas aos riscos expostos, com especial atenção para a elucidação das eventuais exclusões de coberturas. Fornecer o custo/benefício em mais de uma seguradora.
4	Decidida a contratação pelo segurado, elaborar e remeter a proposta de seguro, precursora da apólice para a seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice de seguro.
5	Assistir ao segurado em caso de acidente ou sinistro, auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro junto à CIA seguradora.
6	Avisar ao segurado do vencimento da sua apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestões para eventual renovação.

Fonte: Adaptado de Castro (2004).

## 1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

O próximo capítulo apresenta o caminho metodológico da investigação, porém, antes, são necessárias certas considerações relevantes de alguns autores, especialmente sobre a coleta de dados, que se mostrou na prática ponto crucial desta investigação, consumindo mais tempo do que se previa, e assim, buscou-se apoio do referencial teórico.

Sobre o capítulo do referencial teórico apresentado nos parágrafos anteriores, este objetiva, segundo Creswell (2010), apresentar resultados de estudos similares, proporcionando uma estrutura para comparar os achados de um estudo com o de outros autores, ou seja, relacionar o conteúdo desta investigação com a literatura disponível sobre a temática.

Já Severino (2002) afirma que a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo é a missão maior de qualquer investigação e é na consecução desse objetivo que se pode avaliar o crescimento científico da área estudada, isto depois do aferimento dos resultados da pesquisa. Ainda sobre a coleta dos dados, Marconi e Lakatos (2010) reconhecem ser tarefa cansativa para o

pesquisador, exigindo muita paciência, um bom preparo prévio, além de rigoroso registro dos dados coletados.

Demo (2011) afirma que alguns entendem por pesquisa o trabalho de coletar dados, sistematizá-los e, a partir daí, fazer uma descrição da realidade. Descrever restringe-se a constatar o que existe, entretanto, explicar corresponde a desvendar por que existe, portanto, nesta investigação procurou-se explicar sobre o objeto de estudo e não ficar apenas na constatação descritiva.

## 2 MÉTODO

Esta seção está dividida nos seguintes tópicos: definição do problema e questão norteadora, abordagem de pesquisa, procedimentos metodológicos estratégia de investigação, instrumentos de coleta de dados, escolha dos entrevistados / especialistas e o modelo de análise.

### 2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO NORTEADORA

O problema, o qual esta pesquisa busca solucionar, refere-se ao processo de vendas, mais especificamente à venda pessoal, ou seja, o processo de interação singular entre dois sujeitos, um vendedor, no caso o corretor de seguros, e um comprador, o cliente, consumidor dos produtos e serviços de seguros de automóveis. Essa relação exige do corretor de seguros uma gama de competências.

A questão norteadora que se quer responder através desta pesquisa é a seguinte: Quais são as principais competências necessárias aos profissionais corretores de seguros na venda pessoal de seguros de automóveis?

A pergunta aborda as competências necessárias para subsidiar o processo de interação entre o corretor (vendedor) de seguros de automóveis e o cliente (comprador). A identificação dessas competências é o foco principal deste estudo.

### 2.2 ABORDAGEM DE PESQUISA

A abordagem qualitativa mostrou-se a mais adequada para este trabalho, tendo em vista que o tema investigado que é a venda pessoal e as competências de corretores de seguros é temática pouco estudada e existem escassos estudos em língua portuguesa a respeito do assunto. Diferentemente da pesquisa quantitativa, tal abordagem segundo Creswell (2010), adota certas características peculiares:

- a) O pesquisador executa a coleta de dados no ambiente onde o tema estudado ocorre, a conversa será direta, ou seja, face a face entre pesquisador e entrevistado;
- b) O investigador, por meio de entrevista com os escolhidos para tal, segue um roteiro de perguntas como instrumento de pesquisa, fugindo de questionários padronizados e fechados;

- c) O interlocutor faz uma análise interpretativa do que capta, ouve e distingue, mas sem se distanciar de suas origens, história, contexto.

A temática relacionada a competências profissionais e organizacionais é bastante estudada pela academia, já o tema competências de profissionais de vendas, não suscita o mesmo interesse dos estudiosos e pesquisadores. A abordagem qualitativa e exploratória adotada por Miguel (2004) em estudo similar é também a utilizada neste trabalho. Pode-se afirmar categoricamente o cunho exploratório da pesquisa, quando da necessidade de entrevistar especialistas no assunto, tentando obter indicações de características que um profissional corretor de seguros deve possuir para realizar seu trabalho com desempenho superior nas vendas de seguros de automóveis, características estas chamadas de “competências” cuja listagem específica, até então é inexistente para este profissional.

Guimarães (2012) ratifica as afirmações de Miguel (2004) quando cita que existe uma grande lacuna no campo da pesquisa em vendas e que estas estão na infância, quando o conhecimento gerado até então equivale à ponta de um *iceberg*.

### 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma revisão de literatura, buscando identificar o estado da arte sobre os temas da venda pessoal, seguros, competências em vendas e competências em vendas de seguros. A segunda etapa tratou da prospecção dos dados primários, nesta etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas. As entrevistas em rodadas sucessivas seguiram as orientações da metodologia Delphi, adotando abordagem similar às pesquisas de Santos (2001) e Cunha et. al (2007). Para prospecção dos dados primários foi usado um roteiro de entrevistas (Apêndices A e B).

### 2.4 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

O método Delphi mostrou-se adequado e indicado para a identificação e mapeamento de competências, Santos (2001) o aplicou num trabalho sobre gestão de competências, determinando competências para cargos diretivos; Silva e Tanaka

(1999) listaram competências gerais de médicos e enfermeiros. Também utilizaram este método no mapeamento de competências de advogados; Rêgo e Isidro Filho (2013) além de Moynihan et al. (2015). Por se tratar de uma pesquisa com abordagem exploratória e qualitativa, este método é usado quando não se dispõe de literatura relevante sobre o tema escolhido, buscando através de especialistas obterem-se novos conteúdos, dando uma contribuição e enriquecendo o escasso tema de estudo.

Segundo Vergara (2012), o método Delphi visa obter o consenso de opiniões de especialistas sobre o que está se investigando. As características principais do método são: o uso de especialistas (painelistas); anonimato; aplicação interativa de várias rodadas do questionário ou entrevistas; *feedback* entre os especialistas preservando-se o anonimato; busca do consenso.

Ainda segundo Vergara (2012), tal método poderia ser chamado de “grupal”, pois para atingir um consenso, estuda-se a opinião e dados fornecidos por peritos do gênero, e através dessas opiniões diversas, faz-se uma comparação promovida por convergência de opiniões, o que muitas vezes, em última instância, esta convergência não é totalmente arrematada. O processo se resume em diversas etapas e rodadas, no qual o procedimento utilizado é anônimo e confidencial, considerando-se que um roteiro é dirigido individualmente a cada um dos entrevistados, numa primeira rodada, e estes discorrem sobre questões expostas pelo pesquisador, que coleta essas informações e posteriormente, em etapas e rodadas subsequentes, depois de organizados tais dados, aplica outros quesitos sobre o tema aos entrevistados, que são inquiridos a reconsiderar suas opiniões ou não, os novos resultados coletados são mais uma vez analisados e o processo repetido até a obtenção de um consenso satisfatório.

Ressalta-se que não existe um número específico e fixo de rodadas para este método, Vergara (2012) sugere um mínimo de duas rodadas e no máximo, cinco, em geral, e afirma que se considera satisfatório uma quantidade de rodadas que venha a reduzir a divergência de opiniões entre os especialistas, sendo preponderante a experiência e bom senso do pesquisador para interpretar quando se deve parar.

Segundo Silva e Tanaka (1999) existe na técnica “DELPHI modificada” uma flexibilidade em função do tempo gasto nas diversas rodadas, entre duas a quatro, representando o consenso o nível conseguido na última rodada, e para este estudo foram necessárias 3 (três) rodadas para se obter este citado consenso satisfatório.

A primeira rodada foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, na qual o pesquisador utilizou a técnica das entrevistas em profundidade, utilizando como instrumento os roteiros semiestruturados (Apêndices A e B), segundo orientação de Castro (2004). As entrevistas duraram entre 30 e 60 minutos com cada um dos especialistas, cujas respostas e análises são discutidas no próximo capítulo deste trabalho, compararam-se as competências citadas pelos especialistas nas entrevistas com o modelo de análise adotado neste estudo.

Segundo Quivy (1992), interpretar os dados obtidos no ambiente de investigação não é tão simples como parece, não existe um padrão ou técnicas específicas, pois cada estudo é um caso único que o investigador só pode encontrar os fundamentos recorrendo ao seu próprio bom senso e raciocínio.

Portanto, a análise e interpretação das mensagens emergidas das entrevistas com os especialistas utilizaram a técnica denominada “análise de conteúdo” seguindo a orientação de Bardin (1977) que define este procedimento como sendo, técnicas de análise de comunicações, que se utiliza de ferramentas sistemáticas e objetivas de descrição de conteúdos de mensagens, tanto de questionários ou entrevistas, permitindo conhecer o significado destas mensagens ou conteúdos, procurando-se sempre conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruçam, estas mensagens são agrupadas em categorias e códigos.

Segundo Vergara (2012), na aplicação da técnica da análise de dados, denominada “análise de conteúdo”, três grades de análise podem ser escolhidas pelo pesquisador para a definição dos códigos: aberta, fechada ou mista. Adotou-se a grade mista, como o nome já diz, pois mistura particularidades das grades abertas e fechadas, nas grades mistas admite-se a inclusão ou exclusão de códigos surgidos no decorrer do processo de análise, nas abertas estes códigos só passam a existir no momento das entrevistas, recomendadas para pesquisas exploratórias, nas fechadas os códigos são fixos, determinados antes das entrevistas sendo essa grade de análise imprópria para pesquisas exploratórias. Utilizando-se a grade mista e tendo como referência para geração dos códigos de análise, principalmente a proposta de Miguel (2004) em pesquisa similar e outros autores, ao final desse processo, chegou-se a uma lista de 12 competências.

Conforme esta técnica, após determinarem-se os códigos e categorias, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características dos

conteúdos, no presente estudo de cunho qualitativo o que foi levado também em consideração foi a presença ou ausência de determinado conteúdo, além da contagem da frequência dos códigos demonstrada na tabela 7 do capítulo dos resultados.

Seguindo orientação de Okoli e Pawllowski (2004), aplicou-se uma segunda rodada no mês de março de 2016, solicitando aos especialistas, após apresentação de uma lista com 12 competências obtidas na primeira rodada, que, numa escala de 0 a 100 pontos ranqueassem, pontuando as mais importantes para o desempenho superior do corretor de seguros. Com os dados obtidos foi elaborada uma tabela utilizando a planilha eletrônica *Excel* da Microsoft e calculada a média das respostas e o desvio padrão, seguindo orientação similar à de Cutrim e Tristão (2010).

O desvio padrão é uma ferramenta da estatística que mede a dispersão dos dados em relação à média, ou seja, um desvio padrão zero significa que não houve dispersão em relação a esta média, ou seja, houve 100% de consenso, ressalte-se que no caso de opinião de pessoas, é difícil se atingir uma concordância total.

Na terceira rodada, realizada no mês de abril de 2016 e de posse da pontuação média de cada competência obtida na rodada anterior, entrevistaram-se novamente os especialistas, solicitando aos mesmos que, caso desejassem, reconsiderassem sua pontuação em função das respostas do grupo.

Esta terceira rodada foi realizada, apesar de grande resistência dos entrevistados, os resultados mostraram uma redução do desvio padrão das respostas, o pesquisador percebendo uma dificuldade crescente na aplicação de rodadas adicionais, também percebeu que não se obteria novos conteúdos junto aos entrevistados, decidiu-se então por encerrar o levantamento de dados na terceira rodada.

## 2.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade, empregando-se como instrumentos os roteiros semiestruturados, estes são apropriados para explorar temas sensíveis, utilizados para coletar dados essencialmente subjetivos, os quais se relacionam com os valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados, enquanto que dados objetivos podem ser coletados a partir de outros métodos.

Castro (2004), em sua pesquisa sobre o setor de seguros, elenca um quadro com o processo de vendas entre o corretor (vendedor) e seu cliente (comprador) exatamente no ramo de seguros de automóveis, tema da presente pesquisa. O roteiro enviado aos especialistas na primeira rodada do painel *Delphi* (Apêndice A e B), em forma de carta, após uma apresentação aos especialistas dos objetivos da pesquisa e solicitando o preenchimento de um perfil pessoal, juntou esta lista do processo de vendas, na qual os especialistas deveriam descrever quais competências seriam necessárias aos corretores de seguros para vencer estas etapas de forma satisfatória do início ao fim do processo de vendas. Esta primeira rodada de entrevistas gerou um rol de competências, lista esta apresentada aos especialistas, que a partir daí, geraram mais duas rodadas de entrevistas.

## 2.6 ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS / ESPECIALISTAS

O *Ranking* da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP, 2016) informou em seu sítio eletrônico institucional, de acordo com a Tabela 5 a seguir, os maiores grupos seguradores em receitas de prêmios de seguros de automóveis no Brasil. Tal ranking foi utilizado em função das dificuldades na obtenção dos dados da cidade do Salvador que é o espaço da nossa pesquisa.

Tabela 5 - participação percentual das maiores companhias de seguros de automóveis no mercado brasileiro no ano de 2015

<b>Companhia seguradora</b>	<b>Participação em %</b>
1 – Porto Seguro Cia de Seguros Gerais	15,60
2 – Bradesco Auto/RE Companhia de Seguros	11,42
3 – Sulamérica Cia Nacional de Seguros	9,44
4 – Mapfre Vera Cruz Seguradora S.A.	7,95
5 – HDI Seguros S.A.	5,66
6 – Tokyo Marine Seguradora S.A.	5,60
7 – Brasil Veículos Companhia de Seguros	5,56
8 – <i>Allianz</i> Seguros S.A.	5,24
9 – <i>Liberty</i> Seguros S.A.	5,21
10 – Itaú Seguros S.A. / Unibanco Seguros	4,55
11 – Azul Companhia de Seguros Gerais	4,38
12 – <i>Yasuda</i> Marítima Seguros S.A.	3,73
13 – <i>Zurich</i> Minas Brasil Seguros S.A.	1,78

<b>Companhia seguradora</b>	<b>Participação em %</b>
14 – <i>Chubb</i> do Brasil Cia. de Seguros	1,34
15 – Alfa Seguradora S.A.	1,18
16 – Outras	11,36
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SUSEP (2016).

Deste modo, foram contatados os gestores locais das 15 seguradoras líderes de mercado na comercialização de seguros de automóveis no país, segundo o Ranking SUSEP supracitado. Destas 15, o pesquisador obteve resposta de 10 delas, conseguindo uma lista dos seus principais corretores de seguros, considerados por estas empresas como líderes na venda de seguros de automóveis na cidade do Salvador, estes dados só foram fornecidos por estes gestores após o pesquisador fazer um contrato verbal de confidencialidade. A seguradora do conglomerado financeiro do Banco do Brasil não atua na comercialização de seguros de automóveis com corretores de seguros autônomos e sim com uma corretora de seguros própria, a BB Corretora de Seguros, dentro de suas agências, portanto não participou da indicação dos especialistas. Obteve-se inicialmente uma planilha com 57 nomes, nas respostas dos 10 gestores, alguns indicaram 5 nomes, outros 6 nomes; destes, alguns repetidos pelos gestores, porque a maioria dos corretores de seguros trabalham com diversas seguradoras diferentes, sendo normal que um corretor, líder de mercado em uma seguradora, o seja também em outras.

Em poder desta lista de nomes, foi aplicado um filtro, objetivando selecionar a lista final de peritos/especialistas. Para se escolher os entrevistados, foram utilizados alguns critérios, ou seja, ser indicado duas ou mais vezes pelos gestores das seguradoras líderes e estar cadastrado no banco de dados da SUSEP como corretor oficial de seguros. Nesse processo utilizado, foi feita uma filtragem dos 57 nomes indicados pelos gestores das seguradoras líderes de mercado, considerando-se que alguns corretores foram citados mais de uma vez pelas seguradoras, ou seja, 1 corretor foi citado cinco vezes; 4 corretores foram citados quatro vezes; 2 corretores foram citados três vezes e 20 nomes foram citados apenas uma vez.

Tabela 6 - Critério de escolha dos especialistas

<b>Nº CORRETORES</b>	<b>QUANT. DE INDICAÇÕES</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL ACUMULADO</b>
20	1	20	20
5	2	10	30
2	3	6	36
4	4	16	52
1	5	5	57

Fonte: Elaboração própria (2016).

Ao se fazer essa triagem, inicialmente, 12 nomes se destacaram como corretores de seguros e foram os escolhidos porque foram citados duas, três, quatro ou cinco vezes, conforme Tabela 6 ( $5 + 2 + 4 + 1 = 12$ ), e, por um critério de eliminação, aqueles vinte corretores citados apenas uma vez não foram considerados como especialistas para serem entrevistados no presente estudo. Porém, ao se fazer uma consulta ao banco de dados público da SUSEP, seria necessário constar no mesmo um cadastro ativo e atualizado como corretor especialista em todos os ramos de seguros. Desse modo, dos 12 nomes apontados, dois deles não estavam cadastrados na SUSEP, ou seja, não são corretores de seguros oficiais. Dessa forma, no final, restaram apenas 10 nomes válidos.

## 2.7 MODELO DE ANÁLISE

O Quadro 6 traz a listagem de competências das principais referências teóricas e gerenciais da área, também presentes em estudos sobre a temática.

