

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO AUGUSTO NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE *CROSS-SELLING* EM UMA CORRETORA DE SEGURO:
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL E IMPACTO FINANCEIRO**

UBERLÂNDIA

2026

PEDRO AUGUSTO NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE *CROSS-SELLING* EM UMA CORRETORA DE SEGURO:
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL E IMPACTO FINANCEIRO**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Profa. Dra. Graciela Dias Coelho Jones

UBERLÂNDIA

2026

PEDRO AUGUSTO NOGUEIRA

**ESTRATÉGIAS DE *CROSS-SELLING* EM UMA CORRETORA DE SEGURO:
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL E IMPACTO FINANCEIRO**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Profa. Dra. Graciela Dias Coelho Jones - UFU
Orientador(a)

XXXXXX – X
Membro

XXXXXX – X
Membro

Uberlândia (MG), junho 2026

RESUMO

O mercado de seguros brasileiro apresenta elevada relevância econômica e crescente competitividade, características intensificadas pelo forte isomorfismo coercitivo e normativo exercido pela SUSEP, o qual padroniza o setor e restringe a diferenciação por produtos. Diante desse cenário de limitação à inovação regulatória, exige-se das corretoras a adoção de estratégias comerciais alternativas para garantir competitividade, sendo o *cross-selling* uma prática essencial para otimizar a eficiência operacional. Este estudo teve como objetivo analisar, sob a ótica da Teoria Institucional, a adoção da estratégia de *cross-selling* em uma corretora de seguros como resposta adaptativa para aumentar a lucratividade e fortalecer o relacionamento com os clientes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso em uma corretora localizada em Minas Gerais, utilizando questionários com vendedores, análise documental e observação participante, totalizando 25 respostas válidas. Os resultados indicaram que o *cross-selling* é amplamente reconhecido como uma estratégia eficaz para o aumento das vendas na base ativa, fortalecimento do vínculo e fidelização. Além disso, a prática representou 35,40% das comissões provenientes de seguros novos, evidenciando impacto relevante no desempenho financeiro. Conclui-se que o *cross-selling* configura-se como uma rota estratégica vital para a sustentabilidade e diferenciação das corretoras frente ao engessamento institucional do setor.

Palavras-chave: *Cross-selling*; Fidelização de clientes; Seguros; Estratégias de vendas; Teoria institucional.

ABSTRACT

The Brazilian insurance market presents high economic relevance and growing competitiveness, characteristics intensified by the strong coercive and normative isomorphism exerted by the Superintendency of Private Insurance (SUSEP), which homogenizes the sector and restricts product differentiation. Given this scenario of regulatory limitation to innovation, insurance brokerages are required to adopt alternative commercial strategies to ensure business sustainability, with *cross-selling* being an essential practice to optimize operational efficiency. Under the lens of Institutional Theory, this study aimed to analyze the adoption of the *cross-selling* strategy in an insurance brokerage firm as an adaptive response to increase profitability and strengthen customer relationships. To this end, qualitative and exploratory research was conducted through a case study in a brokerage firm located in the state of Minas Gerais, utilizing questionnaires with salespeople, documentary analysis, and participant observation as data collection instruments, totaling 25 valid responses. The results indicated that *cross-selling* is widely recognized by professionals as an effective strategy for increasing sales within the active client base, strengthening commercial bonds, and fostering loyalty. In the quantitative scope, the practice accounted for 35.40% of commissions from new insurance policies, demonstrating a highly relevant impact on the organization's financial performance. It is concluded that *cross-selling* constitutes a vital strategic path for the survival and differentiation of insurance brokerages when facing the institutional rigidity imposed on the sector.

Keywords: *Cross-selling*; Customer loyalty; Insurance; Sales strategy; Institutional Theory

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Marketing de Relacionamento e Estratégias de Retenção	8
2.2 <i>Cross-selling</i>	9
2.3 Mercado de Seguros no Brasil: Definição, evolução e importância.....	10
2.4 Teoria institucional e a sua relação com o setor de seguros	12
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
3.1 Procedimentos de Coleta de Dados	15
3.2 População e Amostra do Estudo	16
4. RESULTADOS DA PESQUISA	16
4.1 Avaliação do desempenho operacional	16
4.2 Evidência da representatividade financeira do <i>cross-selling</i>	21
4.3 Análise do Impacto do Isomorfismo Normativo e Coercitivo na Corretora.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	29

1 INTRODUÇÃO

O mercado de seguros brasileiro é um dos mais importantes setores da economia, não apenas por providenciar proteção contra eventos adversos que podem reduzir o patrimônio pessoal ou empresarial, mas também porque movimenta grandes recursos financeiros (Peres; Maldonado; Candido, 2019). De acordo com a SUSEP - Superintendência de Seguros Privados, (2024) os mercados por ela fiscalizados são relevantes na vida das pessoas, tornando-se, por consequência, importantes para a economia brasileira, isso ocorre não apenas pela geração de empregos e renda, mas também pela garantia do patrimônio, do futuro e do bem-estar das famílias.

No contexto de concorrência do setor de seguros as empresas devem estar em constante aperfeiçoamento de seus modelos gerenciais e de qualidade na seleção de riscos (Macedo; Silva; Santos, 2006). O autor sugere que para se manterem competitivas, é preciso que invistam em estratégias de gestão eficientes, garantindo processos mais ágeis, e um atendimento de qualidade que atenda às expectativas dos clientes. Dessa forma, percebe-se que as companhias de seguros devem buscar continuamente o aprimoramento e inovação em seu modo operante e das estratégias de vendas.

Para Wittmann et al. (2012), a organização que elabora a estratégia tem como objetivo a criação de vantagem competitiva esta, por sua vez, acaba sendo temporária, uma vez que a concorrência irá atuar para eliminar ou reduzir essa vantagem. Dessa forma, dentro do ambiente competitivo entre empresas e países, há a necessidade crescente de maior efetividade na oferta de serviços inovadores aos consumidores. (Teixeira et al., 2021).

Dentre várias outras estratégias de vendas no mercado, Kubiak e Weichbroth (2010), destacam que o *cross-selling* é um método muito utilizado no marketing com o objetivo de aumentar o valor unitário de venda, aumentando a confiança, a lucratividade e reduzindo o risco da perda de cliente. Esta “venda cruzada” diz respeito à venda de itens que estão relacionados ou podem ser integrados com o produto final, aquele que está sendo vendido. (Kubiak et al., 2010)

A implementação adequada do *cross-selling* somente pode ser alcançada se houver uma infraestrutura de informações que permita aos gestores oferecerem aos clientes produtos e serviços que atendam às suas necessidades, preferencialmente de forma customizada, desde que

não se tenha ofertado anteriormente aos clientes, mas que ainda não tenham sido vendidos para eles (Kamakura; Wedel; de Rosa; Mazzon, 2003).

