

A arte de persuadir

Marcelo Henriques de Brito

Contexto

Os profissionais na área de seguros estão cientes de que diante da expectativa de ocorrência de um risco possível, futuro e incerto, nota-se que o segurado, a seguradora e o corretor de seguros apresentam interesses diferentes, que viabilizam negócios. Enquanto o segurado tem um interesse legítimo relativo a uma pessoa ou a um bem, e portanto paga um prêmio para ser indenizado ou reembolsado, conforme contrato, se de fato houver a ocorrência de sinistro coberto, a seguradora tem um interesse legítimo em obter lucro ao gerir bem o seu negócio, isto é, avaliar e aceitar o risco, estipular um contrato e cobrar um prêmio condizente com o risco assumido, além de gerir um eventual sinistro (o que

envolve apuração dos danos, regulação e liquidação). Já o corretor está interessado em obter uma comissão por prestar um serviço digno e útil ao conciliar interesses de segurados e seguradoras.

Em todo caso, o seguro é para restabelecer um equilíbrio econômico perturbado, sendo vedado o jogo (a especulação) ou o lucro (receber mais do que valor do bem). Consequentemente, a ocorrência de um sinistro não interessa a ninguém, por representar uma perda para a seguradora, por ocupar o tempo do corretor e, sobretudo, por acarretar algum tipo de ônus ao segurado, até porque há perdas que não podem ser ressarcidas com dinheiro, como no caso do sofrimento emocional com um bem danificado ou perdido. Eis, portanto,

um desafio específico da área de seguros: o negócio ocorre em torno de expectativas cuja efetivação de fato não interessa a ninguém.

Acontece que são precisamente as expectativas que despertam o interesse das partes de terem a atitude de firmar uma apólice e de zelar pelo seu cumprimento justo. Ademais, a lembrança de casos iguais ou similares ocorridos anteriormente impactam a concepção de uma proposta, a negociação dos seus termos e a subsequente elaboração da apólice. Esse processo pode ser descrito pelo Modelo Interesse-Expectativa-Atitude (Modelo IEA), que foi desenvolvido pelo autor e apresentado em distintos congressos científicos, nas suas variadas aplicações nas áreas de finanças comportamentais, relações internacionais e gestão ambiental. Adicionalmente, o Modelo IEA Estendido possibilita uma discussão sobre a importância do corretor de seguros identificar bem as expectativas, tanto do segurado quanto da seguradora, dado o impacto dessa atividade sobre o grau de satisfação do cliente. Assim, esse artigo tem como meta apresentar o Modelo IEA e sua versão estendida, para mostrar a sua aplicação nas etapas de comercialização de seguros.

Apresentação do Modelo Interesse-Expectativa-Atitude

No idioma português, o significado do termo "interesse" tende a ser pejorativo, o que não ocorre em outros idiomas, tampouco como jargão técnico na área de seguros. Uma postura neutra, desprovida de qualquer avaliação de mérito ou valor, é igualmente requerida para avaliar o termo "interesse" no Modelo IEA da Figura 1. Após uma inspeção, constatou-se que a formulação de interesses decorre da interação entre necessidades e opiniões, além de levar em conta as expectativas, o que fomenta três tipos distintos de atitudes (ação, inibição ou predisposição) cujas consequências podem gerar ou alterar opiniões com impacto na definição de futuros interesses. A seguir, são detalhados os termos no Modelo IEA.