Quadro 6 - Listagem de competências

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>Miguel 2004</b>	<b>Gramigna 2007</b>	<b>Leme 2005</b>	<b>Silva 2005</b>	<b>Modelo do Trabalho</b>
<b>01 – Comunicação verbal e escrita</b>	X	X	X	X	1-SIM
<b>02 – Relacionamento interpessoal</b>	X	X	X	X	2-SIM
<b>03 – Foco e orientação a resultados</b>	X	X	X	X	3-SIM
<b>04 – Trabalho em equipe</b>	X	X	X	X	4-SIM
<b>05 – Foco e orientação ao cliente</b>	X		X	X	5-SIM
<b>06 – Visão sistêmica</b>		X	X	X	NÃO
<b>07 – Criatividade</b>	X	X	X		6-SIM
<b>08 – Técnicas de negociação</b>	X	X	X		7-SIM
<b>09 – Liderança</b>		X	X	X	8-SIM
<b>10 – Organização e controles</b>		X	X	X	9-SIM
<b>11 – Flexibilidade</b>	X	X	X		NÃO

COMPETÊNCIAS	Miguel 2004	Gramigna 2007	Leme 2005	Silva 2005	Modelo do Trabalho
12 – Empreendedorismo		X	X	X	NÃO
13 – Tomada de decisão		X	X		NÃO
14 – Conhecimento dos produtos e/ou serviços	X	X			10-SIM
15 – Cultura da qualidade		X	X		NÃO
16 – Domínio da informática e internet	X			X	11-SIM
17 – Domínio de idiomas				X	NÃO
18 – Autocontrole emocional	X				12-SIM
19 – Inspirar Confiança e integridade	X				13-SIM
20 – Vendas e marketing	X				NÃO
21 – Ferramentas ECR de construção de relacionamentos	X				NÃO
22 – Segurança alimentar	X				NÃO
23 – Melhorias de processos				X	NÃO
24 – Obediência a normas e procedimentos				X	NÃO
25 – Poder de análise e síntese				X	NÃO
26 – Motivação		X			NÃO
27 – Autoconfiança	X				NÃO
28 – Senso crítico				X	
29 – Proatividade				X	14-SIM
30 – Estratégica	X				15-SIM
<b>TOTAL DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>MÉDIA</b> 62/4=15,5

Fonte: Adaptado de Miguel (2004), Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005).

Miguel (2004) trata sobre profissionais de vendas, profissionais de vendas de bens perecíveis, o referido quadro mostra também nas outras três colunas as competências citadas em trabalhos de outros autores especialistas no tema competências, estes citam competências genéricas de diversos outros profissionais, a última coluna exhibe as competências que serviram como modelo de análise dessa pesquisa, visando fazer comparativo após as entrevistas com os especialistas.

Para o entendimento, escolha e definição das principais competências necessárias aos profissionais corretores de seguros de automóveis, na venda pessoal, fez-se necessário ter um embasamento de outros modelos consagrados por estudiosos do tema competências profissionais e organizacionais, autores estes citados no referencial teórico.

Emergiram deste referencial 30 (trinta) competências, que nomeadas por palavras diferentes significam muitas vezes a mesma coisa, gerando ao final uma

relação de 15 (quinze) que formaram o modelo do presente estudo e foram comparadas às competências citadas pelos peritos/especialistas nas entrevistas em profundidade.

Para a obtenção dessa lista de 15 competências, utilizando o bom senso e por iniciativa do pesquisador fez-se necessário excluir algumas competências do dicionário de Miguel, (2004) e dos outros autores do quadro 6, pois as mesmas não se aplicam ao objeto de estudo desta investigação, como por exemplo: a competência “segurança alimentar aplicável para vendedores de bens perecíveis”, não faz sentido para vendedores de seguros, considerando-se que a venda pessoal de seguros de automóveis não possui qualquer ligação com o setor de alimentos, como também Ferramentas ECR, utilizadas no varejo e não aplicável ao setor de seguros e a competência “vendas e marketing”, mais utilizada em vendas entre empresas (B2B), fugindo do escopo deste trabalho que investiga a venda pessoal, face a face entre o vendedor e o comprador.

Outras competências que não aparecem no dicionário de Miguel (2004), mas são listadas por outros autores estudados no referencial teórico, foram incluídas no modelo deste trabalho, pois foram consideradas relevantes pelo pesquisador, tais como, a “liderança”, a “organização e controles” e a “proatividade” totalizando, ao final 15 (quinze) competências.

O próximo capítulo mostra os resultados da investigação de campo, iniciando com o perfil dos entrevistados, grade de análise em categorias e códigos e demais resultados propostos no caminho metodológico.

### 3 RESULTADOS

Esta seção inicia pela apresentação do perfil dos especialistas entrevistados, seguindo com a análise e interpretação dos dados coletados.

#### 3.1 PERFIL DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS

Na primeira rodada do Painel Delphi, utilizado como método de investigação, foram realizadas 10 entrevistas com especialistas, sendo todas gravadas, transcritas e analisadas separadamente, uma a uma, e conjuntamente, em momento posterior, utilizadas para a análise de conteúdo. Para efeito de confidencialidade, os especialistas foram denominados com números de 1 a 10. As mesmas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2016, e antes da entrevista propriamente dita, qualificou-se os participantes, conforme Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Qualificação dos especialistas entrevistados

<b>Especialista</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de atuação</b>	<b>Sexo</b>
01	57 anos	Superior	16 anos	Masculino
02	56 anos	Médio	35 anos	Masculino
03	40 anos	Superior	20 anos	Feminino
04	60 anos	Superior	30 anos	Masculino
05	62 anos	Médio	40 anos	Masculino
06	42 anos	Superior	15 anos	Feminino
07	65 anos	Médio	32 anos	Masculino
08	53 anos	Superior	25 anos	Masculino
09	41 anos	Superior	14 anos	Masculino
10	52 anos	Médio	34 anos	Masculino

Fonte: Elaboração própria (2016).

Os especialistas possuem mais de 40 anos de idade, tendo o mais velho 65 anos, 60% tem nível superior, 40% o ensino médio, a experiência profissional está entre 14 e 40 anos, somente um especialista trabalha apenas com uma seguradora, os demais se relacionam profissionalmente com cerca de 5 a 8 seguradoras; 80% dos especialistas são homens, resultado que acompanha a distribuição de gênero no setor de vendas de seguros de automóveis no país.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados levantados por esta pesquisa seguiu as orientações de Creswell (2010). Tal esforço iniciou-se com a organização e preparação dos dados para análise, através da transcrição das entrevistas realizadas. Na sequência, foi feita uma primeira leitura geral das entrevistas para obtenção de uma percepção geral das informações sobre seu significado, e após isso, o material foi organizado em blocos ou segmentos, tendo como referência os códigos apresentados no quadro 08 que surgiram do referencial teórico. Antes da atribuição de significado a estas informações, elas foram classificadas em categorias.

Segundo Vergara (2012), na aplicação da técnica da análise de dados, denominada “análise de conteúdo”, três grades de análises podem ser escolhidas pelo pesquisador para a definição dos códigos: aberta, fechada ou mista. Adotou-se a grade mista, como o nome já diz, pois mistura particularidades das grades abertas e fechadas, e, por conseguinte, foram definidas as categorias e códigos que emergiram do referencial teórico, num total de 2 (duas) categorias e 15 (quinze) códigos conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Grade de análise em categorias e códigos

<b>Códigos Competências técnicas (8) Categoria A</b>	<b>Códigos Competências Comportamentais (7) Categoria B</b>
<b>01 – Conhecimento do produto e/ou serviço</b>	09 – Criatividade
<b>02 – Domínio da informática e internet</b>	10 – Autocontrole emocional
<b>03 – Comunicação verbal e escrita</b>	11 – Proatividade
<b>04 – Organização e controles</b>	12 – Trabalho em equipe
<b>05 – Foco e orientação ao cliente</b>	13 – Relacionamento interpessoal
<b>06 – Técnicas de negociação</b>	14 – Inspirar confiança e integridade
<b>07 – Foco e orientação a resultados</b>	15 – Liderança
<b>08 – Estratégica</b>	

Fonte: Adaptado de Miguel (2004), Silva (2005), Leme (2005) e Gramigna (2007).

Nas grades mistas admite-se a inclusão ou exclusão de códigos surgidos no decorrer do processo de análise, fato que foi comprovado no decorrer da análise de resultados, uma vez que 3 (três) códigos advindos do referencial teórico foram excluídos, ou seja, 3 (três) competências não foram aventadas em qualquer

momento pelos especialistas, como também nenhuma outra foi incluída, por não ser citada pelos peritos.

Algumas características pessoais foram citadas, mas não consideradas como competências, já que são princípios básicos exigidos a todos profissionais, tais como: vestir-se bem, disciplina, honestidade, responsabilidade e empenho.

Os dados contidos na tabela a seguir proporcionam uma visão geral da frequência das citações dos diversos códigos, ou seja, uma visão quantitativa de citações; já a visão qualitativa, ou seja, a profundidade e a interpretação destas citações vêm na seção seguinte da interpretação dos dados.

Tabela 7 - Quantidade de citações dos 15 Códigos pelos especialistas

<b>CÓDIGOS</b>	<b>ESP.01</b>	<b>ESP.02</b>	<b>ESP.03</b>	<b>ESP.04</b>	<b>ESP.05</b>	<b>ESP.06</b>	<b>ESP.07</b>	<b>ESP.08</b>	<b>ESP.09</b>	<b>ESP.10</b>	<b>SOMA</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>01-Conhecimento</b>	13	4	5	8	3	6	4	3	3	5	54	5,4
<b>14-Inspirar confiança</b>	7	4	2	1	2	0	1	0	0	4	21	2,1
<b>02-Informática</b>	10	6	5	4	5	6	6	6	4	1	53	5,3
<b>03-Comunicação</b>	2	3	6	2	1	2	1	3	4	2	26	2,6
<b>04-Organização</b>	2	4	1	4	3	2	2	4	1	2	25	2,5
<b>05-Foco no cliente</b>	5	3	2	1	1	1	0	0	2	2	17	1,7
<b>12-Trab. Equipe</b>	5	2	1	0	0	1	1	0	1	0	11	1,1
<b>06-Téc. de Negociação</b>	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	5	0,5
<b>13-Relacionamento</b>	0	3	1	0	1	1	4	0	1	2	13	1,3
<b>11-Proatividade</b>	0	0	2	1	2	2	0	1	4	3	15	1,5
<b>10-Autocontrole</b>	0	0	0	0	3	0	2	3	1	0	9	0,9
<b>09-Criatividade</b>	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0,2
<b>07-Foco a resultados</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>08-Estratégica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>15-Liderança</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOMA DAS CITAÇÕES</b>	46	30	25	21	22	21	21	21	22	22	251	25,1

Fonte: Elaboração própria (2016).

### 3.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo o roteiro das entrevistas, descrito no apêndice B, os especialistas deveriam citar as competências necessárias ao profissional, corretor de seguros, para atender, com qualidade, seus clientes de seguros de automóveis num processo de vendas completo, do primeiro contato, no atendimento ao sinistro/acidente, até a renovação anual do contrato de seguros, ou seja, num ciclo completo da venda pessoal.

A tabela 7, acima, apresenta a quantidade de citações dos códigos, mas cabe ao pesquisador a interpretação da qualidade e profundidade destas citações. Além da análise racional da frequência destes códigos, não significa que um código pouco citado não seja importante, levou-se em conta também outras informações subjetivas, que só aquele que realizou a entrevista captou certos detalhes, como a entonação da voz, gesticulação, e outras comunicações não verbais.

O código 01 **conhecimento do produto e/ou serviço** obteve o maior índice de citações, 54 vezes, estando incluído no mesmo as expressões “estudo”, “desenvolvimento”, “leituras”, “aprender”, “entender”, isto é, palavras que significam ou remetem ao código conhecimento, cabendo estas interpretações ao pesquisador. Estes resultados estão alinhados com Miguel (2004) e Gramigna (2007), autores que citam nos seus trabalhos estas competências como relevantes. A seguir, alguns trechos dos relatos nas entrevistas transcritas.

“[...] o corretor precisa ter conhecimento técnico e a habilidade de falar com pessoas, pode ser verbal ou escrita, tanto faz, precisa ter conhecimento verbal e conhecimento técnico, além da confiança” (Esp.01).

“[...] é preciso conhecer o cliente e suas necessidades, ser qualificado quanto ao conhecimento pleno do produto, você só vai despertar o interesse do cliente num primeiro contato, se você conhecer o produto” (Esp.02).

“[...] você tem que passar essa confiança para o cliente, através do seu conhecimento técnico, ética, este é o segredo do seguro” (Esp.01).

“[...] o corretor precisa, antes de tudo, conhecer o produto, ter discernimento, saber se comunicar de forma direta com o cliente, ter um bom desenvolvimento, um bom relacionamento, ter carisma, simpatia, passar confiança e ser uma pessoa extrovertida e aberta ao diálogo, além de ser persuasivo” (Esp.05).

“[...] você tem que conhecer tudo sobre seguros, as seguradoras fazem sempre cursos e convidam seus corretores” (Esp.07).

“[...] entender as condições gerais de cada produto, pois sem este estudo, o corretor não vai sobreviver no mercado” (Esp.09).

“[...] para vender o produto, é preciso conhecer o que está sendo vendido, explico todas as cláusulas, precisamos estar sempre atualizados, aprendo lendo as condições gerais da apólice de seguros de automóveis” (Esp.10).

“[...] é preciso que o corretor saiba a parte técnica e tenha conhecimento dos produtos, cada produto requer um estudo daquilo que ele oferece, é importante ler as condições gerais, mas tem que entender do produto de cada seguradora” (Esp.06).

Os relatos, transcritos a seguir, apontam que, além de conhecer os produtos, é preciso conhecer o cliente, saber analisar suas necessidades, para atendê-lo de forma correta e precisa:

“[...] você tem que conhecer seu segurado para saber o que ele quer” (Esp.06).

“[...] o corretor precisa saber as necessidades do segurado, ter conhecimento do produto, estudando através de cursos e da prática diária, sempre se atualizando” (Esp.05).

“[...] faço alguns questionamentos ao cliente para saber o que ele quer e daí indicar o produto, para eu vender exatamente o que ele precisa” (Esp.10).

A narrativa, a seguir, demonstra que, além do conhecimento teórico, o corretor deve buscar o conhecimento prático:

“[...] é preciso ter conhecimento teórico e prático, trabalhar com corretores mais experientes e que tenham a competência técnica do dia a dia. Cada negócio que você fecha, é uma experiência nova” (Esp.04).

Na afirmação a seguir, o entrevistado ratifica a importância do conhecimento técnico do produto “seguros de automóveis”, e aconselha a reduzir o número de empresas fornecedoras de seguros, ou seja, ele trabalha apenas com cinco seguradoras, e para o mesmo, isto facilita este aprendizado. Diz que trabalhando com mais de cinco empresas, considera impossível entender bem de toda a gama de produtos e serviços ofertados aos clientes.

“[...] O corretor precisa ter conhecimento técnico, não pode vender banana por laranja, tem que ter estudo, lendo as condições gerais” (Esp.01).

“[...] não tem como entender dos produtos de 10 seguradoras, conhecer as condições gerais de 10 seguradoras, eu acho impossível, não tem como. Um funcionário de uma só seguradora não consegue conhecer todos os seus produtos” (Esp.01).

Com 53 citações, o código 02 do **domínio da informática e internet**, foi a competência mais citada depois do código do conhecimento do produto, cabendo ao pesquisador interpretar e reconhecer como pertencente a este código os termos “sistema”, “programas”, “tecnologias”, “ferramentas”, resultado alinhado com os trabalhos de Miguel (2004) e Silva (2005):

“[...] para o corretor fazer o orçamento do seguro para o cliente, tem que ter conhecimento técnico e de sistema operacional, o corretor precisa ter um conhecimento de informática avançada” (Esp.01).

“[...] a informática é uma competência fundamental, pois tudo é feito através de programas e sistemas *online* com a seguradora, uma informática no mínimo intermediária, apesar do corretor ser um homem de vendas e fazer um trabalho comercial, ele precisa entender de sistemas de informática” (Esp.02).

“[...] é preciso ter um conhecimento mínimo de informática, saber navegar na internet, é muito importante entender de informática” (Esp.03).

“[...] o corretor precisa estar na fronteira entre o conhecimento intermediário e o avançado de informática, se possível adentrar ao avançado e continuar avançando e aprendendo sempre” (Esp.04).

“[...] as ferramentas de informática são muito importantes, hoje 80% dos nossos clientes pedem a cotação pelo *Whatsapp* e acredito que hoje é a maior ferramenta usada por nós, não uso *Facebook*” (Esp.07).

“[...] invisto o máximo possível em tecnologia, tenho servidor, *Whatsapp* corporativo, *Twitter*, *Instagram*, *Facebook*, com todos os meios de comunicação que a informática te dá para trabalhar com tranquilidade” (Esp.09)

Apenas um dos entrevistados não considerou a informática como competência principal e necessária ao bom desempenho do corretor, talvez pelo fato do mesmo trabalhar somente com uma seguradora:

“[...] como eu trabalho apenas com uma seguradora, só sei a informática básica, não tenho *Whatsapp*, nem *Facebook*, não uso nada dessas coisas, uso apenas o e-mail, não considero a informática como uma competência importante” (Esp.10).

“[...] é preciso registrar tudo no sistema da corretora. O corretor precisa ter o controle da renovação dos seus clientes através da informática, para não perder os prazos” (Esp.07).

“[...] o corretor precisa ter um sistema operacional com a relação de clientes, para poder mandar uma correspondência, um e-mail, informando a renovação da apólice” (Esp.06).

“[...] o corretor tem que ter um site de internet competente. Eu renovo minhas apólices iniciando com um mês de antecedência, onde meu sistema gera uma carta para meu cliente” (Esp.01).

