UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

André Martins

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE RENTABILIZAÇÃO

Porto Alegre
2011

André Martins

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE RENTABILIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2011

André Martins

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE RENTABILIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

_____

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, especialmente a minha esposa Vivian Martins que me acompanhou durante toda essa jornada e aos meus pais, Wilson Martins e Ruth Martins que sempre me deram força, coragem e constante apoio para seguir em busca de meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

"Agradeço a Deus pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada, agradeço aos professores, tutores, e aos meus colegas que me ajudaram na conclusão deste trabalho."

RESUMO

A função do bancário evoluiu muito na ultima década, passando de carimbadores e autenticadores de papeis a consultores de negócios e, através da venda de produtos, conseguir atender às demandas especificas de cada cliente. Contudo, para saber qual produto é mais adequado ao perfil do consumidor, é preciso conhecê-los e acreditar nas soluções e serviços que são comercializados. Dessa forma, o Endomarketing é essencial para o atingimento dos objetivos da organização, pois possibilita demonstrar as vantagens dos produtos ao público interno da empresa e vender-lhes a ideia que eles representam, além de auxiliar no aumento as vendas ao público externo. Com base nisso, o objetivo geral deste trabalho foi esclarecer como o Endomarketing pode serutilizado como ferramenta de rentabilização para a Agência Navegantes do Banco Alpha e seus funcionários. Através de uma pesquisa exploratória, realizada junto aos funcionários ligados diretamente a comercialização de produtos de capitalização dessa agência, com entrevistas em profundidade, posteriormente transcritas e analisadas, comprovou-se a insatisfação dos funcionários, com esses produtos, e suas razões. Dentre os principais motivos encontrados estão a rentabilidade ofertada na capitalização e seu prazo ou, simplesmente, o desgosto do vendedor em relação ao produto. Com isso, foi possível sugerir melhorias aos produtos e ações para transmitir conhecimento e encantar o cliente interno, como diminuir o prêmio e aumentar as chances de contemplação nos sorteios, a criação de grupos e produtos específicos para funcionários do Banco Alpha, a divulgação desses produtos em eventos com a comunidade (teatros, shows e cinema), através do Endomarketing, que age como ferramenta de rentabilização para a empresa, auxiliando-a a alcançar um numero maior de clientes interno e externo, possibilitando portanto, um aumento nas vendas e consequentemente um lucro maior.

Palavras-chave: Marketing - Marketing de serviços - Endomarketing - Rentabilização

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Implicações decorrentes das características dos serviços 19
Tabela 2 - Perfil do entrevistados 28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 9
1. QUADRO TEÓRICO 13
1.1 Marketing 13
1.2 Marketing de Serviços e Bancário 16
1.3 Endomarketing 21
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 24
2.1 Método escolhido e justificativa 24
2.2 Instrumentos de coleta de dados 25
2.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa 27
2.4 Análise de dados 27
3 RESULTADOS 27
3.1 Perfil dos entrevistados 28
3.2 Nível de Insatisfação e principais motivos 29
3.3 Ações para melhor compreensão dos funcionários para com os produtos de capitalização 31
3.4 Sugestões e soluções de endomarketing 33
CONCLUSÕES 36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 39
APÊNDICE 40

INTRODUÇÃO

Atualmente, trabalhar no mercado bancário significa ter de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. Para Navarro (2008), ao invés da especialização, o bancário deve possuir vários requisitos para o desempenho de sua atividade, sendo necessário agregar múltiplas funções. Para isso, o funcionário deve ser capaz de atender todas as demandas dos clientes, com bons argumentos, conhecimento do mercado e dos produtos e serviços da sua empresa.

A função do bancário evoluiu muito na ultima década, passando de carimbadores e autenticadores de papeis a consultores de negócios, e através da venda de produtos conseguir atender às demandas especificas de cada cliente. Contudo, para saber qual o produto é mais adequado ao perfil de cada cliente, é preciso conhecer o produto e acreditar nas soluções de serviços disponíveis para o cliente.

Para isso, conforme Werther e Davis (1983), os treinamentos oferecidos podem beneficiar a organização, o indivíduo e as relações humanas. Dentre as principais vantagens apresentadas pelos funcionários após treinamentos, pode-se destacar: aumento de produtividade, melhoria da qualidade do serviço realizado, redução na rotatividade do pessoal, agilidade na execução de tarefas, dentre outras.

Alem disso, Bekin (1995) diz que primeiramente, a empresa deve vender seus produtos para seu público interno, demonstrando suas vantagens e vendendo, além do produto, a idéia que ele representa. Este público também deve receber os estímulos necessários, a fim de manter sua motivação e ter a exata idéia de sua importância para a organização.

Não existe receita para o sucesso, contudo, conhecer o público a quem determinado produto será ofertado é sem dúvida um grande início. Nada mais justo do que começar esta busca por conhecimento pelo público interno, uma vez que, além de criadores, estrategistas e vendedores, também são consumidores.

O Endomarketing, neste contexto, é essencial para o atingimento dos objetivos da organização e age como ferramenta de rentabilização para empresa, auxiliando-a a alcançar um número maior de clientes, internos e externos, possibilitando, portanto, um aumento nas vendas e consequentemente, um lucro maior.