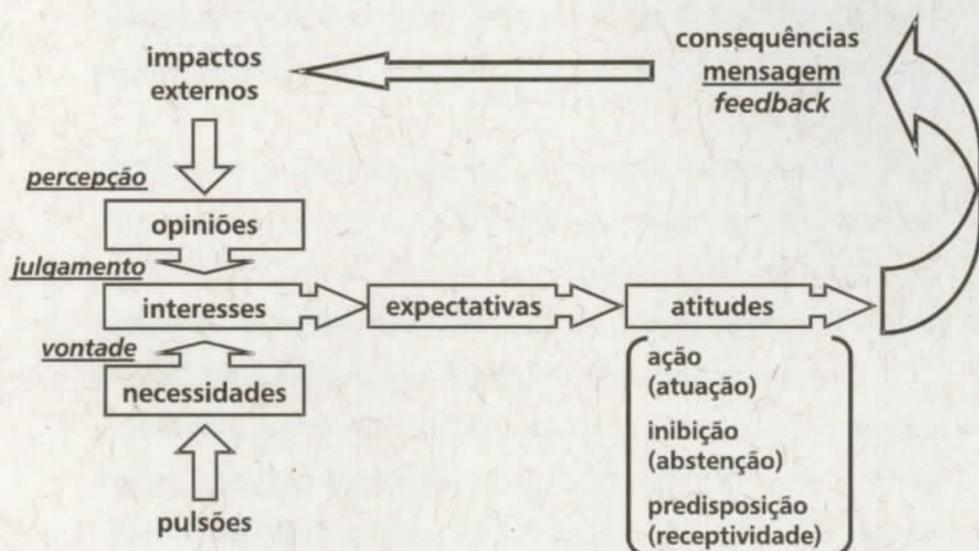


Figura 1 Modelo Interesse-Expectativa-Atitude (Modelo IEA)

Fonte: HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. "Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política", Figura 1.1-2 da Seção 1.1, p. 4. Rio de Janeiro: Probatas, 2003.

“A arte de persuadir consiste em influenciar de forma planejada tanto a percepção quanto a forma pela qual as opiniões são processadas. Esse processo é complexo, como observou James Hunter: ‘O mundo exterior entra em nossa consciência através dos filtros de nossos paradigmas’”

“É a emoção que sustenta a compra, tanto por impulso como por hábito, que se processa de forma automática, quando se sente o interesse em agir sem necessariamente conseguir ou desejar explicar o porquê da atitude”

“As transações na área de seguros envolvem fatores emocionais, pois a subjetividade e a expectativa da fortuita ocorrência de um evento futuro estão presentes no processo decisório”

Enquanto uma necessidade decorre de um desconforto pessoal e orgânico (tal como fome, frio e dor), as opiniões são formadas e modificadas ao longo da vida no que uma pessoa é exposta a situações, obtém informações divulgadas pelos meios de comunicação (livros, revistas, rádio, televisão e internet) ou é influenciada por terceiros, de forma involuntária ou deliberada. Uma vez que inúmeras opiniões resultam basicamente de avaliações de probabilidade e de vivências, várias dessas opiniões não podem, a priori, ser consideradas verdadeiras ou falsas (certas ou erradas) por não ser possível comprovar seu conteúdo de forma objetiva.

É precisamente a incerteza associada à subjetividade das opiniões que estimula a persuasão em um processo de argumentação com vistas à venda de produtos ou ao convencimento de novas ideias. A arte de persuadir consiste em influenciar de forma planejada tanto a percepção quanto a forma pela qual as opiniões são processadas. Esse processo é complexo, pois, como observou James Hunter no livro “O monge e o executivo”: “O mundo exterior entra em nossa consciência através dos filtros de nossos paradigmas”. Nossa percepção pode bloquear, distorcer ou sequer considerar várias informações relevantes que poderiam alterar de forma benéfica ou adversa as mais variadas crenças e padrões de consumo, ou seja, nossas opiniões.

Enquanto os impactos externos, filtrados pela percepção, introduzem opiniões novas e alteram opiniões já internalizadas, as necessidades resultam de estímulos internos (pulsões), independentemente das condições externas. Há, portanto, um embate entre vontade e julgamento, com uma avaliação de ganhos e perdas, observando que necessidades geram vontades e opiniões resultam em julgamento no processo de determinar interesses, expectativas e atitudes, como propõe o Modelo IEA na Figura 1, que é um modelo de dupla entrada com retroalimentação.