“[...] um mês antes, nós começamos a ver a renovação do cliente, o corretor precisa ter um sistema de informática que gere os relatórios de renovação dos seus clientes. Para aqueles que não têm esse sistema, devem ter um agendamento manual para não esquecer a renovação” (Esp.02).

O código 03 **comunicação verbal e escrita**, foi citado pelos especialistas 26 vezes, está alinhado com Miguel (2004), Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005), pois todos estes autores do referencial teórico citam nos seus trabalhos esta competência como relevante.

Um dado novo trazido por esta investigação é a importância da competência do conhecimento, servindo de alicerce para o código da comunicação, as falas dos peritos, a seguir, confirmam que, antes de se fazer um primeiro contato com o cliente, o corretor de seguros precisa ter um adequado conhecimento técnico do produto a ser vendido, pois não adianta chegar ao cliente sem dispor de argumentos e ferramentas para apresentá-lo. Só num segundo momento, depois do estudo sobre as condições gerais dos contratos de seguros de automóveis, é que se deve estabelecer esta Comunicação:

“[...] o corretor precisa ter conhecimento técnico e a habilidade de falar com pessoas, pode ser verbal ou escrita, tanto faz, precisa ter conhecimento verbal e conhecimento técnico, além da confiança” (Esp.01).

“[...] é preciso conhecer o cliente e suas necessidades, ser qualificado quanto ao conhecimento pleno do produto, você só vai despertar o interesse do cliente num primeiro contato, se você conhecer o produto” (Esp.02).

“[...] comunicação é uma via de mão dupla, você tem que entender as necessidades do cliente, que às vezes nem ele sabe quais são, e você precisa identificá-las e apontar para o cliente o que ele realmente precisa” (Esp.09).

“[...] é preciso ter um linguajar correto, coloquial, não um jeito “chulo” de falar, que não deixe o cliente desconfortável” (Esp.06).

Ainda sobre a competência da comunicação, alguns relatos transcritos indicam, além da comunicação verbal, também a importância da comunicação escrita:

“[...] o corretor precisa ter habilidade de falar com as pessoas, pode ser verbal ou escrita” (Esp.01).

“[...] o corretor tem que saber se comunicar de forma escrita, pois quando se trata com o cliente tem que se ter o maior respeito possível, não se pode ter um erro de português” (Esp. 09).

Seguem relatos sobre o código 04 **organização e controles**, citado 25 vezes, totalmente alinhado com os trabalhos de Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005).

“[...] o corretor tem que saber como funciona a parte operacional da seguradora, o corretor tem que ter controle e organização” (Esp.01).

“[...] tenho um sistema operacional, gerencia todos os processos, o corretor que não tiver, precisa fazer um controle de agenda, um controle manual” (Esp.02).

“[...] o corretor precisa ter uma competência organizacional, fazer as anotações atualizadas, para não ser surpreendido pelos vencimentos dos prazos e o cliente ficar sem suas garantias” (Esp.04).

“[...] o corretor precisa ter atenção e organização, saber todas as etapas, início, meio e fim da elaboração da proposta até a emissão da apólice” (Esp.06).

“[...] o corretor tem que se organizar, tenho uma equipe que me dá suporte” (Esp.07).

“[...] o corretor deve ser um administrador de empresas, de negócios, tem que entender de planejamento, organização, controle, controle de prazos, controle de vigências de apólices e controle do patrimônio do cliente” (Esp.08).

“[...] temos um sistema de gerenciamento há mais de 25 anos, eu facilito a vida do cliente, mandando o questionário de avaliação do risco do seguro dele para ele apenas atualizar e fazer a renovação” (Esp.01).

“[...] temos uma organização, para não esquecer os vencimentos das apólices” (Esp.03).

“[...] é preciso ter ordem, por isso a bandeira brasileira é Ordem e Progresso, pois quando se tem ordem, se tem progresso. Então a organização já é a prática da ordem do dia a dia” (Esp.04).

“[...] O corretor tem obrigação de informar o vencimento do seguro do veículo do cliente, tem que ser responsável, ter disciplina e organização sempre” (Esp.05).

“[...] temos organização, um sistema desenvolvido por nós, que gera uma carta que é enviada pelo correio ao cliente, informando da renovação” (Esp.06).

“[...] a organização geral do escritório é fundamental. O corretor precisa ser proativo, criativo, diariamente, com situações de muita competitividade e complexidade” (Esp.08).

“[...] é imprescindível ter organização diante dos prazos de vencimento das apólices junto ao sistema da seguradora. É preciso que o corretor tenha muita dedicação, responsabilidade, integridade, competência e empenho, estar sempre disponível para o cliente. São 35 anos de dedicação, sem férias” (Esp.10).

“[...] O corretor precisa ser proativo, criativo, diariamente, com situações de muita competitividade e complexidade.” (Esp.08).

O código 05 **foco no cliente**, citado 17 vezes está alinhado com os trabalhos de Miguel (2004), Leme (2005) e Silva (2005) e são confirmados pelos seguintes relatos:

“[...] meu foco é no cliente, atender o cliente, eu sou representante dele, acredito no cliente na hora do acidente, acredito nas pessoas e tudo que o cliente diz acredito que seja verdade” (Esp.01).

“[...] fazemos tudo pelo cliente, que é a razão de ser da nossa empresa” (Esp. 02).

“[...] a obrigação do corretor no acidente é orientar o seu cliente, dar todo o apoio ao segurado” (Esp.06).

“[...] o sinistro tem que ser dinâmico, rápido na questão da liberação dos reparos, a preocupação principal é com o ser humano, o bem vem como segunda preocupação, porque o que ficará na memória do cliente daqui a 10 (dez) anos, é que ele não vai nem se lembrar do carro que ele tinha na época do sinistro, mas daqui a 10 (dez) anos ele vai lembrar que quando teve o sinistro, certamente a primeira preocupação que eu tive, como corretor, foi com a pessoa dele” (Esp.09).

“[...] Eu diria que a competência mais importante é o foco no cliente, fazer o melhor para ele, dando boa assessoria ao segurado” (Esp.10).

Sobre o código 06 **técnicas de negociação**, citado 5 vezes, está alinhado com os trabalhos de Miguel (2004), Gramigna (2007) e Leme (2005), os entrevistados concordam que a atividade de vendas de seguros de automóveis é uma atividade de comunicação e convencimento, exigindo negociação contínua, na qual as técnicas de vendas são usadas em todos os momentos.

“[...] o corretor tem que conversar com os clientes, tem que negociar, convencer o cliente” (Esp.02).

Sobre o código 09 **criatividade**, citado 2 vezes, os resultados estão de acordo com Miguel (2004), Gramigna (2007) e Leme (2005):

“[...] tudo tem que estar sincronizado, a agilidade e criatividade no atendimento ao cliente, preço competitivo na renovação, agilidade na liberação do sinistro e emissão da apólice, ter um atendimento de assistência 24 horas de excelência, e sincronização de todas essas ações, fica muito fácil trabalhar” (Esp.09).

“[...] a organização geral do escritório é fundamental. O corretor precisa ser proativo, criativo, diariamente, com situações de muita competitividade e complexidade” (Esp.08).

Outro dado novo trazido por esta investigação foi referente ao código da criatividade competência tão importante, de acordo com Miguel (2004), Gramigna (2007) e Leme (2005), inclusive em tantas outras áreas profissionais, como publicidade, propaganda, nas artes e na música, por exemplo.

Neste estudo, citada apenas duas vezes, esta não se mostrou tão importante, tão principal ou tão necessária no momento da venda pessoal propriamente dita pelos corretores de seguros, já que o produto a ser comercializado não é produzido pelo corretor e sim pela seguradora, a capacidade do corretor criar ou inovar é muito pequena, havendo uma tendência no sentido da maioria dos corretores comercializarem produtos similares, aqueles oferecidos por suas seguradoras parceiras. Nos relatos dos entrevistados, esta tendência mostrou-se evidente, com poucos deles dizendo ofertar produtos/serviços diferenciados para seus clientes.

Sobre o código 10 do **autocontrole emocional** citado 9 vezes, os relatos confirmaram esta necessidade, principalmente no momento do acidente/sinistro,

evento que pode acontecer ou não, e na maioria dos casos, são momentos de extremo stress, código alinhado ao estudo de Miguel (2004), conforme relatos a seguir:

“[...] manter sempre a calma, tranqüilidade. Na hora do sinistro, o cliente está nervoso, ansioso e muitas vezes acidentado” (Esp.05).

“[...] é preciso na hora do sinistro ter muita calma para atender o cliente, pois muitas vezes ele está estressado, machucado e o corretor precisa manter a tranquilidade” (Esp.07).

“[...] o corretor precisa ter uma vocação de psicólogo, precisa ser uma pessoa calma, tranquila” (Esp.08).

“[...] quando o cliente liga, na hora do sinistro, ele está desesperado, temos que ter tranquilidade. A missão do corretor é garantir sempre a tranquilidade do cliente” (Esp.09).

Sobre o código 11 **proatividade**, citado 15 vezes também alinhado com o trabalho de Silva (2005), informaram os entrevistados:

“[...] o corretor precisa ser muito ágil e não deixar as coisas para resolver depois, é preciso ter determinação, presteza, ação” (Esp.03).

“[...] é necessário ser uma pessoa muito dinâmica, ter atitude, rapidez, ter disciplina, perseverança, insistir e prestar um ótimo atendimento” (Esp.05).

“[...] eu entendo como atitude, ser ágil com os prazos” (Esp.09).

“[...] é fundamental dedicação e empenho diários, para que a apólice seja emitida no prazo regulamentar de 15 dias” (Esp.10).

O código 12 **trabalho em equipe**, citado 11 vezes, está alinhado com Miguel (2004), Leme (2005) e Silva (2005) e Gramigna (2007), considerando-se que tais autores apontam este código como importante, apesar de ser uma competência pouco citada pelo grupo de peritos, talvez devido ao enfoque deste estudo ser a venda pessoal entre o corretor e seu cliente, na qual muitos corretores trabalham sozinhos.

“[...] o time da empresa deve estar em sintonia, eu tenho uma equipe de 18 pessoas, estas pessoas são remuneradas diferentemente do mercado” (Esp.01).

Os especialistas citaram, conforme trechos das transcrições apresentadas a seguir, falas sobre a importância do código 13 **relacionamento interpessoal**, este foi citado 13 vezes e seus resultados estão de acordo com Miguel (2004), Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005), e fazem uma ponte com a competência “inspirar

confiança e integridade”, mostrando que as competências são interligadas umas com as outras.

“[...] é importante se relacionar bem com o cliente, pois esse relacionamento é adquirido através da confiança que o corretor conquista no decorrer do tempo que ele lida com seu cliente, é ser amigo do cliente” (Esp.07).

Este mesmo entrevistado cita suas estratégias para empatizar e manter um bom relacionamento com os clientes:

“[...] tem que saber o gosto dos clientes, assim, eu evito conversar sobre futebol e política com eles, para não entrar em atrito, tem clientes que gostam de viajar, como eu gosto também, converso sobre viagens, um pratica a religião espírita, procuro conversar com ele sobre o assunto” (Esp.07).

Ainda sobre o Relacionamento Interpessoal com os clientes:

“[...] procuro me relacionar com o cliente, relacionamento não é almoçar com ele, é atendê-lo quando ele precisar” (Esp.02).

“[...] é preciso ter um bom relacionamento, ser cordial, educado, mas de uma forma leve, o corretor precisa ter uma postura profissional, para que não confunda relacionamento e aproximação com intimidade” (Esp.06).

“[...] ter relacionamento, ter boas amizades, sempre estar atualizado, com informações nas áreas política e econômica, para saber dialogar com o cliente, não só sobre seguros, mas também sobre outros assuntos” (Esp.10).

Os especialistas deixaram claro, a importância do código 14 **inspirar confiança e integridade**, citaram 21 vezes nos seus relatos: A competência da confiança e integridade está alinhada com o trabalho de Miguel (2004):

“[...] eu atribuo como se o corretor de seguros fosse um médico, ou o cliente confia ou vai procurar outro, se ele não confia em mim, eu não posso prestar um bom serviço a ele” (Esp.01).

“[...] quando você mostra as vantagens por um aumento insignificante de preço e o cliente confia em você, ele aceita e opta por aquele custo/benefício” (Esp.03).

Os resultados revelam uma inter-relação entre competências, nos quais a competência do conhecimento é base para outras, o relato a seguir volta a este código, quando atribui a esta competência o motivo para o cliente confiar no corretor:

“[...] você tem que passar essa confiança para o cliente, através do seu conhecimento técnico, ética, este é o segredo do seguro” (Esp.01).

“[...] falo da empresa, dos produtos, de como funciona, tudo isso vislumbra a nossa empresa e isso vai despertar a confiança do cliente, o cliente tem que confiar no corretor” (Esp.02).

Outro dado novo, trazido pela pesquisa, é a visão de que só o vendedor deve inspirar confiança ao comprador, a narrativa a seguir mostra que a recíproca também é verdadeira, não é só o cliente que precisa ter confiança no corretor, mas o corretor também precisa acreditar no cliente.

“[...] além de conhecer, tem que confiar no cliente, saber quem indicou este cliente, o novo cliente tem que ter uma referência, pois são muitas as fraudes no ramo de seguros” (Esp.10).

O relato a seguir destaca ao mesmo tempo quatro códigos, confirmando que as diversas competências se interligam nas diversas abordagens da venda pessoal:

“[...] o corretor precisa, antes de tudo, **conhecer** o produto, ter discernimento, saber se **comunicar** de forma direta com o cliente, ter um bom desenvolvimento, um bom **relacionamento**, carisma, simpatia, passar **confiança** e ser uma pessoa extrovertida e aberta ao diálogo, além de ser persuasivo” (Esp.05).

Três códigos o 07 (sete), o 08 (oito) e o 15 (quinze) não foram citados, ou seja, ignorados pelos especialistas no decorrer das entrevistas, são eles: a **liderança**, talvez pelo caráter solitário da atividade de um corretor de seguros autônomo esta competência não foi aventada. Na competência da **estratégica**, os especialistas não demonstraram nas suas falas nenhum tipo de preocupação com longo prazo ou outras estratégias de novas tendências de mercado. Sobre a competência **foco e orientação a resultados**, este último achado precisa ser melhor investigado em outras pesquisas, pois esperava-se que fosse algo citado, contradizendo os trabalhos de Miguel (2004), Gramigna (2007), Leme (2005) e Silva (2005) que colocaram este código nos seus mapas de competências importantes.

Os especialistas na primeira rodada, nos seus relatos, citaram 12 competências, comparadas à lista do modelo de estudo adotado composto por 15 (quinze). É importante frisar que as respostas foram espontâneas a partir das perguntas elencadas no Apêndice B, e em nenhum momento, o pesquisador sugeriu competências a serem citadas pelos especialistas, os deixando totalmente à vontade.

Estas competências formaram o conteúdo para a 2ª rodada do painel *Delphi*, conforme quadro a seguir:

Quadro 9 - Competências selecionadas para a 2ª rodada do Painel Delphi

<b>CÓDIGOS (6 COMPETÊNCIAS) CATEGORIA A Competências Técnicas</b>	<b>CÓDIGOS (6 COMPETÊNCIAS) CATEGORIA B Competências Comportamentais</b>
03 – Comunicação verbal e escrita	10 – Autocontrole emocional
01 – Conhecimento do produto e/ou serviço	09 – Criatividade
02 – Domínio da informática e internet	14 – Inspirar confiança e integridade
05 – Foco e orientação ao cliente	11 – Proatividade
04 – Organização e controles	13 – Relacionamento interpessoal
06 – Técnicas de negociação	12 – Trabalho em equipe

Fonte: Elaboração própria (2016).

Na segunda rodada, no mês de março de 2016, o pesquisador apresentou aos especialistas a lista das 12 competências citadas pelo mesmo grupo na primeira rodada, ou seja, geradas anteriormente pelos mesmos, dispostas em ordem alfabética para não influenciar os entrevistados na possível interpretação de que a primeira competência da lista seria a mais importante e mantendo-se os mesmos números dos códigos originais descritos no Quadro 8. Assim, solicitou-se que os peritos pontuassem tais competências numa escala de 0 a 100 pontos. A partir destes dados, extraiu-se a média de pontos de cada competência e calculou-se o desvio padrão, que mede a dispersão dos dados em relação à média. Percebeu-se nesta etapa do estudo, que aquelas competências pouco citadas pelo grupo, nas entrevistas, obtiveram pontuações mais altas depois que os especialistas vislumbraram a lista escrita, fator não considerado na primeira rodada, quando a pesquisa foi espontânea.

Um desvio padrão zero quer dizer que não há dispersão em relação à média, significando 100% de consenso. A opinião de um único especialista talvez não seja tão relevante, mas, a opinião de 10 especialistas é bastante expressiva, considerando-se que esta busca do consenso é característica do método *Delphi* adotado no presente estudo, pois quando se trata de opiniões de pessoas diferentes julga-se improvável atingir 100% de consenso ou desvio padrão zero. Seguem resultados na Tabela 8:

Tabela 8 - Pontuação das competências preenchidas pelos entrevistados na 2ª rodada do Painel Delphi

<b>COD.</b>	<b>ESP 01</b>	<b>ESP 02</b>	<b>ESP 03</b>	<b>ESP 04</b>	<b>ESP 05</b>	<b>ESP 06</b>	<b>ESP 07</b>	<b>ESP 08</b>	<b>ESP 09</b>	<b>ESP 10</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DP</b>
01	9	12	9	9	7	13	10	11	11	10	10,1	1,73
02	9	11	9	9	9	10	8	9	9	9	9,2	0,79
03	9	12	9	10	8	8	10	10	10	7	9,3	1,42
04	9	8	8	8	8	7	8	7	8	10	8,1	0,88
05	9	10	8	8	10	8	8	9	9	8	8,7	0,82
06	8	6	8	9	9	8	7	8	7	7	7,7	0,92
07	7	6	8	8	9	6	8	8	7	7	7,4	0,97
08	9	9	11	9	9	14	9	10	10	10	10,0	1,56
09	7	5	6	8	6	6	6	7	7	7	6,5	0,85
10	8	7	8	8	8	6	8	7	7	8	7,5	0,71
11	7	7	9	8	8	6	8	7	7	9	7,6	0,97
12	9	7	7	6	9	8	10	7	8	8	7,9	0,88

Fonte: Elaboração própria (2016).