Para Li, Sun e Montgomery (2010), o *cross-selling* é visto como prioridade estratégica e um diferencial competitivo como o que, há tempos, ocorre com os bancos de varejo. Observa-se que há inúmeros estudos, como os de Li et al. (2010), que correlacionam a estratégia de “venda cruzada” em diversos setores, assim, sendo não identificadas pesquisas no campo da atuária, especificamente no setor de seguros. A ausência de estudos voltados para o mercado segurador representa uma lacuna significativa, considerando que as seguradoras também enfrentam o desafio de ampliar sua base de clientes e maximizar a rentabilidade dos contratos existentes.

Dado o acima exposto, nesta pesquisa, dispõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa: quais os efeitos da implementação das estratégias de *cross-selling* em corretoras de seguro? Para isso, o objetivo da pesquisa é apresentar e analisar os resultados de um estudo de caso de uma corretora de seguros que adotou a estratégia de *cross-selling* para aumentar o valor dos relacionamentos com os clientes e colaboradores, gerando mais oportunidades de crescimento e aumentar a lucratividade da empresa

Com isso, o presente estudo agrega aos anteriormente desenvolvidos, Vilarinho (2022); Ribeiro (2022); Staudt e Wagner (2022) por meio da análise de um caso específico e real, se propondo a analisar o processo operacional de implementação desta técnica e seus benefícios, com o intuito de auxiliar companhias de seguros no aumento da competitividade.

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa classificada como qualitativa e exploratória, utilizando a metodologia do estudo de caso, em uma corretora de seguros com mais de 30 anos de experiência, situada em Minas Gerais e, assim sendo, propõem-se uma revisão sobre o tema, realizar e analisar o processo por meio de gráficos e avaliar a aplicação da estratégia na empresa com questionários para vendedores que utilizam a estratégia de venda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing de Relacionamento e Estratégias de Retenção

O marketing de relacionamento consolidou-se como uma abordagem que desloca o foco da transação isolada para a construção e a manutenção de vínculos duradouros com os clientes. O termo, introduzido por Berry (1983), designa a estratégia de atrair, manter e intensificar relacionamentos, partindo do pressuposto de que conquistar um novo cliente é apenas o primeiro passo de um processo contínuo de criação de valor.

Sob a ótica econômica, a retenção de clientes mostra-se substancialmente mais vantajosa do que a aquisição de novos. Kotler e Keller (2012) destacam que o custo de atrair um novo cliente pode ser várias vezes superior ao de manter um cliente já existente. Nessa direção, Reichheld e Sasser (1990) demonstraram que pequenas reduções nas taxas de perda de clientes podem gerar aumentos expressivos na lucratividade, uma vez que clientes retidos tendem a comprar mais, com menor sensibilidade a preço e menor custo de atendimento ao longo do tempo. Esse raciocínio fundamenta o conceito de valor do cliente ao longo do tempo (*customer lifetime value*), que mensura o retorno econômico gerado por um cliente durante todo o seu ciclo de relacionamento com a empresa, e não apenas em uma venda pontual.

Um dos indicadores centrais dessa perspectiva é a participação no cliente, ou *share of wallet*, que expressa a fração das despesas de um cliente com determinada categoria de produtos ou serviços que é capturada por uma única empresa. Ampliar essa participação, em vez de apenas expandir a base de clientes, torna-se um objetivo estratégico, especialmente em mercados maduros e saturados. É justamente nesse ponto que o marketing de relacionamento se conecta ao *cross-selling*: ao aprofundar o relacionamento e oferecer produtos complementares à carteira já existente, a empresa amplia o *share of wallet* e o valor vitalício de cada cliente.

No setor de seguros, essa lógica ganha especial relevância, pois a fidelização e a renovação de apólices constituem a base da sustentabilidade financeira das corretoras. Zoschke e Pereira (2007) destacam que o marketing de relacionamento é uma ferramenta essencial para a fidelização de clientes em corretoras de seguros, ao promover confiança, proximidade e continuidade na prestação do serviço. Dessa forma, as estratégias de retenção, sustentadas em satisfação, confiança e atendimento personalizado, antecedem e potencializam as ações de venda cruzada, abordadas na seção seguinte.

2.2 Cross-selling

Para Li, Sun e Montgomery (2010, p.1), “*cross-selling* é a prática de vender um produto ou serviço adicional a um cliente existente”. Se refere a esforços para aumentar o número de produtos ou serviços que um cliente utiliza dentro de uma empresa. A venda cruzada de produtos e serviços para clientes atuais tem um custo menor do que a aquisição de novos clientes, pois a empresa já possui algum relacionamento com o cliente (Kamakura *et al.*, 2003).

De acordo com Shah, Guha e Shrivastava (2016), a venda cruzada oferece a oportunidade de apresentar um produto adicional novo ou já existente para o cliente atual, buscando estabelecer um relacionamento cada vez mais profundo, mas, antes de adquirir qualquer produto

ou serviço adicional, é essencial que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço que já utiliza. A partir desta relação entre consumidor-empresa, as companhias conseguem desenvolver um laço de fidelidade com o cliente, gerando uma maior confiança entre ambas as partes (Shah *et al.*, 2016).

Segundo Martins Júnior (2008), para o cliente é mais importante poder contar com um só fornecedor, para discutir questões de gestão e custos, do que adquirir produtos de diferentes fornecedores e ter que tratar com diversos interlocutores, que tratarão das mesmas questões administrativas e operacionais. Com isso, o consumidor terá suas informações alinhadas com a companhia, facilitando o gerenciamento de suas demandas e proporcionando uma experiência mais eficiente.

Schmitz, Lee e Lilien (2014) enfatizam que o *cross-selling* é uma estratégia importante para maximizar o valor dos relacionamentos com os clientes, pois pode gerar mais oportunidades de crescimento, fortalecer laços com os clientes e aumentar a lucratividade. Essa vantagem informacional, somada aos custos mais altos de mudança, cria um monopólio local virtual para a empresa, que, assim, consegue competir melhor por seus clientes do que outras empresas que não possuem um relacionamento estabelecido ou acesso às mesmas informações sobre suas necessidades e preferências (Kamakura, 2008).

Vilarinho (2022) destaca que a lealdade está diretamente ligada à satisfação, ou seja, quanto mais satisfeito o cliente, maior a chance de permanecer leal à seguradora com a qual contratou o seguro, sendo a confiança o principal fator na construção dessa lealdade, seguida pelo custo de troca e pela atratividade das alternativas.

Em um estudo de Ribeiro (2022), destaca-se que o mercado de seguros é um dos mais antigos do Brasil, mas ainda possui um grande potencial de crescimento, havendo inúmeras oportunidades para explorar estratégias de vendas, como o *cross-selling*. Para isso, as corretoras de seguros devem investir no fortalecimento de suas áreas de marketing e vendas, proporcionando aos clientes uma experiência diferenciada na busca por proteção securitária.