Definir o que é interessante representa um grande desafio, porque as causas dos interesses são circunstanciais e pessoais, além de dependerem de expectativas subjetivas. A formulação de interesses deve desencadear uma decisão que acarreta uma ação, inibição ou predisposição. A inibição distingue-se de uma ação por não alterar o que vinha sendo feito. Já a predisposição indica um estado de alerta para acompanhar ou verificar com mais atenção um determinado assunto, sem, entretanto, alterar uma decisão imediata de ação ou inibição. Ocorre que a predisposição afeta de forma decisiva atitudes no médio e no longo prazos, ao contrário da ação e da inibição, cujos efeitos são a curto prazo. Em todo caso, as atitudes emitem mensagens ou geram consequências que, mais cedo ou mais tarde, poderão alterar as opiniões originais, o que representa a retroalimentação do Modelo IEA.

Emoção e razão afetam interesses, expectativas e atitudes

Age-se racionalmente quando o processo decisório avalia as informações disponíveis no presente só de forma objetiva e com esmero. Por outro lado, é característico da decisão emocional a lembrança de eventos do passado, que foram marcantes para quem decide, pelo impacto, pela repetição ou pela mudança de uma rotina. Ao não analisar a conveniência das reações, a rápida

atitude proposta pela emoção subjuga o planejamento racional, mas impede uma paralisia por análise, quando se posterga uma decisão pela insegurança de não ter processado todas as informações que viabilizariam uma concepção "definitiva" da "melhor" solução.

As decisões emocionais asseguram a coerência com a história da vida de quem decidiu e, assim, tendem a ser conservadoras. A propensão à rotina decorre do triunfo das lembranças da emoção no processo decisório, até com a consequência de que "nada somos além daquilo que recordamos", como indicou Iván Izquierdo no seu livro "A arte de esquecer". Logo, é muito provável o emprego da razão apenas para justificar melhor as conclusões e as decisões de origem emotiva e inconsciente, observando que a evolução da espécie humana expõe o porquê do nosso lado emocional estar mais arraigado do que o lado racional.

É a emoção que sustenta a compra, tanto por impulso como por hábito, que se processa de forma automática, quando se sente o interesse em agir sem necessariamente conseguir ou desejar explicar o porquê da atitude. Uma ação feita sob o domínio da emoção decorre ainda de uma ágil reação a estímulos recebidos, sem distinguir a realidade da ficção, ou ainda, o verdadeiro do falso. Por isso, é possível nos emocionarmos com obras de ficção, apesar da razão posteriormente nos indicar que tudo era mentira e não nos concernia. Alguém que não avalia racionalmente os fundamentos de um sentimento de medo que foi ativado deve estar mais propenso a tomar atitudes para se sentir seguro, independentemente de estar defronte de uma ameaça real e iminente.

As transações na área de seguros envolvem fatores emocionais, pois a subjetividade e a expectativa da fortuita ocorrência de um evento futuro estão presentes no processo decisório. Reforça-se a importância da emoção nos negócios securitários quando a renovação de uma apólice de seguro ratifica a confiança entre segurados, seguradoras e corretores. Esse relacionamento é fortalecido quando há uma redução de prêmios ou um aumento de benefícios aos segurados fiéis. Embora tais incentivos pareçam prover suas opiniões com fatos objetivos, diminuem, na realidade, a possibilidade da renovação emocional de um contrato de seguro vir a ser contestada por argumentos racionais, nomeadamente do desembolso ser "elevado". Os incentivos a um segurado inibem assim sua predisposição a um outro tipo de seguro, em um processo de seleção de alternativas.

Além de favorecer decisões, a existência de incentivos estimula a predisposição para correlacionar eventos de forma que seja possível extrair benefícios de oportunidades e contornar adversidades. Quem formula modelos matemáticos em finanças tem a expectativa de obter ganhos com suas previsões acertadas e exclusivas. Ao estimar melhor as reais probabilidades de ocorrência de danos, uma seguradora tem a expectativa de ampliar seus lucros e simultaneamente oferecer prêmios mais atrativos aos seus segurados. Há fortes incentivos para o acerto racional do risco, o que envolve uma análise conjunta do efeito e da probabilidade da ocorrência de eventos futuros.