Na terceira rodada do painel, que se realizou no mês de abril de 2016, objetivando a busca do consenso, com os mesmos especialistas, foi exposto o valor da média da pontuação do grupo para cada competência, e os mesmos foram inquiridos quanto ao desejo de mudar suas pontuações em função da opinião do grupo de especialistas como um todo.

Os especialistas entrevistados alteraram algumas de suas medições, influenciados pela síntese dos resultados expostos a eles. Esta alteração de resultados culminou numa modificação das médias das pontuações das competências e numa diminuição satisfatória nos valores dos desvios padrão das observações.

Tabela 9 - Nova pontuação das competências preenchidas pelos entrevistados na 3ª rodada do Painel Delphi

COD.	ESP 01	ESP 02	ESP 03	ESP 04	ESP 05	ESP 06	ESP 07	ESP 08	ESP 09	ESP 10	MÉDIA	DP
01	10	11	10	9	8	12	10	11	11	11	10,3	1,16
02	9	11	9	9	9	10	9	9	9	9	9,3	0,67
03	10	11	9	9	9	8	10	9	9	8	9,2	0,92
04	8	8	8	8	8	7	8	8	8	9	8,0	0,47
05	9	9	8	8	9	8	8	9	9	8	8,5	0,53
06	8	6	8	9	9	8	7	8	8	7	7,8	0,90
07	7	7	8	8	8	6	8	8	7	7	7,4	0,70
08	9	9	10	10	9	13	9	10	10	10	9,9	1,20
09	7	6	6	8	6	6	6	7	7	7	6,6	0,70
10	8	7	8	8	8	7	8	7	7	8	7,6	0,52
11	7	7	8	8	8	7	8	7	7	8	7,5	0,53
12	8	8	8	6	9	8	9	7	8	8	7,9	0,88

Fonte: Elaboração própria (2016).

Cogitou-se a possibilidade de uma quarta rodada, entretanto, já na terceira rodada realizada, percebeu-se grande resistência dos entrevistados em participar de uma nova seção. Alguns dos entrevistados tiveram, inclusive, que ser visitados várias vezes, até ser vencida sua resistência.

Mesmo assim, foram atingidas as premissas do método Delphi na melhoria do consenso do grupo, os resultados mostraram uma redução do desvio padrão das medições da pontuação, apesar da falta de colaboração de alguns entrevistados, que não se mostraram abertos para uma possível quarta rodada, desta maneira, ao se perceber que também não se obteria novos conteúdos, decidiu-se por encerrar o levantamento de dados na terceira rodada.

Segue adiante Tabela 10 com a variação das médias e desvios padrão da pontuação da 2ª para a 3ª rodada:

Tabela 10 – Média e desvio padrão da 2ª e 3ª rodada do Painel Delphi

Competências	Média		Desvio Padrão		Var. % Desvio Padrão
	2ª Rodada	3ª Rodada	2ª Rodada	3ª Rodada	
01 - Conhecimento do produto e/ou serviço	10,1	10,3	1,73	1,16	-33%
02 - Inspirar confiança e integridade	10,0	9,9	1,56	1,20	-23%
03 - Domínio da informática e internet	9,3	9,2	1,42	0,92	-35%
04 - Comunicação verbal e escrita	9,2	9,3	0,79	0,67	-15%
05 - Organização e controles	8,7	8,5	0,82	0,53	-35%
06 - Foco e orientação ao cliente	8,1	8,0	0,88	0,47	-46%
07 - Trabalho em equipe	7,9	7,9	1,20	0,88	-27%
08 – Técnicas de negociação	7,7	7,8	0,92	0,90	-3%
09 - Relacionamento interpessoal	7,6	7,5	0,97	0,53	-45%
10 - Proatividade	7,5	7,6	0,71	0,52	-27%
11 - Autocontrole emocional	7,4	7,4	0,97	0,70	-28%
12 - Criatividade	6,5	6,6	0,85	0,70	-18%

Fonte: Elaboração própria (2016).

Ao final da interpretação dos resultados da pesquisa de campo, verificou-se uma coerência entre a frequência de citações das diversas competências e a qualidade ou profundidade dos conteúdos, de modo que um bloco de 5 (cinco) competências foram ao mesmo tempo as mais citadas e as que obtiveram as maiores pontuações demonstradas em destaque na Tabela 11, a seguir:

Tabela 11 – Pontuação Final Das Competências

Item	Descrição da competência	Pontuação Final	Nº de Citações
<b>01</b>	<b>Conhecimento do produto e/ou serviço</b>	<b>10,3</b>	<b>54</b>
<b>02</b>	<b>Inspirar confiança e integridade</b>	<b>9,9</b>	<b>21</b>
<b>03</b>	<b>Comunicação verbal e escrita</b>	<b>9,3</b>	<b>26</b>
<b>04</b>	<b>Domínio da informática e internet</b>	<b>9,2</b>	<b>53</b>
<b>05</b>	<b>Organização e controles</b>	<b>8,5</b>	<b>25</b>
06	Foco e orientação ao cliente	8,0	17
07	Trabalho em equipe	7,9	11
08	Técnicas de negociação	7,8	05
09	Proatividade	7,6	15
10	Relacionamento	7,5	13
11	Autocontrole emocional	7,4	09
12	Criatividade	6,6	02

Fonte: Elaboração própria (2016).

O próximo capítulo mostra as conclusões da investigação com os principais resultados frente aos objetivos propostos, contribuições acadêmicas e empresariais, limitações do estudo, além das sugestões para futuras pesquisas.

## CONCLUSÃO

Esta seção apresenta a síntese dos resultados desta pesquisa, resgata o questionamento central e objetivo, discute as contribuições acadêmicas e empresariais, apresenta as limitações deste estudo e finalmente sugere possibilidades de futuras pesquisas.

### Principais resultados frente aos objetivos propostos

Os objetivos específicos são aqueles que levam, ao final de uma investigação, ao objetivo geral. Atingir este objetivo final é a razão de ser de qualquer investigação. O primeiro objetivo específico foi identificar no mercado estudado os profissionais considerados especialistas na venda de seguros de automóveis. A abordagem utilizada para a consecução deste objetivo foi descrita na metodologia. As seguradoras líderes do mercado de seguros de automóveis nomearam os seus corretores líderes e a obtenção destes especialistas e a disposição deles em participar da pesquisa em diferentes rodadas foi um objetivo específico alcançado. A escolha do roteiro de entrevistas a ser apresentado aos especialistas focou numa solução de experiência prática e ligado ao desempenho da atividade profissional, ou seja, o processo da venda de um seguro de automóvel, o que se distingue de abordagens como a de Santos (2001) que tratam de identificar as competências mediante uso de especialistas que nesse caso são gerentes de recursos humanos e/ou profissionais de recrutamento e seleção.

Outro objetivo específico foi pesquisar, classificar e listar um rol de competências profissionais, preferencialmente da atividade da venda pessoal, utilizando o referencial teórico estudado. Mapeou-se 30 (trinta) diferentes competências, gerando ao final um rol de 15 (quinze) que formaram o modelo do presente estudo e foram comparadas às competências citadas pelos peritos/especialistas nas entrevistas em profundidade.

O terceiro e último objetivo, identificar e determinar quais competências deste rol se aplicava às vendas de apólices de seguros de automóveis pelos corretores de seguros, foi atingido, na medida em que os entrevistados pontuaram a necessidade destas competências nos seus relatos.

Deste modo, alcançou-se o objetivo geral deste trabalho ao definir-se um rol de competências principais e necessárias aos profissionais corretores de seguros, utilizadas na venda pessoal de apólices de seguros de automóveis. Nesse diapasão, espera-se agregar novos conhecimentos, visando rever e ao mesmo tempo impulsionar o mercado de corretagem de seguros, ajudando tais profissionais a melhorar o desempenho de suas vendas. As doze principais competências, por ordem decrescente de pontuação, atribuída pelo grupo de especialistas, foram:

Quadro 10 – Principais competências profissionais de corretores de seguros

TÉCNICAS	COMPORTAMENTAIS
1. Conhecimento do produto e/ou serviço	7. Trabalho em equipe
2. Inspirar confiança e integridade	8. Técnicas de negociação
3. Comunicação verbal e escrita	9. Proatividade
4. Domínio da Informática e Internet	10. Relacionamento interpessoal
5. Organização geral e controles	11. Autocontrole emocional
6. Foco e orientação ao cliente	12. Criatividade

Fonte: Elaboração própria (2016).

A competência **conhecimento do produto e/ou serviço** mostrou-se ser a mais importante de acordo com as opiniões dos especialistas, pois o produto “seguro”, por não ser tangível, exige do vendedor domínio e clareza acentuada diante do cliente, em função da complexidade das condições gerais dos contratos de seguros. Em todo o processo de vendas, o conhecimento do produto se faz necessário principalmente na hora da utilização do mesmo, que é o momento em que o cliente mais precisa, ou seja, quando do acidente ou sinistro. Esta competência foi a mais citada por todos os especialistas, estando esta unanimidade alinhada com o pesquisador, já que o conhecimento é competência necessária e fundamental para a atividade do corretor de seguros.

O produto de uma seguradora é uma garantia futura em caso de um evento acidental que possa vir a acontecer ou não. Portanto, **inspirar confiança e integridade** do profissional, é competência fundamental para se estabelecer um elo entre vendedor e comprador. O pesquisador concorda com o posicionamento desta competência em posição de destaque, pois se o cliente não confiar no seu corretor não se estabelece o elo de confiança necessário a esta relação comercial.

A venda pessoal do seguro exige uma **comunicação verbal e escrita** eficaz, o vendedor necessita saber chegar ao comprador de forma clara, as argumentações dos clientes são inúmeras e o vendedor tem que ter esta capacidade de se comunicar e se fazer entender, não só de forma oral como também de forma escrita. Este achado está totalmente alinhado com o entendimento do pesquisador, pois a atividade diária do corretor de seguros é essencialmente uma atividade de comunicação, persuasão e catequese dos seus clientes, num produto de difícil entendimento por parte de alguns clientes.

Como o produto seguro pode ser descrito como a venda de uma garantia, materializada por uma apólice escrita em papel, não existe a entrega de um produto físico, como de uma geladeira, por exemplo; a entrega do produto, que é a apólice pode ser feita de forma eletrônica, ou seja, pela internet, portanto, o **domínio da Informática e internet** mudou bastante a forma de se trabalhar na atividade de comercialização de seguros, o processo de vendas do corretor junto à seguradora deste o orçamento do custo do seguro até a emissão da apólice é feito por computador. O profissional corretor que não dominar estas ferramentas ficará obsoleto. O pesquisador ratifica este achado, pois, as atividades diárias do corretor de seguros de automóveis são essencialmente de frente a um computador.

A **organização e controles** na profissão do corretor é competência de fundamental importância, já que se trabalha com uma grande quantidade de dados e informações, tanto do perfil pessoal completo dos clientes, como da especificação do veículo segurado, além também da preocupação dos controles com os vencimentos anuais das apólices de seguros automóveis e parcelas vencidas e não pagas. Trata-se de dados sigilosos dos clientes, já que o corretor possui todos os dados do cliente e relação detalhada do seu patrimônio. Achado alinhado a visão do pesquisador, uma vez que sem organização o corretor não terá sucesso na profissão

A prioridade em atender as expectativas do cliente torna a competência do **foco e orientação ao cliente** de suma importância, já que a satisfação do cliente é ponto fundamental do processo de vendas do produto/serviço de seguros.

**Trabalhar em equipe** foi considerado uma competência relevante, pois mesmo o corretor atuando sozinho, ele lida com diversas pessoas no seu dia a dia, como os empregados dos clientes, empregados das seguradoras, empresas terceirizadas que fazem as vistorias dos veículos, empresas que recuperam e

substituem vidros danificados e empresas instaladoras de rastreadores veiculares, etc.

O mercado de seguros é um mercado livre, não existem acordos de preços, pelo fato de existirem mais de 100 (cem) seguradoras instaladas no país. O corretor precisa usar **técnicas de negociação** no decorrer do processo, principalmente no momento da contratação, quando a negociação de preços é às vezes exaustiva e na hora do acidente ou sinistro, pois ocorre mais negociação entre todas as partes envolvidas; corretor, segurado, seguradora e oficinas mecânicas ou concessionárias de veículos.

O corretor deve ter **proatividade**, ter iniciativa, se antecipar aos problemas, verificar diariamente a posição financeira das apólices dos seus clientes, ser otimista quanto à solução dos diversos problemas advindos dos acidentes, momento de *stress* entre as partes envolvidas no contrato de seguros.

O **relacionamento interpessoal**, após o advento da informática e da internet, assim como da comunicação dos acidentes/sinistros de forma eletrônica, através de ligação grátis, denominada “0800”, afastou o segurado do corretor, aproximando-o de uma telefonista do outro lado da linha, na maioria das vezes num *Call Center* em outro estado, esfriando esta relação. A visita pessoal do corretor ao seu cliente era algo comum, hoje mais rara, consequência dos engarrafamentos na cidade do Salvador-BA e pela facilidade das ferramentas de internet e comunicação, telefone, emails e Whatsapp. Um dado novo trazido pela pesquisa, explica o fato do relacionamento com o cliente ser considerado pelos especialistas, como a 10ª mais importante competência entre as 12 (doze) nas pontuações atribuídas, contradizendo os autores no referencial teórico que atribuíram a esta competência um lugar de mais destaque no estudo de competências de outros tipos de profissionais, fato que comprova o dinamismo dos mercados comerciais e de vendas.

O **autocontrole emocional** do corretor é competência significativa, principalmente no momento do acidente/sinistro, no qual o equilíbrio e a calma são exigidos do corretor para lidar com as situações de *stress*, especialmente quando envolvem vítimas fatais. Esta já foi mais relevante no passado, mas não menos importante, uma vez que, hoje, no instante do acidente/sinistro, o cliente liga diretamente para o “0800” da seguradora, perdendo o corretor a oportunidade de fidelizar seu cliente com um atendimento eficaz.

Como competência respeitável, mas menos pontuada pelos especialistas, a **criatividade** não é fácil de ser praticada pelos corretores, já que eles não vendem um produto próprio e sim criado pelas seguradoras, sem muitas margens para inovações. É possível alguma criatividade na prestação de serviços do corretor, por exemplo, no acidente/sinistro quando alguns vão ao local do acidente apoiar seus segurados.

Estas competências, apesar de posicionadas nas últimas linhas da planilha final de pontuação atribuída pelos especialistas, são competências principais e necessárias ao corretor de seguros, já que a lista que emergiu do referencial teórico mapeou 30 (trinta) delas, ou seja, as competências menos relevantes são as 18 (dezoito) que não foram classificadas.

### Contribuições acadêmicas

Esta pesquisa teve o propósito de contribuir para a academia, tentando acrescentar algo novo no campo das competências na venda pessoal, tema, ainda hoje, pouco explorado. Notadamente, o mesmo acontece mais ainda no setor de vendas de seguros, atividade considerada complexa e desconhecida pela população, em geral, e carente de estudos e pesquisas científicas em língua portuguesa. Esta investigação visa ajudar as escolas de seguros na adequação dos seus currículos, principalmente no curso de habilitação de corretores de seguros, enfatizando o treinamento daquelas competências consideradas importantes, obtidas ao final deste trabalho. Comparando estas competências com a grade de disciplinas do curso de corretor, seguem algumas reflexões: a pesquisa obteve como a segunda competência mais citada pelos especialistas, o domínio das ferramentas da informática e internet, já o curso de corretor da FUNENSEG contempla com apenas 2% de carga horária este conteúdo com uma disciplina denominada “noções de informática” a pergunta que se faz é a seguinte: será que a informática não mereceria mais carga horária no referido curso? A competência da comunicação verbal e escrita foi a competência pontuada em terceiro lugar e o curso de corretor não contempla esta competência em sua grade. A competência inspirar confiança e integridade foi a segunda mais bem pontuada, já no curso de corretor existe apenas uma disciplina denominada “ética concorrencial”. Finalmente esta pesquisa obteve

12 competências onde metade delas se refere às competências comportamentais, Já o curso de corretor contempla com 86% da sua carga horária as competências técnicas, principalmente no desenvolvimento da competência do conhecimento dos diversos ramos de seguros, é bom deixar claro que são apenas reflexões já que a pesquisa tem limitações, válida apenas para o ramo de automóveis, sendo o curso de corretor para todos os ramos, a pesquisa só é válida para a cidade do Salvador estado da Bahia, já o curso de corretor é aplicado em todo o território nacional.

Visa também contribuir com a única escola oficial de seguros do Brasil, que promove graduação de nível superior, a FUNENSEG, no currículo do curso superior em administração em seguros e previdência, nas disciplinas que envolvam comercialização e vendas. Estes cursos acadêmicos são oferecidos regularmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo e eventualmente em outros estados da federação.

O método Delphi mostrou-se adequado e indicado para a identificação e mapeamento de competências, Santos (2001) o aplicou num trabalho sobre gestão de competências, determinando competências para cargos diretivos, Silva e Tanaka (1999) listaram competências gerais de médicos e enfermeiros, também utilizaram este método no mapeamento de competências de advogados, Rêgo e Isidro Filho (2013).