2.3 Mercado de Seguros no Brasil: Definição, evolução e importância

No Brasil o conceito de seguro surgiu juntamente com a família real portuguesa por ocasião de transferência da Corte para terras brasileiras; no século XIX, com as associações de pessoas e empresas de diferentes lugares, foi-se aumentando a consistência e sendo elaborado as primeiras formas do que viria a ser o seguro no Brasil (Zoschke; Pereira, 2007)

Em 1808 iniciou-se formalmente o mercado de seguros no Brasil por meio da abertura dos portos ao comércio internacional e sendo a “Companhia de Seguros Boa-Fé” a primeira empresa de Seguros a funcionar no país neste mesmo ano, tendo como a principal atividade o seguro marítimo (Borelli; Chan; Peris; Silva, 2015). Além de tornar-se essencial para apoiar a comercialização e sua expansão global, o seguro marítimo foi a base sobre a qual outras modalidades de seguros começaram a se desenvolver.

Cabe destacar que, com o tempo novos produtos de seguros surgiram para melhor atender as diferentes necessidades dos mercados, como os seguros de vida, de saúde e patrimoniais; o desenvolvimento desses produtos acompanhou o crescimento da economia, a grande diversificação das atividades empresariais e os vários tipos de riscos envolvidos. A popularidade do seguro decorre do fato que para os indivíduos é financeiramente mais vantajoso contratar um seguro do que constituir individualmente uma reserva monetária para ser usada no caso da ocorrência de um dano financeiro imprevisto (Carneiro, 2012).

Similarmente, Saes e Gambi (2009) destaca que no marco do desenvolvimento do capitalismo, as companhias de seguros surgiram para atender a demanda por segurança e produtividade do capital exigida por uma sociedade e com relações comerciais cada vez mais complexas. Ao oferecer maior segurança aos empreendimentos e, conseqüentemente, reduzir o risco do capital envolvido, o setor de seguros possibilita o emprego de capitais cada vez mais vultosos nesses empreendimentos (Saes; Gambi, 2009).

As atividades desempenhadas pelo mercado de seguros, tanto como intermediário financeiro, quanto provedor de transferência de risco e indenização possibilitam o crescimento econômico ao gerenciar os riscos de maneira mais eficiente (Arena, 2008). Dessa forma, contribuindo para a estabilidade financeira e pode facilitar o canal de investimentos em economias em desenvolvimento, servindo como uma proteção contra incertezas e riscos que podem impactar o crescimento econômico (Outreville, 1990).

Cabe destacar que, segundo Zoschke *et al.* (2007), a perda do patrimônio, sem reparação, empobrece o conjunto da sociedade, que tem assim, interesse direto na existência do mais amplo sistema securitário de proteção, sendo do estrito interesse coletivo a existência de um sistema de proteção do patrimônio através de um mercado segurador eficiente, capitalizado e universal.

Nesse contexto, sobre a importância de um amplo sistema securitário de proteção, o relatório de gestão 2024 da Susep, destaca que as reservas técnicas sob sua supervisão, registradas no balanço das seguradoras e destinadas a garantir o cumprimento de compromissos

com os segurados, atingiram R\$1,8 trilhão, o equivalente a 15,5% do PIB brasileiro. Esse montante demonstra a expressiva influência do setor securitário na economia do país.

2.4 Teoria institucional e a sua relação com o setor de seguros

Preliminarmente à apresentação de seus mecanismos, cabe delimitar o conceito central que sustenta a análise. O isomorfismo institucional pode ser compreendido como um processo restritivo que força uma unidade de determinada população a assemelhar-se às demais unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DiMaggio; Powell, 2005). Trata-se, portanto, do movimento pelo qual organizações inseridas em um mesmo campo tendem a adotar estruturas, práticas e rotinas semelhantes, na busca por legitimidade e aceitação social, e não necessariamente por maior eficiência. É justamente esse fenômeno de homogeneização que explica o “engessamento” regulatório e a padronização observados em setores fortemente institucionalizados, como o de seguros, e que fundamenta a discussão dos três mecanismos de difusão detalhados na sequência.

A teoria iniciou-se com os estudos de Meyer e Rowan (1977) sobre o institucionalismo de organizações, que tendem a adotar práticas e procedimentos fundamentados nos conceitos predominantes no ambiente organizacional e amplamente institucionalizados na sociedade. Como resultado, as estruturas formais de diversas organizações acabam trazendo este contexto institucionalizado, em vez de atenderem diretamente às necessidades reais das atividades de trabalho.

Segundo Pereira (2012), a teoria institucional é uma abordagem promissora para o estudo das organizações, pois busca entender como as estruturas e ações organizacionais se tornam legitimadas e quais impactos isso gera nos resultados planejados. Com isso, oferece-se contribuições significativas para a administração das organizações, já que os processos são influenciados não apenas pelas ações humanas, mas também pelas interações dentro do contexto cultural e político. (Fachin; Mendonça, 2003).

Da mesma forma, DiMaggio e Powell (2005) fortaleceram a teoria ao enfatizar o conceito de isomorfismo concluindo que, embora as organizações possam buscar constantes mudanças, à medida que uma área organizacional se estrutura, o impacto acumulado de cada transformação promove a homogeneidade desta área. Dessa forma, os autores argumentam que, após as empresas passarem por processos de adaptação, evolução e consolidação, elas deixam de ser motivadas pela concorrência, tendendo a se tornar mais similares entre si, sem obrigatoriamente serem eficientes.

Complementando a ideia, as organizações adotam uma postura isomórfica em relação às líderes do seu ambiente específico para se protegerem, pois enfrentam desafios que não conseguem solucionar internamente, levando-as a imitar práticas já legitimadas por outras empresas, assim, minimizando riscos e garantindo aceitação no mercado sem necessariamente alcançar maior eficiência ou inovação (Rossetto, C. R.; Rossetto, A. M., 2006).

Neste cenário, DiMaggio e Powell (2005) destacaram três mecanismos responsáveis pelas mudanças isomórficas institucionais, cada um com suas próprias origens: o isomorfismo coercitivo; isomorfismo normativo; e isomorfismo mimético. O isomorfismo coercitivo ocorre quando as organizações se submetem a pressões, formais ou informais, impostas por entidades que controlam recursos escassos, especialmente financeiros. O normativo resulta da profissionalização, estabelecendo normas e procedimentos específicos para determinadas ocupações ou atividades. O isomorfismo mimético manifesta-se na replicação de modelos bem-sucedidos adotados por organizações similares, especialmente em contextos de incerteza (Carvalho; Vieira; Goulart, 2012).

No contexto do mercado segurador, o isomorfismo coercitivo ocorre devido às pressões das normas específicas da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), normas contábeis gerais definidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e o dever de obedecer ao Plano Contábil das Entidades Supervisionadas (COSIF). Diante desse cenário, Freitas (2024) exemplifica que algumas das normas estabelecidas são fundamentais para o sucesso das seguradoras, que devem evitar a concentração de riscos agravados ou anormais, para isso, as companhias de seguros são obrigadas a manter reservas técnicas, fundos destinados a cobrir desvios anormais no comportamento dos riscos, previsto no CPC 11.