Por ser trabalhoso processar mental e racionalmente uma longa sequência de dados, avaliar suas variações e estimar a probabilidade de ocorrência de riscos, a onipresença da emoção avalia um risco mais pelo dano causado do que por sua plausibilidade. Como expuseram Steven Levitt e Stephen Dubner, autores de "Freakonomics", é muito maior o perigo de uma criança se afogar em piscina do que ser baleada acidentalmente, ou ainda, doenças cardíacas matam muito mais do que ataques terroristas. Ocorre que a indignação da morte por uma bala ou



“Tende a ser mais eficaz na indução de escolhas a persuasão que recorre a fortes mensagens emocionais. A percepção privilegia esse tipo de informação, que é internalizada com mais facilidade”

“O diagnóstico na venda e a assistência na entrega do produto contribuem muito para gerar uma satisfação no consumidor. Para uma transação comercial ser bem-sucedida é necessária a conciliação dos escopos da demanda e da oferta”

por um ataque terrorista faz as pessoas atribuírem probabilidades desmesuradas a tais eventos, o que reitera a relevância da emoção na formação de opiniões e na formulação de interesses com impacto nas atitudes selecionadas.

Tende, portanto, a ser mais eficaz na indução de escolhas a persuasão que recorre a fortes mensagens emocionais. A percepção privilegia esse tipo de informação, que é internalizada com mais facilidade. Logo, a apresentação de fatos dramáticos acelera a tomada de providências pela indignação com as consequências. Por exemplo, em geral, as campanhas publicitárias com vítimas de acidentes de trânsito ou com depoimentos de pessoas ou famílias desamparadas por falta de um seguro produzem o efeito desejado. A propaganda deve se dirigir à emoção, pois o que é relevante se “aprende de cor”, isto é, se coloca no “coração”, observando que se atribui ao coração o local das emoções e, ao cérebro, o local da razão.

Modelo IEA Estendido: satisfação do cliente e conformidade na produção

Ainda que possam ser altamente persuasivas as campanhas publicitárias, a imagem percebida no mercado do produto e da empresa, as recomendações de formadores de opinião e, sobretudo, as sugestões de familiares ou amigos confiáveis, a maior influência na decisão de compra é aquela oriunda da própria vivência, ou seja, a retroalimentação mostrada na Figura 1. Afloram de forma determinante nos processos decisórios subsequentes as lembranças, que foram notáveis, reiteradas ou surpreendentes no passado, tanto de satisfações pessoais quanto de frustrações. Um encantamento ou uma decepção com uma transação deixa marcas no consumidor, enfatizando-se que, ao contrário do que ocorre com uma satisfação, uma insatisfação tende a ser difundida por mais tempo, para mais pessoas e com um injusto exagero, quando um cliente amplia ou até inventa aborrecimentos. Logo, é essencial restringir ao máximo as perspectivas de um segurado ficar insatisfeito com seu corretor, com sua seguradora ou até com a atividade de seguros.

Vale investigar a interação entre as características de um produto (que pode ser uma apólice), o seu processo produtivo, a decisão de compra e a satisfação obtida pelo consumidor, como mostra o Modelo IEA Estendido da Figura 2, que complementa o Modelo IEA da Figura 1. A satisfação do consumidor ocorre quando o uso do produto obtido corresponde ou excede suas expectativas concebidas no momento da aquisição, mas tal satisfação não está garantida apenas com a execução correta do processo produtivo. Ainda que problemas de conformidade do processo produtivo revelem falta de controle do processo de produção e possam aumentar os custos de produção, nem sempre os contratempos no processo produtivo comprometem o uso e a satisfação do consumidor, que confronta a lembrança das suas expectativas com a realidade do que acaba ocorrendo.