Este estudo utilizou escala de 100 pontos, média e desvio padrão, enquanto estes autores citados utilizaram escala Linkert e outras ferramentas, confirmando-se a pertinência desta técnica, que após a seleção dos especialistas em seguros, os mesmos foram entrevistados em 3 rodadas, cada rodada subsequente procurava obter um consenso, preservando-se o anonimato para que especialistas mais renomados não influenciassem a opinião dos outros.

### Contribuições empresariais

A contribuição empresarial refere-se ao treinamento da força de vendas das corretoras de seguros e das seguradoras, focando em aperfeiçoar as competências elencadas neste estudo. É comum às seguradoras realizarem para seus parceiros, corretores, diversos cursos e treinamentos, assim como os Sindicatos de Corretores

ou Federação Nacional de Corretores podem vir a realizar cursos para seus associados.

Com a grande variedade de produtos comercializados pelas seguradoras e a constatação de que um funcionário de qualquer uma delas é treinado para trabalhar com produtos similares, não conhecendo todos eles, deixando claro a impossibilidade de um corretor trabalhar com mais de 5 (cinco) seguradoras, mantendo o bom atendimento ao seu cliente, muitos dos especialistas, objeto deste estudo, comercializam produtos de 15 (quinze) seguradoras, sendo esta redução de parceiros sugestão e contribuição advinda desta investigação.

### Limitações do estudo

Por ter este trabalho uma abordagem exploratória e qualitativa, não se pode generalizá-lo, pois as principais limitações deste estudo são:

A indústria dos seguros no Brasil dispõe de mais de 90 (noventa) tipos de produtos diferentes e sendo este estudo específico para vendas de seguros de automóveis, não pode ser ampliado para os outros ramos de seguros; a investigação foi realizada no espaço da cidade do Salvador, estado da Bahia, podendo seus resultados apresentarem-se divergentes, se realizados em outras cidades dos diversos estados da federação; no tocante ao método *Delphi*, escolhido para o presente estudo, a limitação foi a quantidade de rodadas, que poderiam ter sido mais de três, quatro ou cinco, por exemplo, visando um debate e consenso maior, porém, percebeu-se que a partir da terceira rodada não surgiram novas informações na coleta de dados que demandassem uma próxima rodada, nem os especialistas demonstraram disposição em participar de mais uma entrevista; e sobre um consenso satisfatório, os especialistas não se mostraram tão receptivos em reavaliar suas respostas das rodadas anteriores. Entende-se que 10 especialistas é um número ou amostra pequena para obter-se conclusões consideradas definitivas sobre o objeto de estudo, apesar das premissas do método Delphi considerar esta quantidade satisfatória. Quanto à escolha dos especialistas, estes não foram profissionais de recursos humanos, com experiência na interpretação das diversas competências citadas e sim corretores de mercado, que em muitas vezes não entendiam as abordagens expostas pelo pesquisador.

## Sugestões para pesquisas futuras

A primeira sugestão é pesquisar competências para as vendas de outros ramos de seguros, como o seguro de pessoas (vida e saúde), que envolve a manutenção financeira e a saúde da família do cliente, pois por não ser um bem material como o automóvel, deve gerar uma pesquisa com um enfoque e resultados diferentes.

A segunda sugestão é a utilização de outros métodos de pesquisa e novas estratégias de investigação, além do método Delphi, talvez um grupo focal, no qual uma equipe de especialistas poderia se reunir e todos juntos debaterem o assunto, método de coleta de dados utilizado por Guimarães (2012). Usar outros métodos para análise dos dados além da análise de conteúdo, usar outros tipos de roteiros e questionários de pesquisa para se diferenciar das entrevistas, pois ao se mesclar métodos de pesquisa, possibilitam-se novas comparações de dados por diferentes técnicas de prospecção e análise.

A terceira seria realizar pesquisa quantitativa, utilizando o outro lado da mesa, ou seja, os clientes. Seria de grande importância investigar a percepção dos clientes de seguros quanto às competências dos seus corretores, num exame através de questionários enviados eletronicamente, para atingir um universo maior, com uma amostra mais numerosa e representativa de clientes, utilizando-se as ferramentas da matemática e da estatística, amplamente usadas nas pesquisas quantitativas.

Como quarta e última sugestão, seria fazer um treinamento e desenvolvimento das competências obtidas ao final desta investigação junto a um grupo de corretores de seguros e medir-se o desempenho destes antes e após o curso, visando avaliar a variação do desempenho de vendas. Se os resultados das vendas destes corretores posteriores ao desenvolvimento destas competências através do curso fossem superiores aos resultados antes do período do treinamento, a validade desta investigação estaria comprovada. Seria importante também medir a satisfação pessoal deste grupo de corretores após o desenvolvimento destas competências, não só medindo os valores absolutos em vendas, como também seu crescimento pessoal e desenvolvimento de potencialidades.

É desafiador e importante investigar a venda pessoal, especialmente no ramo de seguros, não só no campo das competências dos corretores, mas também pesquisando o cliente segurado em seu comportamento como consumidor do produto/serviço no ato da venda pessoal, face a face, comprador e vendedor.

Toda esta investigação teria como objetivo o avanço, a satisfação e o melhor desempenho de todos os componentes da importante indústria dos seguros: os segurados, os corretores, as sociedades seguradoras, as companhias resseguradoras e o estado brasileiro representado, neste mercado, pelos seus órgãos reguladores.



DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S; FLEURY, M. T; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FENACOR- FEDERAÇÃO NACIONAL DOS CORRETORES DE SEGUROS. **ESECS-PJ - Estudo Socioeconômico das Empresas Corretoras de Seguro**. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2013. Disponível em: <<http://www.fenacor.com.br/download/esecs-pj.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2014.

FENSEG - FEDERAÇÃO NACIONAL DE SEGUROS GERAIS. **[Portal institucional]**. Disponível em: <<http://www.cnseg.org.br/fenseg/>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, M. T. L. e MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FUNENSEG - ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. **[Portal institucional]**. 2014. Disponível em: <[www.funenseg.org.br](http://www.funenseg.org.br)>. Acesso em: 17 ago. 2014.

GARGUR, N. M; SANTOS, J. N. Sobre a interferência das competências individuais e profissionais no desempenho organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 27., 2015, Atibaia. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ENGRPR, 2015. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=1209&cod\\_evento\\_edicao=80&cod\\_edicao\\_trabalho=20491](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1209&cod_evento_edicao=80&cod_edicao_trabalho=20491)>. Acesso em: 1 ago. 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, M. de C. N. **As mudanças evolutivas no processo de vendas em canais de marketing**. 2012. Dissertação. (Mestrado) - UNIFACS Universidade Salvador, Salvador, 2012.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. 4. imp. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KPMG, International Cooperative. Auditores Independentes. **O mercado brasileiro de seguros hoje e nos próximos anos**. São Paulo, 2014. Disponível em: [https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/pesquisa-seguros-2014.pdf](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/pesquisa-seguros-2014.pdf). Acesso em: 1 ago. 2016.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCIA, A. D; LEPSINGER, R. **The art and science of competence models: pinpointing critical success factors in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

MARCONI, M; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas. 2010.

MELLO, S. P. T; FONSECA, D. W. T da; SANTOS, A. C dos. Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e gestão por competências nos encontros de gestão de pessoas e relações de trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 5., 2015, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: ENGPR, 2015. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=1209&cod\\_evento\\_edicao=80&cod\\_edicao\\_trabalho=20472](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1209&cod_evento_edicao=80&cod_edicao_trabalho=20472)>. Acesso em: 1 ago. 2016.

MENDONÇA, A. P. **Temas de seguro**. São Paulo: Roncarati, 2008.

MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Salvador: UNIFACS, 2013.

MIGUEL, N. A. **A persuasão na venda pessoal de bens industriais: um modelo pragmático**. 1995. Dissertação (Mestrado)- PUC-SP, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. **As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências**. 2004. Tese (Doutorado)- FGV, São Paulo, 2004.

MOYNIHAN, S. et al. Teacher competencies in health education: Results of a Delphi Study. **PLoS One**. v.10, n.12, dec.2015.

OKOLI,C; PAWLOWSKI,S. D. The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. **Inf. Manage.**, v.42, n.1, p.15-29, 2004.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RÊGO, M. C. B.; ISIDRO F. A. Mapeamento de competências de advogados: aplicação da técnica Delphi em um escritório de advocacia. In: ENANPAD, 37., 2013. **Anais...** 2013.

RETOUR, D. Progressos e limites da gestão por competência na França. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Á. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 39, n. 1, p. 31-41, jan./mar. 1999.

ROCHA, E. P. **Gestão de pessoas por competências**. Campinas – SP: Alínea: 2009.

ROCHA, G. **O corretor de seguros à luz do novo código civil**. Rio de Janeiro: SINCOR/FENACOR/FUNENSEG, 2003.

SANGHI, S. **The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations**. 2. ed. New Delhi: Sage, 2009.

SANT'ANNA, A. S; MORAES, L. F. R. de; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

SANTOS, A. **Seguro, doutrina, legislação, jurisprudência**. Rio de Janeiro: Record, 1959.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de administração**, São Paulo, abr./jun. 2001.

SANTOS, R. B. **Direito de seguro no cotidiano**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, M. de O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA R.F.; TANAKA O. Y. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v.33, n.3, p. 207-16, 1999.

SMITH, H.B. **Selling through negotiation**. Chevy Chase: Marketing Education Association, 1988.

STORBACKA, K.; RYALS, L.; DAVIES, I.; NENONEN, S. The changing role o sales: viewing sales as a strategic, cross functional process. **European Journal of marketing**, v. 43, n.7/8, p. 890 – 906. 2008.

SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **1º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados**. Rio de Janeiro, set. 2013.

SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **[Portal institucional]**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

SUSEP - SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **[Portal institucional]**. Disponível em: [http://www.susep.gov.br/menuestatistica/Ses/resp\\_premioesinistro.aspx](http://www.susep.gov.br/menuestatistica/Ses/resp_premioesinistro.aspx)>. Acesso em: 25 maio 2016.

TUDO SOBRE SEGUROS. **[Portal institucional]**. Disponível em: <[www.tudosobreseguros.org.br](http://www.tudosobreseguros.org.br)>. Acesso em: 17 ago. 2014.

ULRICH, D. et al. HR. **Competences**: master yathe intersection of people and **business**. [S.l.]: The RBL Institute/ The Society for HumanResource Management, 2008.

VARGO, L.; LUSCH, R. Evolvingto a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas 2012.

VIEIRA, P; RIBAS, J; SILVA, R. Variáveis determinantes na motivação para a venda de seguros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** 2008. Disponível em [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=391&cod\\_evento\\_edicao=38&cod\\_edicao\\_trabalho=9380](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9380). Acesso em: 25 maio 2016.

WEITZ, B.A., Castleberry, S.B. ; TANNER, J.F. Jr. **Selling**: building partnerships. 2. ed. Chigago: Irwin, 1995.

## GLOSSÁRIO

**ACASO:** Acontecimento independente da vontade humana. De acordo com a teoria do acaso, que consiste em reduzir todos os acontecimentos do mesmo gênero a um certo número de casos igualmente possíveis, e que se aplica a todos os domínios do conhecimento, é possível, por meio de cálculos matemáticos relativos a cada espécie de acidentes e suas causas, suprimir, até certo ponto, o acaso que os determinou. Daí o corolário de que o acaso não existe senão para os fatos isolados; os fatos numerosos de uma ordem comparável estão sujeitos a leis e, graças à estatística, podem as empresas de seguro, em suas operações, senão suprimir o acaso, pelo menos diminuir seus efeitos.

**ACEITAÇÃO DE RISCO:** Ato de aprovação, pelo segurador, de proposta efetuada pelo segurado para cobertura de seguro de determinado(s) risco(s) e que servirá de base para emissão da apólice. Para o ressegurador a aceitação de risco, ou subscrição, significa absorver a transferência de parte da responsabilidade dos riscos aceitos pelo segurador.

**ADESÃO:** Ato de o segurado aderir ao contrato de seguro.

**ADITIVO:** Condição suplementar incluída no contrato de seguro. O termo aditivo também é empregado no mesmo sentido de endosso.

**AGRAVAÇÃO DE RISCO:** São circunstâncias que aumentam a intensidade ou a probabilidade da ocorrência do risco assumido pelo segurador, independentes ou não da vontade do segurado e que, dessa forma, indicam um aumento de taxa ou alteração das condições normais de seguro.

**ÁLEA:** Acaso, evento, sorte sobre um fato futuro e incerto. A álea é uma das principais características do seguro. Sem ela, não há seguro.

**ALEATÓRIO:** Palavra que designa tudo que se prende ao acaso ou ao jogo da sorte. A qualificação indica sempre a condição imposta ou admitida em um contrato, mediante o qual o seu cumprimento ou a exigibilidade da obrigação decorrente

depende sempre da realização de evento futuro ou incerto. O contrato de seguro é um contrato aleatório.

**ANÁLISE DE RISCO:** Estudo técnico que visa à determinação de condições e preço de seguro apropriados para a aceitação, por parte da seguradora, de determinado seguro, com base na mensuração dos riscos envolvidos.

**APÓLICE:** É o instrumento do contrato de seguro pelo qual o segurado repassa à seguradora a responsabilidade sobre os riscos, estabelecidos na mesma, que possam advir. A apólice contém as cláusulas e condições gerais, especiais e particulares dos contratos e as coberturas especiais e anexos.

**ATUÁRIO:** Matemático do campo do seguro. Os atuários conduzem vários estudos estatísticos; constroem tábuas de morbidade e mortalidade; calculam prêmios, reservas e dividendos para apólices participativas; desenvolvem produtos; constroem relatórios anuais de acordo com as numerosas normas regulamentadoras vigentes; e, muitas vezes, são responsáveis pela gestão financeira geral da companhia. O atuário de sucesso tem um embasamento forte e geral em negócios e habilidade matemática.

**AUTOSEGURO:** É a condição, intencional ou não, e o segurado assumir um risco, seja de forma parcial- por meio de um seguro insuficiente – ou na totalidade- quando assume completamente o risco.

**AVISO DE SINISTRO:** É a comunicação da ocorrência de um sinistro que o segurado, assim que tome conhecimento dele, é obrigado a fazer ao segurador. A omissão injustificada anula o contrato, se o segurador provar que, oportunamente avisado, lhe poderia ter sido possível evitar ou atenuar as consequências do sinistro.

**BOA-FÉ:** Um dos princípios básicos do seguro. Este princípio obriga as partes a atuar com a máxima honestidade na interpretação dos termos do contrato e na determinação do significado dos compromissos assumidos. O segurado se obriga a descrever com clareza e precisão a natureza do risco que deseja cobrir, assim como ser verdadeiro em todas as declarações posteriores, relativas a possíveis alterações

do risco ou a ocorrência de sinistro. O segurador, por seu lado, é obrigado a dar informações exatas sobre o contrato e a redigir o seu conteúdo de forma clara para que o segurado possa compreender os compromissos assumidos por ambas as partes. Este princípio obriga, igualmente, o segurador a evitar o uso de fórmulas ou interpretações que limitem sua responsabilidade perante o segurado.

**CASCOS:** Cobertura de seguro oferecida no Ramo Cascos Marítimos, quando se tratar de embarcações; no Ramo de Automóveis, no caso de veículos automotores, e no Ramo Aeronáutico, quando se tratar de casco de aeronave.

**CLÁUSULA:** É a denominação dada aos parágrafos e capítulos que contem as condições gerais, especiais e particulares dos contratos de seguro.

**COLISÃO:** Embate recíproco de dois corpos, choque, batida, abalroamento.

**CORRETOR DE SEGUROS:** Perante a legislação brasileira o corretor é o intermediário, pessoa física ou jurídica, legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguro, entre as seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, podendo ser brasileiro ou estrangeiro, se pessoa física, mas com residência permanente no país.

**DANO:** É todo prejuízo material ou pessoal sofrido por um segurado, passível de indenização, de acordo com as condições de cobertura de uma apólice de seguro.

**ENDOSSO:** É o documento anexado à apólice e expedido pelo segurador, durante a vigência da apólice, pelo qual este e o segurado acordam quanto à alteração de dados, modificam condições ou objetos da apólice ou o transferem a outrem. Uma vez anexado, o endosso toma precedência sobre as condições originais da apólice.

**FRANQUIA:** É um valor inicial da importância segurada, pelo qual o segurado fica responsável como segurador de si mesmo e pode ser simples ou dedutível.

**FURTO:** Subtração, para si ou para outrem, do bem segurado, sem ameaça ou violência física.

**GARANTIA:** É a designação genérica utilizada para indicar as responsabilidades pelos riscos assumidos por um segurador ou ressegurador. É também empregada como sinônimo de cobertura.

**IMPORTÂNCIA SEGURADA:** É o valor monetário atribuído ao patrimônio ou às consequências econômicas do risco sob expectativa de prejuízos, para qual o segurado deseja a cobertura de seguro, ou seja, é o limite de responsabilidade da seguradora, que, nos seguros de coisas, não deverá ser superior ao valor do bem. Também designada por Capital Segurado, Quantia Segurada, Soma Segurada ou IS.

**INCERTEZA:** Uma das três características básicas do seguro e consiste no aspecto aleatório quanto à ocorrência e determinado evento ou quanto à época em que este virá a ocorrer.

**INDENIZAÇÃO:** É a contraprestação do segurador ao segurado que, com a efetivação do risco (ocorrência de evento previsto no contrato), venha a sofrer prejuízos de natureza econômica e faz jus à indenização pactuada.

**INTERESSE SEGURÁVEL:** É o legítimo interesse econômico ou pecuniário que as pessoas físicas ou jurídicas podem ter com relação a si próprias, outras pessoas ou bens seguráveis.