Sob essa ótica, o isomorfismo normativo no mercado de seguros ao analisar a certificação obrigatória para corretores, exigida pela SUSEP e oferecida pela Escola de Negócios e Seguros (ENS), padroniza a formação profissional e estabelece critérios técnicos para atuação no setor o que promove a profissionalização, garantindo que os corretores sigam normas éticas e boas práticas de mercado o que para Kurashima (2022), no contrato de seguro, o dever de ética requer o grau mais elevado de troca de informações, pois influencia diretamente na aceitação da proposta pela seguradora.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da pesquisa é apresentar e analisar os resultados de um estudo de caso de uma corretora de seguros que adotou a estratégia de *cross-selling* para aumentar o valor dos

relacionamentos com os clientes e colaboradores, gerando mais oportunidades de crescimento e aumentar a lucratividade da empresa.

A pesquisa tem classificação qualitativa e exploratória e foi adotado o método do Estudo de Caso, como fontes de evidências foram adotadas o uso de questionários para os vendedores, análise documental e observação participante com pessoas que tiveram experiência com o tema e atuam na corretora.

Diante disso, Denzin e Lincoln (2006) destacam que a pesquisa qualitativa se caracteriza por uma abordagem interpretativa, que considera fundamental compreender a realidade a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas. Isso significa que os pesquisadores se dedicam a investigar os fenômenos em seus contextos naturais, ou seja, no ambiente em que ocorrem de forma espontânea.

De acordo com Gil (2002), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Se constitui em um tipo de pesquisa muito específica, sendo comum assumir a forma de um estudo de caso, havendo alguma obra com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão (Augusto et al., 2013).

O objeto de estudo de caso é uma corretora de seguros situada em Uberlândia, presente no Brasil há 37 anos, possuindo mais de 60 colaboradores e considerada a maior no interior de Minas Gerais. A empresa definiu a estratégia no início do ano de 2024, focando em todos os departamentos presentes, sendo eles: Automóvel, Transporte, Frota, Riscos Especiais e Vida.

Em relação a motivação para o estudo, surgiu da minha atuação na corretora de seguros, como analista financeiro, o que despertou meu interesse por novas estratégias de vendas e seus impactos. Para a coleta de dados do estudo de caso, foi utilizada a observação participante como principal fonte de evidência, complementada pela aplicação de questionários e análise de documentos da empresa. Além disso, tive a oportunidade de analisar os relatórios financeiros da organização. A utilização dessas diferentes fontes permitiu a triangulação dos dados, contribuindo para a credibilidade e confiabilidade dos resultados obtidos.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Na presente pesquisa, o questionário (Apêndice A) foi desenvolvido com base na escala Likert e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia

(UFU) em 02 de março de 2026, conforme Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 93113125.3.0000.5152. Posteriormente, o instrumento foi disponibilizado aos participantes para a coleta das informações utilizadas na pesquisa.

A observação participante apresenta como uma de suas principais vantagens a oportunidade de o pesquisador manter um contato direto com o objeto de investigação, possibilitando o acompanhamento das vivências cotidianas dos sujeitos e a compreensão dos significados que eles atribuem à realidade e às próprias ações (Lüdke e André, 1986).

O Estudo de Caso, conforme afirmam Goode e Hatt (1973), caracteriza-se como um estudo aprofundado de um objeto específico, com o objetivo de proporcionar um conhecimento amplo, minucioso e detalhado sobre esse objeto, algo que dificilmente seria alcançado por meio de outros métodos de investigação. Além disso, os autores o descrevem como uma estratégia eficaz para organizar dados e reunir o maior número possível de informações a respeito do objeto analisado.

3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A estratégia metodológica adotada neste estudo apoia-se na definição clássica de estudo de caso proposta por Yin (2001), para quem “um estudo de caso é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Essa perspectiva justifica a escolha do método para a presente pesquisa, uma vez que o fenômeno investigado, a aplicação da estratégia de *cross-selling*, encontra-se diretamente imbricado ao contexto operacional da corretora, não sendo possível dissociá-lo do ambiente real em que ocorre. A partir desse alinhamento metodológico, procedeu-se à coleta de dados junto aos colaboradores diretamente envolvidos com a prática.

Utilizou-se o instrumento de pesquisa (questionário) aos funcionários da empresa que estão diretamente ligados e utilizam a estratégia de *cross-selling* no seu dia a dia. O formulário foi composto, ao todo, por 11 itens, incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, itens de perfil e itens de percepção sobre a estratégia, dos quais 5 foram selecionados para a análise apresentada neste estudo, por se relacionarem diretamente aos objetivos da pesquisa.

O questionário objetivou avaliar a percepção e o entendimento dos colaboradores em relação à estratégia de *cross-selling*, o questionário foi elaborado com dois tipos diferentes de perguntas. A primeira apresentou questões em formato binário de sim ou não, com o objetivo de obter respostas diretas e objetivas sobre a existência de capacitação, reconhecimento e a

diferenciação da empresa. A segunda parte utilizou escalas do tipo *Likert*, permitindo que os participantes expressassem o grau de concordância ou discordância em relação a afirmações específicas, como a facilidade na relação com o cliente e a fidelização.

Quanto a coleta de dados, o questionário foi elaborado e disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, ferramenta que possibilita a criação e o envio de formulários de forma prática e organizada. Os colaboradores da empresa receberam o convite para participar da pesquisa por seus *e-mails* corporativos e, após o preenchimento, as respostas foram automaticamente encaminhadas ao criador do formulário, garantindo maior segurança e controle das informações coletadas.

3.2 População e Amostra do Estudo

A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística, por acessibilidade, que, de acordo com Costa Neto (1988), pode ocorrer quando “embora se tenha a possibilidade de atingir toda a população, retiramos a amostra de uma parte que seja prontamente acessível”

O presente estudo de caso foi conduzido em uma única organização, com a finalidade de aprofundar a análise da estratégia de *cross-selling* em um contexto específico. Portanto, a pesquisa não se baseou em amostragem probabilística, uma vez que seu objetivo não é generalizar os resultados para o setor, mas sim examinar o fenômeno em profundidade dentro da organização em questão.

A amostra foi definida de forma intencional, incluindo todos os colaboradores diretamente envolvidos na operacionalização e aplicação da estratégia de *cross-selling*. Essa seleção proposital garante que a amostra represente a totalidade da população-alvo relevante para a pesquisa, permitindo a coleta de dados de todos os indivíduos que vivenciam a dinâmica do objeto de estudo. Dessa forma, a amostra da pesquisa foi composta por 25 funcionários, sendo obtidas 25 respostas, todas consideradas válidas para análise.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Avaliação do desempenho operacional

A seguir são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário aos colaboradores da empresa, com o objetivo de avaliar aspectos relacionados ao desempenho operacional e às oportunidades de implementação da estratégia de *cross-selling*.