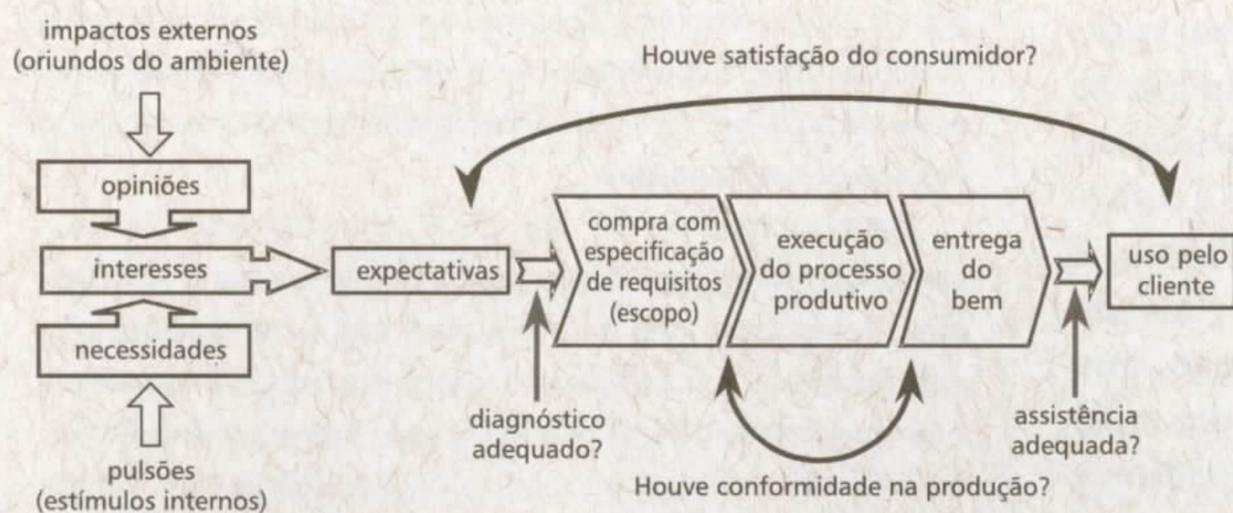


Figura 2 Modelo IEA Estendido

Fonte: HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Sistematização de motivos que destacam temas ambientais. In: VIII ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. VIII ENGEMA, 2005.

O Modelo IEA Estendido na Figura 2 revela, portanto, que o diagnóstico na venda e a assistência na entrega do produto contribuem muito para gerar uma satisfação no consumidor. E mais, produzir e ofertar produtos “supostamente de qualidade” não significa que a subsequente comercialização ocorrerá ou será rentável, por ser imperioso verificar se os consumidores terão poder de compra para adquirir os produtos e, sobretudo, se eles ficarão convencidos de que seus interesses e suas expectativas serão contemplados pela aquisição dos produtos e serviços ofertados. Contribui para uma transação comercial ser bem-sucedida a conciliação do escopo da demanda com o escopo da oferta, conforme exposto a seguir.

O escopo da demanda é estabelecido por cada consumidor, a partir de seus interesses e expectativas, considerando suas necessidades e opiniões, tal como originalmente descrito pelo Modelo IEA na Figura 1. Ainda que dois consumidores apresentem em um dado momento necessidades iguais, seus interesses e expectativas podem diferir, devido a opiniões distintas, as quais refletem particularidades das suas respectivas trajetórias de vida. Logo, o escopo da demanda pode variar muito entre consumidores com particularidades que não devem ser negligenciadas. Já o escopo da oferta consiste em enumerar o propósito e as aplicações do produto comercializado, relacionando o que está incluso ou não, além de considerar imperativos éticos e exigências legais sobre a produção e a comercialização do bem. Enquanto o escopo da demanda basicamente enfatiza a utilização posterior de um produto, o escopo da oferta materializa a ideia de como atender o escopo da demanda (isto é, a adequação ao uso)

e também observa um produto como resultado de um processo produtivo.