**MUTUALISMO:** É um dos princípios fundamentais que constitui a base de toda a operação de seguro. A reunião de um grande número de expostos aos mesmos riscos possibilita estabelecer o equilíbrio aproximado entre as prestações do segurado (prêmio) e as contraprestações do segurador (responsabilidades).

**OBJETO DO SEGURO:** É designação genérica de qualquer interesse segurado, sejam coisas, pessoas, bens, responsabilidades, obrigações, direitos e garantias.

**OCORRÊNCIA:** No seguro é qualquer acaso ou acontecimento, que altera ou agrava o risco. Deve sempre ser comunicada ao segurador.

**PERFIL:** São as diversas características dos segurados obtidas por meio de questionário, usadas na definição do seu risco. Por exemplo, em seguro de automóvel a idade, a escolaridade, se possui garagem, etc.

**PERÍCIA:** Vistoria ou exame de caráter técnico e especializado.

**PRAZO:** No seguro é o espaço de tempo dentro do qual vigora a garantia prometida pelo segurador. Prazo de cobertura- É o prazo durante o qual o segurado fará jus às coberturas contratadas.

**PRÊMIO:** É a importância paga pelo segurado, ou estipulante, à seguradora, em troca da transferência do risco a que ele está exposto. Em princípio, o prêmio resulta da aplicação de uma percentagem (taxa) à importância segurada. O prêmio deve corresponder ao preço do risco transferido à seguradora.

**QUESTIONÁRIOS:** Série de perguntas contidas na proposta de seguro e que devem ser respondidas pelo segurado, de modo claro e preciso, sem omissões ou reticências.

**RECLAMAÇÃO:** Ato de o segurado comunicar ao segurador a efetivação de um evento previsto e coberto no contrato de seguro.

**REGULAÇÃO DE SINISTRO:** Na ocorrência de um sinistro, é o exame, das suas causas e circunstâncias a fim de se caracterizar o risco ocorrido e, em face dessas verificações, se concluir sobre a sua cobertura, bem como se o segurado cumpriu todas as suas obrigações legais e contratuais.

**RENOVAÇÃO:** É o restabelecimento ou a continuidade da cobertura de um seguro, geralmente por meio da emissão de nova apólice, nas mesmas condições que vigoravam anteriormente ou sob novas condições e, neste último caso, sempre que tenha havido mutações no objeto do seguro, no interesse segurado ou nas bases tarifárias do seguro.

**RISCO:** É O evento incerto ou de data incerta que independe da vontade das partes contratantes e contra o qual é feito o seguro. O risco é a expectativa do sinistro. Sem risco não pode haver contrato de seguro. É comum a palavra ser usada, também, para significar a coisa ou pessoa sujeita ao risco.

**SALVADOS:** São os objetos que se consegue resgatar de um sinistro e que ainda possuem valor econômico. Assim são considerados tanto os bens que tenham ficado em perfeito estado como os que estejam parcialmente danificados pelos efeitos do sinistro.

**SEGURADO:** É a pessoa física ou jurídica que, tendo interesse segurável, contrata o seguro, em seu benefício pessoal ou de terceiro. Amílcar Santos preferiu defini-lo como “A pessoa em relação à qual o segurador assume a responsabilidade de determinados riscos”.

**SEGURADORA:** É uma instituição que tem o objetivo de indenizar prejuízos involuntários verificados no patrimônio de outrem, ou eventos aleatórios que não trazem necessariamente prejuízos, mediante recebimento de prêmios. No Brasil as seguradoras são organizadas sob a forma de sociedade anônimas, sempre por ações nominativas, ou sob a forma de cooperativas exclusivamente para atuar com seguros agrícolas ou de saúde.

**SEGURO:** Contrato pelo qual uma das partes se obriga, mediante cobrança de prêmio, a indenizar a outra pela ocorrência de determinados eventos ou por eventuais prejuízos. É a proteção econômica que o indivíduo busca para prevenir-se contra necessidade aleatória.

**SINISTRALIDADE:** Número de vezes que os sinistros ocorrem e seus valores. Mede a expectativa de perda, que é imprescindível para estabelecer o prêmio básico ou o custo puro de proteção.

**SINISTRO:** Ocorrência do acontecimento previsto no contrato de seguro e que, legalmente, obriga a seguradora a indenizar.

**SUBROGAÇÃO:** No que diz respeito aos seguros, é o direito que a lei confere ao segurador, que pagou a indenização ao segurado, de assumir seus direitos contra os terceiros responsáveis pelos prejuízos.

**SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS (SUSEP):** Autarquia federal, vinculada ao Ministério da Fazenda, integrante do Sistema Nacional de Seguros Privados, à qual compete a fiscalização da constituição, organização, funcionamento e operação das seguradoras, EAPPs, sociedades de capitalização, resseguradoras, escritórios de representação de resseguradores estrangeiros e de corretores de seguros e resseguros.

**TERCEIRO:** Pessoa física ou jurídica, estranha ao contrato de seguro e que não tenha relação de parentesco com o segurado e nenhum tipo de relacionamento ou dependência econômico-financeira com ele, e que, em função de relação indireta, pode aparecer como reclamante de indenização ou benefício, ou como responsável pelo dano.

**VIGÊNCIA:** É o período de tempo fixado para validade do seguro (ou cobertura).

**VISTORIA DO RISCO:** Inspeção feita por peritos habilitados para avaliar as condições do risco a ser segurado, com a finalidade de estabelecer o valor do risco.

## APÊNDICE A - CORRESPONDÊNCIA ENVIADA AOS ESPECIALISTAS SOBRE O CONTEÚDO DA PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado(a) especialista em seguros de automóveis,

Conforme nosso contato telefônico, estou realizando uma pesquisa científica como aluno do mestrado em administração de empresas da UNIFACS.

O tema da minha pesquisa versa sobre as **principais competências necessárias aos profissionais corretores de seguros na comercialização de seguros de automóveis na cidade do Salvador-Bahia**, isto quando o profissional faz a venda pessoal, face a face com o segurado.

Para realização de tal pesquisa buscamos entrevistar um grupo de corretores considerados especialistas no mercado de seguros de automóveis na cidade do Salvador. Para isto, pedimos às seguradoras líderes de mercado, a indicação de nomes para realização desta pesquisa, muitos destes indicados por mais de uma seguradora.

A realização desta entrevista é através de um contato pessoal, no sentido de facilitar este contato estamos enviando as orientações a seguir. As orientações trazem as definições de conceitos importantes que estamos tratando e apresenta previamente as perguntas guia da entrevista. Naturalmente outras perguntas podem surgir no meio da entrevista.

Para o seu entendimento são definições de competências:

“É qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio, que diferenciem de modo inequívoco os profissionais de nível superior dos médios.” (JEANNE MEISTER, 1999).

“Competência individual é um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2000).

Para efeito de caracterização dos participantes precisamos levantar as informações dos itens 1 ao 5.

- 1) Nome completo e sexo;
- 2) Data de nascimento;
- 3) Nível de escolaridade;

- 4) Há quantos anos você atua como corretor de seguros?
- 5) Qual o número de seguradoras com que você trabalha nos seguros de automóveis?

No tocante à realização da entrevista em si, solicitamos que consulte o quadro 1 e leia cada passo do processo de venda lá elencado. Para cada passo do processo precisamos que aponte as principais competências necessárias para o bom desempenho dos corretores de seguros na venda pessoal de seguros de automóveis. Não há número mínimo ou máximo de competências e elas podem se repetir ao longo dos passos.

Para facilitar o processo, apresentamos um exemplo de uma competência e sua definição.

**Comunicação:** “É estabelecer sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entender as mensagens e ser entendido. Demonstrar boa articulação ao comunicar ideias verbalmente e por escrito, saber utilizar recursos para influenciar e manter presença positiva. A fluência verbal, habilidade nas apresentações e influência nas reuniões são características apreciadas por todos”.

1	Estabelecer um primeiro contato com o segurado.
2	Identificar e delimitar, de forma sistemática, os interesses seguráveis e os riscos que o veículo do segurado está exposto.
3	Informar ao segurado a respeito das garantias ou coberturas securitárias mais adequadas aos riscos expostos, com especial atenção para a elucidação das eventuais exclusões de coberturas. Fornecer o custo/benefício em mais de uma seguradora.
4	Decidida a contratação pelo segurado, elaborar e remeter a proposta de seguro, precursora da apólice para a seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice de seguro.
5	Assistir ao segurado em caso de acidente ou sinistro, auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro junto à CIA seguradora.
6	Avisar ao segurado do vencimento da sua apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestões para eventual renovação.

Fonte: (CASTRO, 2004) (adaptado).

**Pergunta aberta:** Para cada um dos 6 passos acima, liste as competências necessárias para que o Corretor os realize de forma satisfatória.

**Obs:** Todas as informações aqui serão tratadas como confidenciais e seu uso apenas para fins científicos.

Saudações

Carlos George Aguiar Carneiro – Pesquisador

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS ESTREVISTADOS**

- 1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais o Sr.<sup>(a)</sup> acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?
- 2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?
- 3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?
- 4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?
- 5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?
- 6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?

## APÊNDICE C - ENTREVISTAS TRANSCRITAS

### Especialista 01

1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?

RESPOSTA: O corretor precisa ter conhecimento técnico e a habilidade de falar com as pessoas. Pode ser verbal ou escrita tanto faz. Precisa ter conhecimento verbal e conhecimento técnico, confiança. Eu atribuo como se o corretor de seguros fosse um médico, ou o cliente confia ou vai procurar outro. Eu num negócio desses me dou o luxo de não querer o cliente, porque se ele não confia em mim, eu não posso prestar um bom serviço a ele, assim é melhor ele procurar outro em quem ele confie. Eu não entro, por exemplo, em “leilão”, se eu perceber que o cliente está fazendo leilão, eu caio fora. Por que a relação entre o corretor e o cliente tem que ser uma relação de confiança. Você tem que passar essa confiança para o cliente, através do seu conhecimento técnico. Ética, esse é o segredo do seguro.

O corretor não pode destruir o grupo de corretores, não pode cuspir no prato que come. Se eu enviar um cotação com 0% de comissão, eu estou destruindo outro corretor. Eu não entro em concorrência quando tem outro corretor, O time da empresa precisa estar em sintonia, eu tenho uma equipe de 18 pessoas, essas pessoas são remuneradas diferentemente do mercado. Eu não trabalho com convenção de sindicato para dar reajuste salarial, os meus funcionários não recebem comissão por produção, recebem salário fixo e participação. Eu não acredito em produtor, como eu vou receber uma proposta de um cliente que eu nem sei quem é? Para isso eu tenho um sistema pra conhecer meus clientes e quero saber quem são todos eles. Eu procuro que minha equipe trabalhe como se fosse uma família, se um funcionário não está, e o cliente procura por ele, qualquer pessoa atende, perguntando ao cliente se pode ajudar. O sistema que eu tenho aqui na minha empresa é “quem começa o processo, termina”. Não podem ser várias pessoas, não é um cara que prospecta, e depois o outro que emite, e o outro que transmite, e mais outro que cobra a emissão da apólice. Sempre quem começa termina.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter conhecimento técnico, não pode vender banana por laranja. Você não pode deixar o cliente duvidoso em nenhum momento da conversa. Se ele pergunta, venha cá, meu carro é blindado, o seguro cobre? O corretor tem que ter estudo, lendo as condições gerais, eu passo experiências técnicas e informações para minha equipe. A maioria dos meus funcionários já são corretores de seguros, então eles são diferenciados em relação ao mercado, são pessoas altamente técnicas e profissionais no ramo. Eu já tive brigas com o cliente por ele não informar corretamente o CEP do local de pernoite do carro. Não tem como um corretor de seguros entender dos produtos de 10 seguradoras, conhecer as condições gerais de 10 seguradoras, eu acho impossível, não tem como, um funcionário de uma só seguradora, não consegue conhecer todos os seus produtos, e eu tenho essa capacidade de absorver, entender e passar para a equipe, nas reuniões semanais que faço na minha empresa. O corretor pode ser criativo, criando serviços agregados aos clientes, apesar do produto não ser nosso, e sim da seguradora.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Para o corretor fazer o orçamento do seguro para o cliente, tem que ter conhecimento técnico e de sistema operacional. O corretor precisa ter um conhecimento de informática avançada. Para minha equipe cobro o conhecimento técnico dos produtos de cada seguradora. Qual a seguradora que cobre danos ao pára-choque, arranhões? É a Tokyo Marine Seguros, já as outras seguradoras não. Qual a seguradora que cobre teto solar? É a Chubb Seguros. Você deve ter conhecimento técnico dos produtos de todas as seguradoras com quem você trabalha. Por isso que não dá pra trabalhar com outra coisa, eu só trabalho com 5 seguradoras e tenho parceria com todas essas cinco. Eu não trabalho com todas que existem no mercado, porque meu foco é no cliente. Esse é o grande segredo da

minha empresa. Meu foco é no cliente, eu sou representante dele. Eu acredito no cliente, acredito nas pessoas e tudo que o cliente diz, eu acredito que seja verdade. Agora se eu perceber que ele mentiu, aí, e quebrou minha confiança, ele não pode mais ser meu cliente. Eu trabalho com resultados, pois é quem vai pagar os salários de meus funcionários que ganham bem, todos trabalham como um time, então todos merecem ganhar bem. Se um perde todos perdem, se um ganha todos ganham. Não podemos jogar um funcionário contra o outro. Negocio o preço com meu cliente, tenho minhas estratégias, quero uma relação ganha-ganha com o cliente.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: Eu dou consultoria de graça em algumas seguradoras com quem trabalho, por isso o corretor tem que ter conhecimento técnico, conhecimento de sistema e de informática. Tenho duas pessoas na empresa trabalhando no sistema de informática junto comigo. O corretor deve trabalhar com a seguradora que der menos trabalho. A seguradora, hoje em dia, quer que o corretor faça tudo e não facilita, quer pagar apenas o sinistro. Os funcionários das seguradoras também tem que ter o conhecimento técnico. Vou bater sempre nessa tecla de que o corretor precisa de conhecimento técnico. Quando eu falo de conhecimento técnico, eu falo de conhecimento de seguros, de informática, de tudo. O corretor tem que saber como funciona a parte operacional da seguradora, o corretor tem que ter controle e organização.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: A parte fundamental do corretor de seguros é atender o sinistro. Eu tenho dois funcionários que só trabalham no sinistro. O cliente mais difícil pra mim é aquele que nunca teve um sinistro, então ele não sabe como eu atendo bem. O corretor tem que ter conhecimento em regulação de sinistros. Eu não quero mais juntar papel, mas quero acompanhar toda movimentação do sinistro. O processo hoje é diferente, quero acompanhar todos os passos.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: Tem que fidelizar o cliente, e pra renovar o seguro é preciso ter as ferramentas, eu tenho um sistema de gerenciamento há mais de 25 anos, no qual o objetivo é não pegar em papel. Eu tenho as apólices de todos os meus clientes aqui no sistema, o corretor pequeno, que não dispõe de um sistema desses, tem que procurar uma seguradora que forneça um sistema que gerencie os dados, o corretor tem que ter um site de internet competente. Eu renovo minhas apólices iniciando com um mês de antecedência, no qual meu sistema gera uma carta para meu cliente. O corretor tem que estar sempre atualizando o questionário do perfil do cliente. Se o corretor de seguros fosse ler suas obrigações, ele não seria corretor de seguros, pois são muitas suas responsabilidades. O corretor precisa ler o Código Civil, pois tem vários artigos sobre corretagem de seguros. Lidar com pessoas é a coisa mais difícil que tem nessa vida. Tem cliente que briga comigo por que todo ano eu peço para ele responder um questionário. Eu facilito a vida do cliente, mandando o questionário do ano passado para ele atualizar.

**Especialista 02**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: É preciso conhecer o cliente e suas necessidades, ser qualificado quanto ao conhecimento pleno do produto. Você só vai despertar o interesse do cliente no primeiro contato, se você conhecer o produto. Minha estrutura é composta de 15 pessoas qualificadas, temos uma boa equipe, na direção eu e meu sócio na área comercial, agora mesmo ele fez uma pós-graduação. a gente faz o contato, fala da empresa, dos produtos, de como funciona, tudo isso vislumbra a nossa empresa, e isso vai despertar a confiança do cliente. O cliente tem que confiar

no corretor, para isso o corretor tem que ser honesto Temos funcionários experientes, eles conversam com os clientes, tem que negociar, convencer o cliente.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: É preciso que o corretor tenha conhecimento da atividade dele e do produto que ele comercializa. São vários cursos internos, palestras, treinamentos, nos quais minha equipe se faz presente, e tem enfoques sobre produtos. As seguradoras sempre estão fazendo treinamentos. Estamos sempre nos relacionando com nossos clientes, não de forma pessoal, mas através das ferramentas de informática.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: A informática é uma competência fundamental, pois tudo é feito através de programas e sistemas “on line” com a seguradora. Digamos que seja uma informática intermediária, pois tudo é informatizado, “on line”. Apesar do corretor ser um homem de vendas e fazer um trabalho comercial, ele precisa entender de sistemas de informática.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: Eu tenho um sistema operacional, chamado Agger, lá do interior de São Paulo, que inclusive já está em nuvem, e gerencia todos os processos da minha corretora no seguro de automóveis. O corretor que não tiver um sistema operacional bom, um software, precisa fazer um controle de agenda da clientela dele constantemente. Um controle manual.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: A pessoa deve ter um conhecimento básico sobre automóveis, para o corretor não ficar voando, e auxiliar o cliente no momento necessário. O cliente perdeu um pouco o contato com o corretor, por conta do 0800 das seguradoras, pois isso distancia um pouco o cliente, pois antes era o corretor que dava todas as informações importantes, agora a seguradora atende e dá as primeiras informações aos clientes, isto foi ruim pros corretores. Fazemos tudo pelo cliente, que é a razão de ser da nossa empresa.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: Um mês antes nós começamos a ver a renovação do cliente, o corretor precisa ter um sistema de informática que gere os relatórios de renovação dos seus clientes. Para aqueles que não tem esse sistema, devem ter um agendamento manual para não esquecer da renovação. É preciso se comunicar com o cliente em todas as fases. Fazendo negócios, podemos fazer amigos, é importante ter essa afinidade, uma relação cordial, de confiança com o cliente. Tem corretores que não se importam com o cliente, e lá na frente acabam perdendo o cliente. Muitas vezes o cliente não troca de corretora por conta do valor, mas do atendimento e atenção que ele recebe. Não adianta manter uma relação comercial com uma empresa e ter ganho unilateral. Tanto o corretor quanto a seguradora devem ser parceiros.. Venho da seguradora Bamerindus, procuro me relacionar com o cliente, não é almoçar com ele, é atendê-lo bem quando ele precisar.