A primeira questão do questionário refere-se à “Percepção dos vendedores sobre a contribuição do *cross-sell* diretamente no aumento de suas vendas”. Para identificar a percepção dos colaboradores sobre a relevância do *cross-sell* diretamente no aumento de suas vendas foram apresentadas uma questão com alternativas estilo Likert com alternativa entre: 1= Discordo plenamente; 2 = Discordo; 3 = Indiferente; 4 = Concordo; 5 = Concordo plenamente.

A Figura 1, apresenta análise estatística das respostas apresentadas.

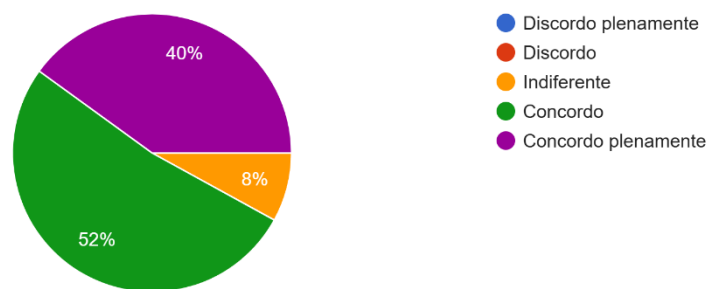


Figura 1: Gráfico da contribuição do *cross-sell* para o aumento das vendas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 1, que retrata a contribuição percebida do *cross-sell* para o aumento das vendas, os resultados obtidos revelam que a equipe reconhece amplamente a estratégia como favorável ao incremento das vendas. Entre os 25 participantes da amostra, 40% afirmaram concordar plenamente, 52% concordaram e apenas 8% se mostraram indiferentes à afirmação de que o *cross-sell* contribui diretamente para elevar as vendas. Cabe ressaltar, contudo, que esses dados expressam a percepção subjetiva dos vendedores, e não uma mensuração objetiva de desempenho de mercado; dessa forma, não constituem comprovação estatística ou empírica de aumento de vendas, mas sim um indicativo do elevado grau de alinhamento e de aceitação da equipe em relação à estratégia comercial. Tal percepção dialoga com as conclusões de Singh e Nair (2023), que apontam o potencial das técnicas de *cross-selling* para ampliar as vendas e o engajamento dos clientes, embora a comprovação factual desse efeito, no presente estudo, dependa da análise dos dados financeiros apresentados na seção 4.2.

A Figura 2 apresenta o gráfico originado da segunda questão do questionário: “Percepção dos vendedores sobre a probabilidade de gerar mais negócios com a base de

clientes ou prospectar novos clientes”

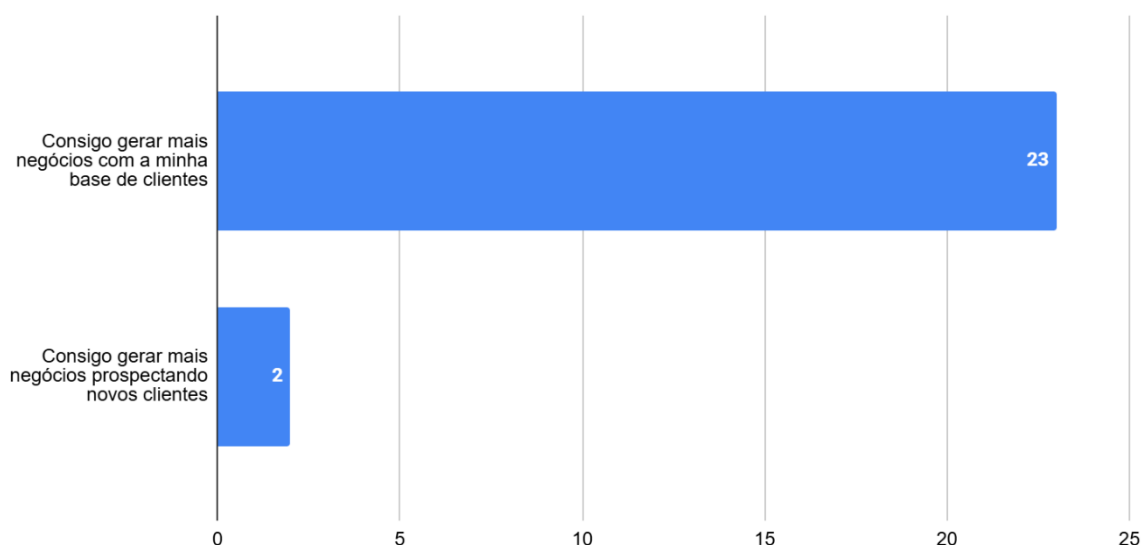


Figura 2: Probabilidade de gerar mais negócios com a base de clientes ou prospectar novos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 ilustra a eficácia na geração de negócios, comparando a exploração da base de clientes atual versus a prospecção de novos. Os resultados são contundentes: 92% dos participantes (23 respostas) afirmam gerar mais negócios com sua base ativa, enquanto apenas 8% (2 respostas) obtêm melhores resultados prospectando novos clientes. Esses dados evidenciam que a confiança já estabelecida é um motor crucial para o aumento das vendas, validando estratégias de fidelização e *cross-selling*.

Essa constatação está alinhada com o que afirma Markidan (2014), em publicação baseada no livro *Marketing Metrics*, segundo o qual a probabilidade de vender para um novo *prospect* é de apenas 5% a 20%, enquanto a chance de vender para um cliente já existente varia entre 60% e 70%. Dessa forma, observa-se que focar na base de clientes atual representa uma estratégia mais eficiente e rentável para as empresas que buscam maximizar resultados e fidelizar consumidores.

A Figura 3 informa a respeito da percepção dos vendedores acerca do impacto do *cross-selling* no relacionamento dos clientes, através da terceira pergunta do questionário: “O *cross-sell* facilita sua relação com o cliente e melhora o vínculo comercial?”

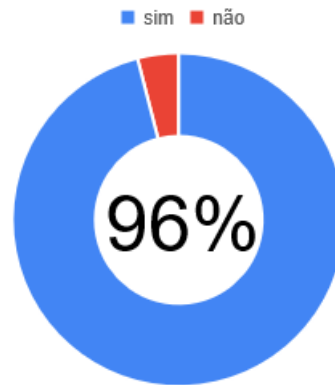


Figura 3: *Cross-selling* facilita o relacionamento com o cliente.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Figura 3, os resultados desta pesquisa demonstram que 96% dos participantes concordam que o *cross-selling* facilita a relação com o cliente e melhora o vínculo comercial, enquanto apenas 4% discordam dessa afirmação. Esses dados evidenciam que a aplicação dessa estratégia contribui não apenas para o aumento das vendas, mas também para o fortalecimento do relacionamento e da confiança entre cliente e empresa.

Tal constatação está em consonância com o que destacam Schmitz, Lee e Lilien (2014), ao enfatizarem que o *cross-selling* é uma estratégia essencial para maximizar o valor dos relacionamentos com os clientes, gerando novas oportunidades de crescimento, fortalecimento dos laços comerciais e maior lucratividade. Dessa forma, observa-se que o *cross-selling* atua como um importante instrumento de expansão sustentável dos negócios.