Aqueles profissionais em contato com seus clientes devem ser capazes de ouvir o que cada um deles acha que quer. Todavia, é desejável uma habilidade para entender no que cada cliente está de fato interessado, ao identificar suas necessidades e opiniões preexistentes. Nem sempre um cliente consegue diagnosticar e expor com precisão o que lhe será útil, o que reforça a contribuição do profissional de vendas na definição do escopo da demanda e sua conciliação com o escopo da oferta.

As implicações do Modelo IEA Estendido para a atividade de seguros

No caso específico do seguro, cabe ao corretor prestar um atendimento impecável, de forma que seus clientes formem e mantenham uma opinião favorável quanto à ideia de contratar seguros. Os segurados precisam igualmente estar esclarecidos quanto à “concepção modular” do seguro, cabendo ao corretor sugerir e relacionar muito bem as inclusões e exclusões, incluindo a eventual oferta de benefícios adicionais, como em geral contemplam vários seguros de automóveis. Essa etapa de delimitar bem o escopo terá um impacto notável na satisfação do segurado, conforme ilustra a Figura 2. Por isso, além de ser eticamente condenável empurrar uma proposta ou manipular um cliente para assiná-la, a ocorrência de frustrações é mais provável nos segurados com pouca ciência a respeito do que contrataram.

Adicionalmente, uma assistência pós-venda amplia as chances do encantamento que fortalece os vínculos entre

“Cabe ao corretor prestar um atendimento impecável, de forma que seus clientes formem e mantenham uma opinião favorável quanto à ideia de contratar seguros. E os segurados precisam igualmente estar esclarecidos quanto à ‘concepção modular’ do seguro”



“Quando existe uma relação de confiança, fruto de relacionamentos anteriores bem-sucedidos, são maiores as perspectivas de o seguro vir a ser renovado de forma espontânea”

“Um reiterado reforço na relevância da sinceridade, do profissionalismo e da confiança na relação reduz a possibilidade de insatisfação dos segurados com corretores e seguradoras em prol da benéfica atividade de seguros”

um segurado e seu corretor. Especial atenção deve ser dada aos segurados passivos (como funcionários que recebem um benefício de sua empresa). Eles normalmente desconhecem as regras de um “plano empresa” e são, em geral, apenas vagamente informados sobre sua existência. A frustração é provável quando estes descobrem, na eclosão de um problema, que seus interesses tinham sido previamente estimados, ao invés de terem sido individualizados.

Quando existe uma relação de confiança, fruto de relacionamentos anteriores bem-sucedidos, são maiores as perspectivas de o seguro vir a ser renovado de forma espontânea. A emoção de satisfação com o hábito impele a continuidade do relacionamento. Uma vez que o êxito do relacionamento também depende do que ocorre diante de eventos possíveis, mas de ocorrência incerta, o corretor de seguros deve estar preparado para lidar com alguns desafios relativamente complexos.

O primeiro desafio está relacionado a uma dúvida quanto à validade de contratar um seguro. Alguns segurados podem expressar um desconforto quanto a terem pago antecipadamente pela eventual ocorrência de um sinistro que não se realiza, o que os impede de verificar se o seguro os ampararia. Outro desafio é o risco moral, quando o segurado passa a ter uma atitude relapsa, pela crença de que a seguradora arcará com o ônus de um sinistro cuja ocorrência fora estimada considerando uma atitude mais cautelosa do mesmo. Um terceiro desafio é a seleção adversa, quando o segurado escolhe o que segurar e oculta informações. Por último, porém não menos importante, são os atos de fraude, alguns motivados pela tolerância social a “pequenos” desvios de conduta em “certas” situações, por sentimentos de inveja com relação ao faturamento de bancos e seguradoras, ou ainda, pela impressão de morosidade da Justiça e percepção de impunidade.