**Especialista 03**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: Para fazer um primeiro contato, você tem que ter conhecimento e segurança do que você vai oferecer, saber falar e se apresentar, ter boa dicção, buscando através da internet informações. É preciso ser transparente, pois você precisa mostrar que você não está vendendo um simples produto, mas que você conhece o que está vendendo, e mostrar para o cliente as vantagens e coberturas que atendem as suas necessidades, pois o corretor precisa estudar e estar afinado com as condições gerais das apólices das seguradoras, pois não existem muitas diferenças, porque as condições são um tanto padronizadas e controladas pela Susep. Às vezes o valor de uma franquia para a outra é tão insignificante, e quando você mostra as vantagens por um aumento insignificante de preço, e o cliente confia em você, ele aceita e opta por aquele custo/benefício. Assim, eu preciso ter informações precisas sobre o cliente. O corretor precisa saber quais as seguradoras que estão trabalhando bem, que oferecem melhores serviços e vantagens para você poder oferecer o melhor ao cliente.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: O conhecimento dos produtos das seguradoras e condições gerais. Aquela seguradora que tiver o melhor preço e atender melhor ao que o cliente precisa, é essa que vamos oferecer a ele.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Antes de passar o custo do seguro para o cliente, eu faço uma entrevista para ver o seu perfil. Faço a cotação através do computador e internet, através dos sistemas da seguradora. É preciso ter um conhecimento mínimo de

informática, saber navegar na internet, o corretor ao navegar é que vai entendendo aos poucos como funciona, é muito importante o corretor entender de informática.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: O corretor precisa ser muito ágil e não deixar as coisas para resolver depois. É preciso ter determinação, presteza, ação.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Eu como mulher não tenho esse conhecimento de automóvel que normalmente o homem tem. Eu procuro conhecer as causas do sinistro, para oferecer ao cliente o que ele precisa, para cobrar da seguradora o que o cliente tem direito. O corretor tem que ser extrovertido, expansivo, se comunicar com todos no sinistro, oficina, etc. Requer muito do corretor que ele seja comercial, ter uma boa dicção, uma boa aparência, bom humor, pois o corretor é aquilo que ele representa, pois a primeira impressão é a que fica; é preciso ter postura, saber falar, medir as palavras que vai falar com o cliente, ter um linguajar, no mínimo, adequado, tanto no sinistro, como em todas as outras etapas da contratação do seguro.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: temos uma organização, para não se esquecer dos vencimentos, minha secretaria resolve isso, sob a minha supervisão. A renovação é a concretização e confirmação do que você viveu de relação com o segurado durante o último ano. O cliente não tem fidelidade, ele é fiel ao seu bolso. Muitos dos corretores que fazem o orçamento não o passam para o cliente; passam apenas valores, valores que não mostram os detalhes das coberturas oferecidas pelas seguradoras. Eu acho isso errado. É preciso ter transparência, honestidade, mostrar

o orçamento completo, aquele oferecido pelo sistema das seguradoras. O cliente precisa ver o que a seguradora está oferecendo pra ele, para que ele entenda o que está sendo cobrado e de que forma. Será o pagamento do seguro.

#### **Especialista 04**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: É preciso conhecer o cliente e conhecer o produto; habilidade de saber se comunicar, você deve chamar a atenção do cliente para o produto e para isso você precisa ter uma habilidade especial e conhecimento sobre a área de seguros.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: É preciso ter conhecimento teórico e prático, trabalhar com corretores mais experientes e que tenham a competência técnica do dia a dia, cada negocio que você fecha, é uma experiência nova.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter um conhecimento, no mínimo, mediano de informática, pois a informática tem trazido conhecimentos novos em todas as atividades. Tem que ter conhecimento e evoluir, pois o corretor precisa estar na fronteira entre o conhecimento intermediário e o avançado de informática, se possível adentrar ao avançado e continuar avançando e aprendendo sempre.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter anotações e uma agenda dos prazos e datas do que vai acontecer, se antecipar aos vencimentos das diversas etapas até a emissão da apólice para não deixar o cliente descoberto. Ele precisa ter uma competência organizacional, fazer as anotações atualizadas para que ele não seja surpreendido pelos vencimentos dos prazos e o cliente ficar sem suas garantias securitárias.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: O corretor não vai entender de mecânica a ponto de consertar o carro do cliente, para resolver o problema do segurado, mas você precisa estar atento para os sintomas que o cliente diz pra você, se o carro esdta fervendo é problema de radiador, mas é necessário ter um mínimo de conhecimento para orientar bem o cliente, mas conhecer de chaparia, pintura e mecânica não é uma necessidade do corretor. Você pode vender até um avião e não entender de avião, nem tão pouco de consertar o avião, mas precisa conhecer os padrões comerciais que regem o avião, pra vender. É bom saber sobre as marcas e tipos dos veículos, mas não conhecimento de mecânica de automóveis.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: É preciso ter ordem, por isso a bandeira brasileira é ordem e progresso, pois quando se tem ordem, se tem progresso. Então a organização já é a prática da ordem do dia a dia. Eu acredito que existem algumas coisas que o cliente faz que o corretor precisa estar atento, para que ele não te surpreenda, como falta de ética, e falhas no preenchimento do perfil que precifica o seguro, pois isso pode gerar prejuízos e problemas para o próprio cliente e o corretor precisa evitar.

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: O corretor precisa, antes de tudo, conhecer o produto, ter discernimento, saber se comunicar de forma direta com o cliente, ter um bom desenvolvimento, um bom relacionamento, ter carisma, simpatia, passar confiança e ser uma pessoa extrovertida e aberta ao diálogo, além de ser persuasivo.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: O corretor precisa saber as necessidades do segurado, ter conhecimento do produto, estudando através de cursos e da prática diária, sempre se atualizando.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: O corretor precisa estar em contato direto com o sistema da seguradora, saber operar bem e lidar bem com a informática, com um bom sistema operacional que resolva as necessidades.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: É necessário ser uma pessoa com muita dinâmica, atitude, rapidez, conhecer o produto, saber as necessidades do cliente e acompanhar o tempo todo, ter disciplina, perseverança, insistir e prestar um ótimo atendimento.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Manter sempre a calma, tranquilidade, na hora que for solicitado por ele, na hora do sinistro, pois, normalmente, o cliente está nervoso, ansioso e muitas vezes acidentado; então comparo o corretor de seguros a um médico, que diante do problema na hora da cirurgia, precisa ter tranquilidade para fazer um bom trabalho e acalmar o paciente, pensando em fazer o melhor. O corretor precisa ter habilidade para trabalhar com o sistema da seguradora, pois os sistemas são normalmente padrão, desde o momento que faz a cotação, até a transmissão da proposta, e também no sinistro, pois você hoje não tem como sair para visitar todos os clientes, a cidade esta cheia de engarrafamentos e os clientes sempre ocupados, visitas pessoais estão ficando em desuso. Tem que ter um bom sistema e conhecimento de informática.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: Para renovar o seguro, você precisa estar sempre próximo e sempre trabalhar muito bem para o cliente e com isso conquistar sua fidelidade. O corretor precisa ser carismático e bastante competitivo, pois hoje os bancos invadiram o mercado, e o diferencial para o cliente é você conquistá-lo, ter uma postura leve e alegre, ser simpático, conquistar a confiança dele, e quando fechar a proposta, o cliente saber que fez um bom negócio. O mais difícil não é você fechar um negócio com ele, mas continuar tendo a fidelidade desse cliente, dar sempre a atenção que ele merece, O corretor tem obrigação de informar o vencimento do cliente, tem que ser responsável, ter disciplina e organização sempre.

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter uma postura profissional, para que não confunda aproximação com intimidade. Muitos corretores chegam no “ôba ôba”, querendo vender de qualquer jeito. É preciso ter um bom relacionamento, ser cordial, educado, mas de uma forma leve. O corretor precisa sempre esclarecer ao cliente sobre o produto que ele está comprando. É preciso ter um linguajar correto, coloquial, não um jeito chulo de falar, mas que não deixe o cliente desconfortável.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: É preciso que o corretor saiba a parte técnica e ter conhecimento dos produtos, através da experiência e estudo junto às seguradoras, pois cada seguradora tem produtos diferentes com interpretações diferentes, pois muitas seguradoras tem um carro reserva por 15 dias, outra tem apenas por 7 dias, considerando-se que cada produto requer um estudo daquilo que ele oferece, o que cada seguradora cobre, e o corretor precisa olhar o que vai atender melhor o cliente. O curso de corretor da Funenseg é um bom início, mas não agrega, no dia a dia, a minha operação, é a minha opinião. É importante ler as condições gerais, mas tem que entender do produto de cada seguradora separadamente. Nem sempre os produtos são iguais, algumas seguradoras oferecem danos morais no seguro de responsabilidade civil, outras não. Você tem que conhecer seu segurado para saber o que ele quer, e muitas vezes incluir a cobertura de dano moral nos seguros de danos à terceiros.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Eu ofereço a cotação através do sistema das seguradoras. É preciso ter rapidez, eficiência, na hora de fazer essa cotação. O corretor precisa conhecer

ao menos de informática simples, precisa ter agilidade para dar retorno ao cliente num tempo hábil. A informática hoje está em tudo, nos bancos, em tudo que a gente faz, mas não precisa ser uma informática de última geração, você precisa ter uma boa equipe de suporte na parte de TI. Tem que ter uma noção de informática, do sistema da seguradora para agregar tudo; acredito que seja preciso um conhecimento intermediário de informática, um pouco mais do que um domínio superficial.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter atenção e organização, estar atento aos prazos depois da transmissão da proposta, e acompanhar o processo. O corretor tem que saber todas as etapas, início, meio e fim, da elaboração da proposta de seguros até a emissão da apólice, que são os dados que são colhidos do cliente e esse ciclo completo.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Não é preciso que entenda a fundo sobre automóveis. A seguradora está nos obrigando a intervir na escolha de oficinas, as seguradoras estão comprando até peças de automóveis para reduzir custos, porque a seguradora não dá o devido acompanhamento ao segurado, e isso gera atritos. A obrigação do corretor no sinistro é orientar o seu cliente, explicando que ele tem que fazer, tipo um boletim de ocorrência, entregar os documentos da seguradora, etc., já o desenrolar do sinistro não é competência do corretor, e sim da seguradora. O corretor pode dar todo o apoio ao segurado, mas não pode inverter os papéis. Tem colegas, que em caso de acidentes, se deslocam até o local, Imagine se você tiver mil clientes, você não vai conseguir fazer isso. O corretor tem que se organizar, o corretor tem que passar segurança, oferecer o produto correto em função das necessidades do cliente. Se o corretor vendeu o produto correto, dentro das necessidades, na hora do sinistro tudo vai correr normalmente. O corretor tem que

fazer o certo, pois fazendo o certo já dá problema, imagine fazendo errado. Quando o concorrente faz errado, ele fomenta o mercado paralelo de uma forma errada, a seguradora vai pagar indenizações indevidas, que fará os seguros aumentarem de preços de uma forma global.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

Resposta: O corretor precisa ter um sistema operacional com uma relação de clientes, para poder passar uma correspondência, um e-mail, informando a renovação da apólice. Temos um sistema desenvolvido por nós, que gera uma carta que é enviada pelo correio ao cliente, informando da renovação.

**Especialista 07**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

Resposta: Conhecer bem o cliente, saber o que ele está precisando. Tem cliente que não gosta que você ligue já em cima do vencimento do seguro. Uma semana antes de vencer é o ideal, é uma estratégia de muitos corretores, para não dar oportunidade ao cliente de procurar outros profissionais, mas se for um cliente novo, pode ser um tiro no pé. É importante se relacionar bem com o cliente, cujo relacionamento é adquirido através da confiança que o corretor conquista no decorrer do tempo que ele lida com seu cliente, é ser amigo do cliente. Por exemplo, tenho um cliente espírita, eu procuro conversar com ele sobre o assunto. Já um cliente que torce pelo Bahia, eu evito falar sobre o Vitória. Tem clientes que gostam de viajar, como eu gosto também, eu converso sobre viagens. Para se ter um bom relacionamento, tem que saber o gosto dos clientes, assim, eu evito conversar sobre futebol e política com os clientes para não entrar em atrito.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: Você tem que conhecer tudo sobre seguros, os riscos cobertos e os riscos não cobertos. Esse conhecimento é feito e adquirido através de circulares, as quais são enviadas pelas seguradoras aos corretores. As seguradoras fazem sempre cursos e convidam seus corretores, às vezes recebo visitas de seguradoras, mas não gosto, pois tomam o meu tempo, fico como “boi de piranha”, o segurador precisa visitar alguém, se for cedo eu atendo, senão vou pra rua visitar meus clientes.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: As ferramentas de informática são muito importantes. Gastamos 25 mil reais mudando nosso sistema, Hoje 80% dos nossos clientes pedem a cotação do seguro pelo Whatsapp e mandam as informações que preciso pelo Whatsapp, e acredito que hoje é a maior ferramenta usada por nós. Não uso Facebook. É através da informática que você tem agilidade das informações que você precisa.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: O corretor tem que se organizar, tenho uma equipe que me dá suporte, com minha filha na área financeira, não faço os cálculos, sou um homem de vendas, de rua, trabalho com comissão média de 13 % sei que os clientes estão cotando com outros corretores, portanto , ofereço o menor preço, tenho alguns produtores que dou 70% da comissão, mas não me dão nenhum trabalho, eles fazem tudo.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: É preciso na hora do sinistro ter muita calma para atender o cliente, pois muitas vezes ele está estressado, machucado, e o corretor precisa manter a tranquilidade.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: É preciso registrar tudo no sistema da corretora. O corretor precisa ter o controle da renovação dos seus clientes através da informática, para não perder os prazos.

### **Especialista 08**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: O corretor precisa ter habilidade de falar em público, de saber se dirigir a alguém, com conhecimento da língua portuguesa, e assim possa manter o interesse do cliente, saber se apresentar e apresentar a empresa e seus produtos; tem que ter boa aparência, uma boa apresentação. Uma pessoa de vendas além da comunicação verbal, precisa apresentar-se com vestes adequadas.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: Um corretor precisa do conhecimento técnico profissional, ter uma habilidade com a legislação de seguros, porque as seguradoras na hora do sinistro analisam toda a documentação, inclusive na área jurídica para pagar a indenização. Não adianta você comprar um seguro e comprar um produto defeituoso. Você só

saberá se o produto foi adequado às suas necessidades após o sinistro, o corretor tem que ter conhecimento técnico, é preciso saber manejar a apólice de seguros.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Hoje tudo é feito pelos computadores e internet, A informática é importante em qualquer profissão, para fornecer os custos das seguradoras, o corretor precisa das ferramentas de informática, que hoje é fundamental em todas as áreas, o corretor necessita de uma boa habilidade de informática, não precisa ser um conhecimento avançado, ele deve saber manejar uma planilha eletrônica tipo Excel, um editor de textos tipo Word. Hoje, quase não se utiliza papel na área de seguros, utiliza-se softwares, de sistemas de informação das seguradoras, de cálculos, de transmissão eletrônica das propostas, ou seja, entender de internet.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: O corretor de seguros, antes de mais nada, deve ser um administrador, um administrador de empresas, um administrador de negócios. Ele tem que entender de planejamento, organização, controle, controle de prazos, controle de vigências de apólices, controle do patrimônio do cliente. O corretor precisa saber manejar uma planilha e um sistema para controlar todos os riscos e patrimônio do cliente.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Eu atribuo à atividade de corretagem de seguros como uma atividade multidisciplinar. O corretor de seguros precisa ter um pouco da vocação do administrador de empresas, uma vocação de psicólogo, pois ele vai entrevistar pessoas, ele precisa identificar as necessidades dos clientes, precisa ser uma pessoa calma, tranquila, embora seja extrovertido, ele precisa ter os momentos de

perfil mais introvertido na hora das decisões, na hora de saber ouvir, quando o cliente precisa ser ouvido e no momento do estresse, do acidente.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: A organização geral do escritório é fundamental. O corretor precisa ser proativo, criativo, diariamente, com situações de muita competitividade e complexidade e pensar no produto adequado a cada cliente, pois são muitos os produtos no mercado de seguros de automóveis, que podem aumentar ou diminuir de acordo com a franquia. Um cliente que, por exemplo, não bate um carro há 22 anos, ele precisa de um seguro com uma franquia alta, pois quanto maior a franquia, o custo do seguro diminui.