A quarta questão do questionário trata a respeito da percepção dos vendedores acerca do impacto do *cross-selling* na fidelização de clientes da corretora, sendo mensurada por meio da questão: 'Você acredita que o *cross-sell* ajuda a fidelizar os clientes da corretora?'. A análise dos resultados demonstrou um elevado grau de convergência entre os participantes. Os dados indicam que 92% dos profissionais consideram que o *cross-selling* contribui significativamente para o processo de fidelização, ao passo que apenas 8% manifestaram opinião contrária. Esse resultado indica que, para grande parte dos vendedores, o *cross-selling* vai além de uma simples estratégia de aumento de vendas, ele ajuda a fortalecer a confiança e o relacionamento com o cliente, criando uma base mais sólida de lealdade.

Essa percepção está em sintonia com o que afirma Vilarinho (2022), ao destacar que a lealdade do cliente está diretamente ligada ao seu nível de satisfação. Quanto mais satisfeito o cliente, maior é a probabilidade de permanecer fiel à seguradora, sendo a confiança o principal elemento nessa relação, seguida pelo custo de troca e pela atratividade das alternativas. Assim, pode-se entender que o *cross-selling* também funciona como uma ferramenta de fidelização, ao promover interações mais próximas e satisfatórias entre corretor e cliente.

A quinta e última pergunta do questionário diz a respeito sobre “A prática do *cross-sell* diferencia a corretora das demais empresas do mercado”. A Figura 4 apresenta a distribuição das respostas obtidas para essa questão.

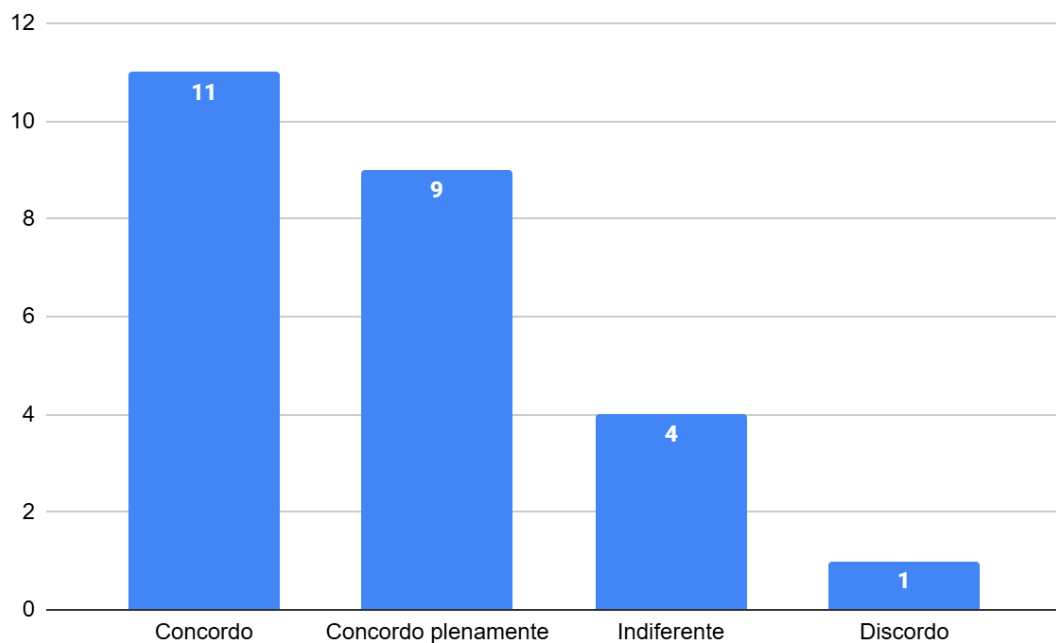


Figura 4: *A prática do cross-sell diferencia a corretora das demais empresas do mercado.*

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos revelam que 80% dos respondentes (11 em "Concordo" e 9 em "Concordo plenamente") reconhecem a prática do *cross-sell* como um elemento de diferenciação para a corretora frente a concorrência. Em um mercado de seguros altamente saturado e caracterizado pela homogeneidade de produtos e serviços, a capacidade de oferecer soluções integradas e personalizadas mitiga a volatilidade do consumidor e eleva as barreiras de saída. Complementarmente, Silva (2025) cita que fidelizar também representa uma capacidade de transformar um cliente esporádico em cliente constante e fiel, que retorna sempre

para novas aquisições além de recomendar para amigos, conhecidos e parentes de seu círculo social, fundamental para um mercado tão competitivo e saturado

4.2 Evidência da representatividade financeira do *cross-selling*

Para ilustrar o impacto econômico do *cross-selling*, este subtópico analisa especificamente o montante de comissões geradas a partir da venda de novos seguros. A análise financeira da corretora em estudo fundamenta-se em dados internos obtidos pelo pesquisador que, na condição de analista financeiro da organização, utilizou-se da observação participante e da análise documental para a coleta e consolidação dos indicadores numéricos.

Ressalta-se que o acesso e a vinculação de tais registros ao presente trabalho foi formalmente autorizado pela instituição. Além disso, em estrito cumprimento aos critérios éticos de confidencialidade e sigilo corporativo, a identidade da corretora será mantida sob total anonimato.

A partir dessas informações, é possível examinar todos os valores referentes aos seguros novos contratados ao longo de 2025 e, com apoio do sistema interno, identificar especificamente qual parcela desse montante foi gerada por meio da estratégia de *cross-selling*. Essa identificação ocorreu por meio de uma ferramenta que permite filtrar os seguros novos originados de indicações entre diferentes departamentos.

A análise financeira realizada evidencia a representatividade do *cross-selling* e seu impacto expressivo na receita da corretora. Para se ter uma ideia do montante, tem-se que do total de R\$3.342.592,00 em comissões geradas por seguros novos, R\$1.183.331,00 (35,40%) provêm diretamente de operações de *cross-sell*. Com base nisso, reforça a sua relevância para o desempenho financeiro. Esses resultados convergem com estudo de Singh e Nair (2023), que identificou que a aplicação estruturada de técnicas de *cross-selling* tende a ampliar o potencial de vendas, contribuindo para um aumento geral no desempenho comercial. Assim, observa-se que o *cross-selling* não apenas fortalece a relação com o cliente, mas também representa uma estratégia efetiva para a geração de receita e para a sustentabilidade financeira da corretora.

4.3 Análise do Impacto do Isomorfismo Normativo e Coercitivo na Corretora

Os resultados operacionais e financeiros discutidos anteriormente ganham maior profundidade quando interpretados à luz da Teoria Institucional, especialmente dos mecanismos de isomorfismo normativo e coercitivo que moldam o mercado segurador brasileiro. Conforme apresentado no referencial teórico, o setor opera sob intensa pressão

regulatória, o que restringe a autonomia das corretoras e induz comportamentos organizacionais homogêneos.