Todos esses segurados que duvidam da seriedade, imparcialidade e eficácia das etapas de apuração dos danos, regulação e liquidação agem de forma prejudicial à existência do seguro e precisam ser melhor esclarecidos quanto aos princípios que fundamentam a oferta de seguros, nomeadamente a boa-fé e o mutualismo. Cabe ao corretor de seguros também esclarecer bem os seus clientes sobre as implicações legais de omissões, informações inexatas ou mentiras que possam afetar a aceitação da proposta ou a definição do prêmio pela seguradora. A abordagem direta, correta e sem constrangimento desse tema deve desestimular eventuais tentativas de fraude e reiterar a importância de se preservar uma relação de confiança entre segurados, seguradoras e corretores de seguros.

A comunicação entre um corretor e seus clientes e as seguradoras tem de fluir, transcorrer sem entraves e continuamente detectar o entendimento e a aceitação das regras de cada apólice. Os segurados devem ser assegurados de que não serão lembrados apenas se e quando suas informações armazenadas em um banco de dados acionarem automaticamente um aviso impessoal, especialmente aquele alerta para iniciar os procedimentos de renovação



de uma apólice. Como sugeriram Eduardo Nóbrega e Marcus Clementino: "A seguradora deve estar presente como uma protetora, fazendo com que o segurado se lembre de que está sob sua cobertura sem que necessariamente tenha ocorrido um sinistro". Um reiterado reforço na relevância da sinceridade, do profissionalismo e da confiança na relação reduz a possibilidade de insatisfação dos segurados com corretores e seguradoras em prol da benéfica atividade de seguros. 

Referências bibliográficas

ADLER, Ronald B.; RODMAN, George. Comunicação humana, 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2003.

BERNSTEIN, Peter L. Against the gods – the remarkable story of risk. John Wiley & Sons, Inc., 1998.

DAMÁSIO, António R. O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS – FUNENSEG. Apostilas do Curso de Habilitação de Corretores de Seguros – modalidade plena, incluindo "Teoria Geral de Seguros I e II" e "Comercialização de Seguros", 2007.

FREUD, Sigmund. Das unbehagen in der kultur. S.Fischer Verlag, Studienausgabe Band IX, 1974.

FREUD, Sigmund. Die zukunft einer illusion. S.Fischer Verlag, Studienausgabe Band IX, 1974.

IZQUIERDO, Iván. A arte de esquecer. Rio de Janeiro: Vieira & Lent, 2004.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Dez desafios para o êxito de planos num mundo competitivo. In: X Fórum Internacional de Administração / IV Congresso Mundial de Administração. Coimbra: (Portugal), 2007.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Applying the interest-expectation-attitude model to international relationship. In: III International Conference on Discourse, Communication and The Entreprise – DICOEN 2005. Rio de Janeiro, 2005a.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Sistematização de motivos que destacam temas ambientais. In: VIII ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Rio de Janeiro, 2005b.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Breve estudo do impacto da razão e da emoção nos negócios. In: VII SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP. São Paulo, 2004.

HENRIQUES DE BRITO, Marcelo. Crise e prosperidade comercial, financeira e política. Rio de Janeiro: Probatu, 2003. O Modelo Interesse-Expectativa está na Figura 1.1-2 da Seção 1.1, cap. 1, p. 4.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Steven D.; Stephen J. DUBNER. Freakonomics: a rogue economist explores the hidden side of everything, Penguin Books, 2006.

NÓBREGA, Eduardo; CLEMENTINO Marcus. Fraudadores oportunistas, In: Revista Brasileira de Risco e Seguro, n. 3. Rio de Janeiro: Funenseg, 2006.

Marcelo Henriques de Brito, Ph.D., CNPI, CFP®

Administrador e Engenheiro, Ph.D., Profissional de Investimento Certificado CNPI e CFP® (Certified Financial Planner®), aprovado na modalidade plena do Exame de Habilitação de Corretores de Seguros da Escola Nacional de Seguros – Funenseg. Consultor, palestrante e professor universitário em finanças, negócios internacionais e gestão ambiental. Sócio da Probatu Consultoria e diretor da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Autor de trabalhos apresentados em congressos científicos, de artigos publicados em jornais e do livro "Crise e Prosperidade Comercial, Financeira e Política"

consulta@probatu.com.br

<http://www.probatu.com.br>