**Especialista 09**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

RESPOSTA: Acredito ser essencial preencher o perfil do seguro de automóvel com a máxima transparência e ser o mais fidedigno possível. Isso que vai precificar de forma correta o seguro dele e na hora de um eventual sinistro, você tem a total tranquilidade de que a seguradora vai pagar. Tenho 18 anos de mercado e nenhuma seguradora, até hoje, negou os sinistros da minha empresa. Quando o cliente demanda o serviço para você, você tem que ter iniciativa, e em menor tempo possível, a vida está muito dinâmica e o cliente precisa dessa resposta o mais rápido possível. A gente só consegue trabalhar com as seguradoras de ponta, pois elas tem a capacidade de atender o cliente no sinistro, na assistência 24 horas, na emissão da apólice, dentro do complexo de atividades inerentes à seguradora, atendendo o cliente com a maior presteza possível. Trabalhar de uma forma correta com o cliente, como a comunicação é uma via de mão dupla, você tem que entender

as necessidades do cliente, que às vezes nem ele sabe quais são, e você precisa identificá-las e apontar para o cliente o que ele realmente precisa.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

RESPOSTA: Entender as condições gerais de cada produto, o que cobre e o que não cobre, os riscos excluídos, as garantias acessórias, quais são as garantias principais, pois sem esse estudo, o corretor não vai sobreviver no mercado.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Aqui no escritório, invisto o máximo possível em tecnologia, que é a condição básica para o trabalho, tenho rede gigabytes, tenho servidor, tenho Whatsapp corporativo, Twitter, Instagram, Facebook; com todos os meios de comunicação que a informática te dá para trabalhar com tranquilidade. Só contrato um funcionário que faça uma redação, sobre ele mesmo, e não tenha um erro de português, tem que saber se comunicar de forma escrita, pois quando se trata com o cliente tem que se ter o maior respeito possível, isso não quer dizer que não atendemos clientes das faixas mais populares, mas nós, como prestadores de serviços, não temos direito de fazer isso.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: Eu entendo como atitude, ser ágil com os prazos, tenho conhecimento do mercado, da necessidade que o cliente tem de ter as coberturas mais completas, de vidros, lanternas e faróis, de assistência técnica 24 horas, assistência residencial, carro reserva, etc.. É fácil, fácil, outro corretor ganhar no preço por ser menor que o meu, por oferecer menos coberturas. Coloco no mínimo R\$ 100.000,00 para danos a terceiros, pois os veículos hoje estão muito caros, e o cliente pode bater em 2 (dois) ou 3 (três) veículos ao mesmo tempo. Quando você mostra ao cliente que vai

agregar serviços ao produto que ele está comprando, ele não vai questionar a questão do preço. Tem clientes que vem com propostas de coberturas baixas e os oriento a rezar e não fazer o seguro. Quando você comunica bem, a maioria dos clientes aceita esse preço maior.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Nossos serviços são contratados com um carro reserva, quando o cliente liga, no caso de um acidente, a primeira coisa que oferecemos é um carro reserva, o cliente tem direito ao carro reserva, e isso se chama proatividade. Mas nem sempre eu aviso que o cliente terá o carro reserva, pois se eu avisar, ela manda tirar para reduzir o preço do seguro, pois na hora do sinistro, é a primeira coisa que ele pede, e vai te responsabilizar porque você tirou. Eu não vendo o mais barato. A missão do corretor de seguros é garantir sempre a tranquilidade do cliente, se ao fazer o seguro ou num eventual sinistro. Quando o cliente liga, na hora do sinistro, ele está desesperado, e a primeira coisa que a gente pergunta é se ele está bem, isso é o que mais importa pra gente e sabemos que os danos materiais estão garantidos, pois o seguro dele foi bem feito, e a preocupação principal é com a pessoa. Tem que ser de uma forma rápida e eficaz e não ficar empurrando as situações. Como só trabalhamos com seguradoras de ponta, o sinistro tem que ser dinâmico, rápido na questão da liberação dos reparos. A preocupação principal é exatamente com o ser humano. O bem vem como segunda preocupação. O importante é o ser e não o ter. Porque o que ficará na memória do cliente Daqui a 10 (dez) anos, é que ele não vai nem lembrar do carro que ele tinha na época do sinistro, mas daqui a 10 (dez) anos ele vai lembrar que quando teve o sinistro, certamente a primeira preocupação que eu tive, como corretor, foi com a pessoa dele.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

**RESPOSTA:** Tudo tem que estar sincronizado. Trabalhamos com seguradoras de ponta no mercado, e elas tem que entender o seguinte, a agilidade e criatividade no atendimento ao cliente, preço competitivo, agilidade na liberação do sinistro e emissão da apólice, agilidade no pagamento do corretor da apólice, e ter um atendimento de assistência 24 horas de excelência, e sincronizando todas essas ações fica muito fácil trabalhar. Quando a seguradora não está atendendo satisfatoriamente, o corretor tem o direito e o dever de chegar à diretoria da seguradora, da matriz, para reclamar da eficiência do atendimento, isso se o gerente local for apenas um repassador de recados, mas se o mesmo for proativo, a reclamação é feita localmente, não há necessidade de ir até a Matriz.

## **Especialista 10**

**1) Após leitura prévia do roteiro enviado, que competências profissionais você acha principais e necessárias para que o corretor de seguros estabeleça um primeiro contato com o segurado?**

**RESPOSTA:** Ter relacionamento interpessoal, ter boas amizades e saber se comunicar, sempre estar atualizado, com informações nas áreas política e econômica, para saber dialogar com o cliente, não só sobre seguros, mas também sobre outros assuntos. Além de conhecer, tem que confiar no cliente, saber de onde vem a indicação, porque não pode vir com indicação do nada, tem que confiar em quem indicou, pois o indicado/novo cliente tem que ter uma referência, pois são muitas as fraudes no ramo de seguros. Deve-se fazer um estudo sobre comportamento do cliente. Caso eu perceba que existe algo errado ou estranho, eu não faço o seguro.

**2) Quais as competências para se identificar e delimitar os interesses seguráveis, os riscos, informar as garantias securitárias e exclusões de coberturas que o veículo do segurado está exposto?**

**RESPOSTA:** Para vender o produto, é preciso conhecer o que está sendo vendido, minuciosamente, para que você possa vender aquilo que o cliente tem necessidade

de comprar. Faço alguns questionamentos ao cliente para saber o que ele quer e daí indicar o produto, para eu vender para ele exatamente o que ele precisa. Explico todas as cláusulas acessórias, assim como as coberturas básicas, e como sempre acontecem mudanças nas cláusulas, precisamos estar sempre atualizados, pois as seguradoras, hoje em dia, não fazem mais cursos nesse sentido, aprendo lendo as condições gerais da apólice de seguros de automóveis.

**3) Quais as competências para se fornecer ao segurado o custo/benefício do seguro do seu automóvel em mais de uma seguradora?**

RESPOSTA: Como eu trabalho apenas com 1 (uma) seguradora, só sei a informática básica. Não tenho Whatsapp, não tenho Facebook, não uso nada dessas coisas, uso apenas o e-mail, passar e receber e-mail. Não considero o domínio da informática uma competência importante, o conhecimento do produto é a base de tudo.

**4) Quais as competências necessárias para se elaborar a proposta, remeter para a CIA seguradora, zelando pela correta e tempestiva emissão da apólice?**

RESPOSTA: Fazer a transmissão da proposta certa, você entra no kit de cálculo da seguradora e transmite a proposta e vai acompanhando no sistema da seguradora se tem algum erro na proposta e acompanhar a emissão da apólice, checando diariamente a situação das propostas transmitidas, no sistema "on line" da seguradora. Quando há algum erro, aparece uma crítica no sistema, avisando que a proposta precisa ser corrigida e daí retificar o erro. É fundamental dedicação e empenho diários, para que a apólice seja emitida no prazo regulamentar de 15 dias.

**5) Quais as competências necessárias para assistir o segurado nos acidentes/sinistros que porventura aconteçam? Auxiliando-o no procedimento de regulação e liquidação do sinistro?**

RESPOSTA: Não precisa entender a fundo de motores e sim do mercado como um todo. É necessário conhecer as concessionárias e oficinas para fazer o melhor para

o cliente, dando boa assessoria ao segurado. Eu diria que a competência mais importante é o foco no cliente.

**6) Quais as competências necessárias para avisar ao segurado o vencimento da apólice de seguros de automóveis, oferecendo-lhe sugestão para eventual renovação do contrato?**

RESPOSTA: É imprescindível ter organização diante dos prazos de vencimento das apólices junto ao sistema da seguradora, já que não uso um banco de dados próprio, apenas o banco de dados da seguradora. É preciso que o corretor tenha muita dedicação, responsabilidade, integridade, competência e empenho. O importante é ser organizado e fazer a coisa de maneira certa, com integridade e competência; estar sempre disponível para o cliente. São 35 anos de dedicação, sem férias. A cada indicação que chega você se empenha em atender bem o cliente, para você fechar o negócio.

**APÊNDICE D - PLANILHA COMPARATIVA EM EXCEL DA PONTUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ENTRE A 2ª E 3ª RODADA DO PAINEL DELPHI COM DESVIO PADRÃO**

**TABELA 12 - PLANILHA FINAL 3ª RODADA PAINEL DELPHI COM DESVIO PADRÃO**

COMPETÊNCIAS DE CORRETORES DE SEGUROS		Espec. 01		Espec. 02		Espec. 03		Espec. 04		Espec. 05		Espec. 06		Espec. 07		Espec. 08	
		2ª rod.	3ª rod.														
1	Conhecimento do produto e/ou serviço	9	10	12	11	9	10	9	9	7	8	13	12	10	10	11	11
2	Inspirar confiança e integridade	9	9	9	9	11	10	9	10	9	9	14	13	9	9	10	10
3	Domínio da informática e internet	9	10	12	11	9	9	10	9	8	9	8	8	10	10	10	9
4	Comunicação verbal e escrita	9	9	11	11	9	9	9	9	9	9	10	10	8	9	9	9
5	Organização e controles	9	9	10	9	8	8	8	8	10	9	8	8	8	8	9	9
6	Foco e orientação ao cliente	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	8	8	7	8
7	trabalho de equipe	9	8	7	8	7	8	6	6	9	9	8	8	10	9	7	7
8	Tec. negociação	8	8	6	6	8	8	9	9	9	9	8	8	7	7	8	8
9	Relacionamento interpessoal	7	7	7	7	9	8	8	8	8	8	6	7	8	8	7	7
10	Proatividade	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8	6	7	8	8	7	7
11	Autocontrole emocional	7	7	6	7	8	8	8	8	9	8	6	6	8	8	8	8
12	Criatividade	7	7	5	6	6	6	8	8	6	6	6	6	6	6	7	7
<b>SOMA</b>		<b>100</b>															

Continua

Continuação Tabela 12

COMPETÊNCIAS DE CORRETORES DE SEGUROS		Espec. 09		Espec. 10		SOMA PONTUAÇÃO		MÉDIA PONTUAÇÃO		DESVIO PADRÃO		REDUÇÃO % DP
		2ª rod.	3ª rod.	2ª rod.	3ª rod.	2ª rodada	3ª rodada	2ª rodada	3ª rodada	2ª rodada	3ª rodada	
1	Conhecimento do produto e/ou serviço	11	11	10	11	101	103	10,1	10,3	1,73	1,16	-33%
2	Inspirar confiança e integridade	10	10	10	10	100	99	10	9,9	1,56	1,2	-23%
3	Domínio da informática e internet	10	9	7	8	93	92	9,3	9,2	1,42	0,92	-35%
4	Comunicação verbal e escrita	9	9	9	9	92	93	9,2	9,3	0,79	0,67	-15%
5	Organização e controle	9	9	8	8	87	85	8,7	8,5	0,82	0,53	-35%
6	Foco e orientação ao cliente	8	8	10	9	81	80	8,1	8	0,88	0,47	-46%
7	trabalho de equipe	8	8	8	8	79	79	7,9	7,9	1,2	0,88	-27%
8	Negociação	7	8	7	7	77	78	7,7	7,8	0,92	0,9	-3%
9	Relacionamento interpessoal	7	7	9	8	76	75	7,6	7,5	0,97	0,53	-45%
10	Proatividade	7	7	8	8	75	76	7,5	7,6	0,71	0,52	-27%
11	Autocontrole emocional	7	7	7	7	74	74	7,4	7,4	0,97	0,7	-28%
12	Criatividade	7	7	7	7	65	66	6,5	6,6	0,85	0,7	-18%
<b>SOMA</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12,82</b>	<b>9,18</b>	<b>-335%</b>
<b>DESVIO PADRAO MÉDIO</b>										<b>1,07</b>	<b>0,76</b>	<b>-28%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

## ANEXO A - DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO DICIONÁRIO DE MIGUEL (2004)

- 1) **Comunicação verbal e escrita:** estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entende as mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar idéias verbalmente e por escrito, sabe utilizar recursos para influenciar e manter presença positiva. A fluência verbal, habilidade nas apresentações e influência nas reuniões são características apreciadas por todos.
- 2) **Foco e orientação ao cliente:** Conhece o negócio do cliente – forças e fraquezas – dando-lhe assessoria na condução de estratégias relacionadas a seus produtos e serviços. Realiza esforços extras para atender as necessidades dos clientes. Resolve de forma rápida e eficaz os problemas do cliente. O atendimento às necessidades dos clientes demonstra o desenvolvimento da estratégia de parceria e cria valor para as duas partes.
- 3) **Foco e orientação a resultados:** Concentra-se nos resultados desejados do trabalho de sua unidade. Faz um esforço fora do comum para atingir um objetivo. Tem forte senso de urgência com relação a solucionar os problemas e completar o trabalho. As organizações de vendas mais eficazes são aquelas em que sua força de vendas é orientada a resultados como aumento de *market share*, foco em vendas de produtos com altas margens de lucro, construção de relacionamentos de longo prazo em contas chave, excedendo objetivos e metas.
- 4) **Trabalho de equipe:** Cooperar com os demais membros da equipe e é comprometido com as metas e objetivos da equipe. Compreende e se esforça para o bem da equipe, ao invés de servir a seus próprios interesses. Com a complexidade operacional e envolvimento de diferentes funções nos processos decisórios para atender o cliente, o vendedor deve ser capaz de agir como membro efetivo de equipes.
- 5) **Estratégica:** Compreende o que está acontecendo no mercado e na sua empresa. Entende, antecipa e procura responder além das necessidades de seus clientes e consumidores no longo prazo. A empresa necessita antever e aproveitar-

se das tendências do mercado. O profissional deve ter um foco externo, identificando-se com seus clientes e consumidores. Deve motivar-se em criar valor aos mesmos.

6) **Proatividade:** Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva e adequada ao contexto, se antecipando na solução destes futuros problemas.

7) **Criatividade:** Apresenta idéias inovadoras através de pensamento divergente e fora dos padrões lógicos. Identifica conceitos novos para levar os negócios adiante.

8) **Flexibilidade:** Demonstra pensamento flexível em iniciativas para resolução de problemas. A mesma abordagem a todas as situações não funciona. Os vendedores devem buscar novas abordagens para cada situação.

9) **Técnicas de negociação:** Realiza acordos comerciais com os clientes de forma equilibrada, adicionando valor, em vez de concessões. Busca opções para atender os interesses dos clientes e da empresa. A negociação deve ser vista como um processo em que o vendedor, ao conhecer bem o negócio do cliente, sabe apresentar fatores significativos aos negócios não relacionados a preços.

10) **Liderança:** Capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.

11) **Organização e controles:** Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

12) **Conhecimento dos produtos e/ou serviços:** Conhece profundamente os produtos e serviços – características e aplicações – que comercializa e seus

benefícios para seus clientes. Entende e explora serviços de marketing aos clientes para ganhar vantagem competitiva. O vendedor precisa conhecer o produto que vende, melhor que seu cliente. Ele transforma as informações sobre os produtos em benefícios proporcionados aos clientes. Adiciona os serviços para ampliar os benefícios e surpreender os clientes. Tem vasto conhecimento técnico.

13) **Domínio de informática e internet:** Conhece e utiliza a informática como ferramenta para facilitar sua capacidade em identificar, selecionar e realizar contatos e negócios lucrativos. A tecnologia da informação pode ser útil ao vendedor quando transforma seu uso em processos de vendas, comportamentos e habilidades. Necessária em toda a cadeia do processo de venda de um seguro de automóvel é essencial a familiaridade com os computadores, internet e redes sociais.

14) **Autocontrole emocional:** Mantém o desempenho sob condições estressantes e hostis. Responde positivamente aos problemas sem impulsividade e permanece calmo. Em ambiente de forte competitividade há situações hostis e opostas de outras pessoas. Há trabalhos com fortes condições de stress. Resiste bem ao trabalho sobre pressão, tem estabilidade emocional e maturidade. É otimista, positivo, expressa segurança e confiança nas suas capacidades, habilidades e conhecimentos diante de novas situações desafiadoras. Analisa o próprio desempenho para entender as falhas e melhorar o desempenho. Durante os contatos com clientes o vendedor deve discutir sobre muitos itens e demonstrar um comportamento que estabeleça segurança sobre todos os pontos.

15) **Inspirar confiança e integridade:** Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente com os padrões éticos de sua empresa. Inspira confiança pelo cumprimento dos compromissos assumidos. Uma das formas de manutenção de um relacionamento de qualidade é manter padrões altos dos valores corporativos com parceiros de valores similares. A confiança existe quando uma parte acredita em trocas com parceiros responsáveis e íntegros. Inspira credibilidade, tem boa reputação e acima de tudo é honesto.

16) **Relacionamento interpessoal:** Entende as atitudes, interesses, desejos e perspectivas dos outros. Consegue interpretar os comportamentos não verbais e prever os comportamentos de outras pessoas. Entende e resolve conflitos de

interesses. O vendedor necessita trabalhar com diferentes pessoas com espírito de equipe, e, também, integrar seus colegas com outros funcionários dos clientes. Os conflitos são evidentes em relacionamentos interpessoais. Necessita da "inteligência emocional" expressão criada por GOLEMAN, (1995).