No plano do isomorfismo coercitivo, a atuação da corretora encontra-se condicionada às normas emanadas da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), órgão responsável pela fiscalização e regulação do mercado. A obrigatoriedade de observância às Circulares e Resoluções do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), às normas contábeis do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e ao Plano Contábil das Entidades Supervisionadas (COSIF), somada à exigência de manutenção de reservas técnicas prevista no CPC 11, impõe um arcabouço rígido que padroniza produtos, processos e a própria estrutura de comercialização. Tais imposições limitam a diferenciação entre concorrentes, uma vez que os produtos securitários são, em grande medida, regulados e equivalentes entre as empresas.

No que tange ao isomorfismo normativo, a exigência de certificação profissional obrigatória para os corretores, regulada pela SUSEP e conduzida pela Escola de Negócios e Seguros (ENS), uniformiza a formação técnica e os padrões de conduta da força de vendas. Essa profissionalização compartilhada faz com que os vendedores das diferentes corretoras adotem discursos, técnicas e posturas semelhantes, reforçando a homogeneização apontada por DiMaggio e Powell (2005). O elevado grau de convergência observado nas respostas do questionário, em que a quase totalidade dos participantes reconhece os mesmos benefícios da estratégia, constitui, em si, um indício desse comportamento normativamente padronizado.

É nesse contexto de amarras institucionais que a estratégia de *cross-selling* assume relevância. Diante de um ambiente em que a diferenciação pelo produto é limitada pela regulação e pela padronização normativa, a venda cruzada opera como uma rota de fuga comercial e adaptativa: em vez de competir por produtos, homogeneizados por força regulatória, a corretora passa a competir pela profundidade do relacionamento e pela ampliação da carteira de cada cliente. Os 35,40% das comissões de seguros novos originados por *cross-sell*, discutidos na seção 4.2, evidenciam que essa adaptação estratégica é também economicamente relevante, permitindo à organização construir vantagem competitiva em um setor no qual o isomorfismo restringe as demais formas de diferenciação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possui como objetivo analisar os resultados de um estudo de caso de uma corretora de seguros que adotou a estratégia de *cross-selling* para aumentar o valor dos relacionamentos com os clientes e colaboradores, gerando mais oportunidades de crescimento e aumentar a lucratividade da empresa.

O desenvolvimento do estudo foi realizado a partir de uma pesquisa classificada como qualitativa e exploratória, utilizando a metodologia do estudo de caso, em uma corretora de seguros com mais de 30 anos de experiência, situada em Minas Gerais.

Diante dos resultados obtidos neste estudo, foi possível constatar que a implementação de estratégias de *cross-selling* em corretoras de seguros apresenta impactos significativos tanto no desempenho operacional quanto financeiro da organização analisada. Observou-se que a maioria dos colaboradores reconhece a efetividade da estratégia no aumento das vendas, na geração de novos negócios a partir da base de clientes já existente, bem como no fortalecimento do relacionamento e na fidelização dos clientes.

Sob a perspectiva da Teoria Institucional, os mecanismos de isomorfismo coercitivo e normativo estabelecidos pela SUSEP operam como restrições estruturais que limitam a diferenciação competitiva no mercado segurador. Ao impor uma rígida conformidade regulatória e padronizar a formação profissional, o órgão regulador induz a uma homogeneização do setor, o que restringe a inovação em produtos e serviços. Diante desse cenário de, onde as organizações enfrentam barreiras legais e operacionais para a diferenciação de mercado, a busca por eficiência e vantagem competitiva desloca-se para o âmbito das estratégias comerciais.

Nesse contexto, a exploração da base ativa de clientes por meio do *cross-selling* configura-se como uma resposta estratégica adaptativa. Esta prática permite às corretoras otimizar seus resultados operacionais a partir da legitimidade e da confiança já estabelecidas no relacionamento interpessoal, contornando as limitações de inovação impostas pelo ambiente regulatório, conforme corroborado pelos elevados índices de convergência (92%) identificados nesta pesquisa.

Esses achados são corroborados pela análise financeira, que evidenciou uma participação relevante do *cross-selling* na composição das receitas da corretora, demonstrando seu potencial como ferramenta estratégica para ampliação da lucratividade e sustentabilidade do negócio. Ademais, os resultados indicam que o uso estruturado dessa prática contribui para

o alinhamento entre as áreas da empresa, promovendo maior integração e eficiência nos processos comerciais.

Nesse sentido, o estudo reforça a importância de investimentos contínuos em capacitação, tecnologia e gestão estratégica para potencializar os resultados obtidos com o *cross-selling*. Além disso, a presente pesquisa oferece contribuições sob o aspecto gerencial, os resultados fornecem aos gestores de corretoras de seguros evidências de que o *cross-selling* atua como uma ferramenta estratégica de diferenciação e eficiência de custos em um ambiente de alta padronização. Da mesma forma, no âmbito acadêmico, o trabalho enriquece a literatura de Contabilidade ao ilustrar de que forma os mecanismos de isomorfismo coercitivo e normativo moldam e restringem as ações comerciais das organizações supervisionadas

Uma das maiores limitações desta pesquisa consiste na sua aplicação em uma única organização. Por se limitar à análise de uma só empresa, os resultados e as dinâmicas observadas refletem uma realidade institucional específica, com cultura, processos e carteira de clientes próprios. Portanto, os achados obtidos não podem ser generalizados para todas as corretoras de seguros.

Por fim, como sugestões para futuras pesquisas nesta área, sugere-se a realização de estudos multicase que comparem corretoras de diferentes portes e regiões, examinar como pressões regulatórias e o isomorfismo moldam a adoção de estratégias de vendas no setor e recomenda-se analisar como o avanço tecnológico pode ajudar corretoras a se destacarem em um setor saturado.

REFERÊNCIAS

Arena, M. Does insurance market activity promote economic growth? A cross-country study for industrialized and developing countries. *Journal of risk and Insurance*, v. 75, n. 4, p. 921-946, 2008.

Augusto, C. A.; Souza, J. P. D.; Dellagnelo, E. H. L.; Cario, S. A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Revista de economia e sociologia rural*, v. 51, p. 745-764, 2013.

Berry, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (org.). *Emerging perspectives on services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 25-28.

Borelli, E.; Chan, B. L.; Peris, R. W.; Silva, F. L. Evolução do mercado segurador e crescimento econômico no Brasil. *Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos*, v. 2, n. 2, p. 21-36, 2015.

Carneiro, L. A. F. *Planos de Saúde: aspectos jurídicos e econômicos*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

Carvalho, C. A.; Vieira, M. M. F.; Goulart, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. *Gestão. Org*, v. 10, n. 3, p. 469-496, 2012.

Costa Neto, P. L. O. *Estatística*. São Paulo: Edgard Blücher, 1988.

De Melo Pereira, F. A. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. *Revista Organizações em Contexto*, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. RAE - Revista de Administracao de Empresas, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>. Acesso em: 21 mar. 2025.

Fachin, R. C.; Mendonça, J. R. C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). Organizações, Instituições e Poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19-41.

Freitas, R. de. Normas regulamentares e a gestão de riscos em seguradoras: uma análise do CPC 11 e o impacto das reservas técnicas no desempenho comercial. Revista de Contabilidade, Gestão e Governança, v. 27, n. 1, p. 45-63, 2024.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Goode, W. e Hatt, P. (1973). Métodos em pesquisa social. São Paulo, SP: Nacional.

Kamakura, W. A.; Wedel, M.; de Rosa, F.; Mazzon, J. Cross-Selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction (2002). Intern. J. of Research in Marketing 20 (2003)

Kamakura, W. A. (2008). Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. Journal of Relationship Marketing, 6(3–4), 41–58. https://doi.org/10.1300/J366v06n03_03

Kotler, P.; Keller, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

Kubiak, B. F.; Weichbroth, P. Cross and up-selling techniques in e-commerce activities. *Journal of Internet Banking and Commerce*, v. 15, n. 3, p. 1-7, 2010.

Kurashima, P. H. A LGPD como forma de mitigação da seleção adversa no sistema de saúde suplementar. 2022

Li, S.; Baohong Sun & Alan L. Montgomery (2010). Cross-selling the right product to the right customer at the right time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683-700. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.42.2.233.62288>.

Ludke, M.; André, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

Macedo, M. A. da Silva; Silva, F. de Farias da; Santos, R. M. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, p. 88-100, 2006

Markidan, L. How to use customer service to upsell and cross-sell. *GrooveHQ Blog*, 2014.

Martins Junior, R. *Venda Cruzada Depende De Sintonia Entre Equipes*, 2008

Meyer, J. W.; Rowan, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

Outreville, J. F. The economic significance of insurance markets in developing countries. *Journal of Risk and Insurance*, p. 487-498, 1990.

Peres, V. M.; Maldonado, W. L.; Candido, O. Seguros de automóvel no Brasil: concentração e demanda de mercado. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 30, p. 396-408, 2019

Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

Relatório de Gestão 2024 – SUSEP. Disponível em: <https://www.gov.br/susep/pt-br/arquivos/arquivos-transparencia/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-2024-1.pdf>. Acesso em: 2 abril 2025

Ribeiro, V. C. Plano de marketing digital para empresa DGV Corretora de Seguros. 2022.

Rossetto, C. R.; Rossetto, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. RAE eletrônica, v. 4, 2006.

Saes, A. M.; Gambi, T, F. R. História Econômica & História de Empresas, v. 12, n. 2, 2009.

Schmitz, C.; Lee, You-Cheong; Lilien, G. L. Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory-and compensation-based controls. Journal of Marketing, v. 78, n. 3, p. 1-19, 2014.

Shah, M.; Guha, D.; Shrivastava, D. Cross Selling And Its Impact On Customer Satisfaction: A Literature View. Abhinav International, 2016.

Silva, A. B. R. A. D. (2025). Construindo relações duradouras: estratégias de fidelização para clientes externos da empresa Porto Seguro.

Singh, R.; Nair, S. The impact of business-to-business salespeople's social media use on value co-creation and cross/up-selling: the role of social capital. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 38, n. 4, p. 815-829, 2023.

Staudt, Y. e Wagner J. Factors Driving Duration to Cross-Selling in Non-Life Insurance: New Empirical Evidence from Switzerland (2022)

Teixeira, A. C., Tenório, N., Sartori, R., & de Cássia Dantas, W. (2021). A Gestão do Conhecimento no Setor de Seguros: O Ciclo de Wiig Aplicado ao Processo Comercial de uma Corretora de Seguros. Perspectivas em Gestão & Conhecimento.

Vilarinho, B. Adoção do planejamento para antecipar cenários, identificar oportunidades e ameaças e implementar novas estratégias: estudo de caso da Companhia Seguradora Generali Brasil SA. 2022.

Wittmann, G., Souza, A., Duclós, L. C., & BENDLIN, L. (2012) Caracterizando a gestão estratégica de custos na busca de vantagem competitiva. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC, 2012. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/224>

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zoschke, A. C. K.; Pereira, C. Marketing de relacionamento para fidelização de clientes: um estudo na Oriento corretora de seguros, em Blumenau – SC, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA TCC – PERCEPÇÃO SOBRE A ESTRATÉGIA DE *CROSS-SELL*

Este questionário integra a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade de Ciências Contábeis, desenvolvido por Pedro Augusto Nogueira, aluno do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), sob orientação da Professora Dra. Graciela Dias Coelho Jones

O estudo proposto tem como objetivo compreender as estratégias de *cross-selling* em corretoras de seguro: avaliação de desempenho operacional e financeiro.

As respostas recebidas neste instrumento terão caráter exclusivamente anônimo e serão utilizadas somente para atendimento da pesquisa acadêmica. Antecipadamente, agradeço a atenção! Tempo estimado: 10 minutos.

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE): após a leitura, para prosseguir com a pesquisa, marque a caixa de seleção e vá em “Avançar”.

Marcar apenas opção

- ☐ Estou de acordo em participar voluntariamente do estudo

2. Você se sente capacitado para aplicar a estratégia de *cross-sell* no seu dia a dia?

Marcar apenas opção

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Com que frequência você aplica o *cross-sell* em suas negociações com clientes?

Marcar apenas opção

- ☐ Pouco frequente
- ☐ Frequente
- ☐ Indiferente
- ☐ Muito frequente

4. O *cross-sell* contribui diretamente para aumentar suas vendas.

Marcar apenas opção

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

5. Você acha mais provável gerar mais negócios com a base de clientes que já confia em você ou prospectar novos clientes?

Marcar apenas opção

- ☐ Consigo gerar mais negócios com a minha base de clientes
- ☐ Consigo gerar mais negócios prospectando novos clientes

6. O *cross-sell* facilita sua relação com o cliente e melhora o vínculo comercial?

Marcar apenas opção

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. A prática do *cross-sell* diferencia a corretora das demais empresas do mercado.

Marcar apenas opção

- ☐ Discordo plenamente
- ☐ Discordo
- ☐ Indiferente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo plenamente

8. Você acredita que o *cross-sell* ajuda a fidelizar os clientes da corretora?

Marcar apenas opção

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Quão satisfeito você está com a empresa reconhecendo e valorizando sua atuação com o *cross-sell* (ex.: metas, bônus)?

Marcar apenas opção

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

10. Quão satisfeito você está com os resultados obtidos após a implementação do *cross-sell*?

Marcar apenas opção

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

11. Em que o *cross-sell* contribuiu nos seus processos de vendas?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Fidelidade do cliente
- ☐ Aumento de renda
- ☐ Credibilidade do processo
- ☐ Ganho de tempo do negócio
- ☐ Relação com os funcionários
- ☐ Outro: _____