Nesse caso, Brum (1994, p.23), define Endomarketing como “um conjunto de ações de Marketing para o publico interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares”. Também afirma que Comunicação Interna, Marketing Interno e Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre os funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados. Existe muito preconceito e descrença nos produtos bancários, por parte dos funcionários, dificultando a sua venda e por consequência, influenciando de forma negativa o resultado da instituição financeira. Isso se deve, em parte, à falta de conhecimento dos produtos e também por nunca terem sido utilizados por parte dos funcionários (tendo, assim, um conhecimento maior), portanto um problema para as empresas do setor. Essa visão distorcida dos produtos bancários, pode ser vista, em qualquer agência bancária, como é o caso da agência Navegantes do Banco Alpha, localizada em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, em relação à capitalização.

Poucos funcionários possuem produtos de capitalização, alguns em função do valor, outros pelo período de carência para saques, prazo total dos planos, rentabilidade e preconceito. O principal objetivo da capitalização, além gerar uma economia “forçada”, ou seja, guardar dinheiro para o futuro, é a possibilidade de um ganho maior através dos diversos sorteios ofertados pelos diferentes planos. Como o produto possui baixa rentabilidade, que na verdade trata-se basicamente de uma atualização monetária, muitos funcionários acreditam que são produtos ruins. Mas a capitalização só se torna ruim, se comparado com aplicações financeiras, que são produtos diferentes com outros fins. Se comparada com outros produtos de mesma linha, mas de marcas diferentes, por exemplo, trata-se de um ótimo bem. É esta percepção que os funcionários precisam ter. Entender o produto e saber compará-lo.

Logo, este trabalho tentará responder a seguinte questão: **como o Endomarketing pode contribuir para melhorar o nível de aceitação dos produtos de capitalização oferecidos pela Agência Navegantes do Banco Alpha, por seus funcionários, rentabilizando-a?**

Portanto, o objetivo geral desse trabalho é esclarecer como o Endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a Agência Navegantes do Banco Alpha e seus funcionários

Os objetivos específicos buscam:

- Comprovar o nível de insatisfação dos funcionários da Agência Navegantes do Banco Alpha em relação aos produtos de capitalização por eles ofertados e identificar os principais motivos desta insatisfação e rejeição;
- Verificar formas para fazer com que os funcionários compreendam melhor os produtos de capitalização e aceitem seus benefícios, para com isso, estimular para que comprem, ofertem e vendam mais.
- Propor soluções de endomarketing para elevar o nível de aceitação e satisfação dos produtos de capitalização dos funcionários da agência Navegantes do Banco Alpha, rentabilizando-a.

Uma vez que o funcionário acredita no produto que esta vendendo, sua comercialização torna-se mais fácil e efetiva, tendo como vantagem a satisfação em estar vendendo um serviço que atende as necessidades do cliente externo.

Freqüentemente escutam-se comentários entre funcionários, de que determinado produto é ruim ou não tem nenhuma vantagem aquisição daquele produto ou serviço para o cliente. Ocorre que os produtos e serviços disponíveis no mercado bancário são muitos parecidos variando em apenas alguns detalhes que não representam nenhum diferencial ou inovação expressiva. Frente a este cenário, existe uma perplexidade entre várias empresas, que tentam descobrir, então, a razão de que em algumas instituições bancárias, o índice de consumo de produtos pelos clientes ser muito superior aos demais concorrentes. Uma das prováveis explicações para tal fenômeno é de que a confiança e o consumo dos produtos pelos funcionários desses produtos favorecem essa percepção da qualidade do produto, pois, ao utilizar os mesmos, o funcionário pode perceber características e coberturas específicas que o produto pode oferecer. A partir desta percepção mais próxima, há grandes chances de que haja uma

melhora na imagem que os funcionários possam ter dos produtos e serviços que divulgam.

Considera-se, portanto, de grande utilidade à proposta desse projeto, uma vez que irá proporcionar maior produtividade e satisfação dos funcionários (que compreenderão melhor o produto que oferecem), proporcionando, a partir disso, uma melhor imagem da empresa frente aos clientes. Finalmente, através do resultado desse estudo, será possível identificar o nível de insatisfação pelos funcionários, da Agência Navegantes do Banco Alpha, diante dos títulos de capitalização, e assim planejar ações de Endomarketing que possam reverter essa visão, proporcionando uma melhor colocação dos mesmos no mercado e maior satisfação dos funcionários por estarem oferecendo um produto em que acreditam.

O capítulo 1 aborda as principais características relacionadas ao mercado bancário, objeto deste estudo. Além de uma breve revisão bibliográfica dos principais fundamentos teóricos sobre endomarketing, que constitui no tema central deste estudo. Tais informações foram essenciais para a elaboração e análise do trabalho. Também foram pesquisados, em várias bibliografias, os temas: marketing e marketing de serviços e bancário, que deram embasamento, sustentação, consistência teórica e argumentação.

No capítulo 2 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste estudo, bem como a justificativa para o seu uso, os principais itens do instrumento de coleta de dados e a amostra dos seus respondentes, também, a estrutura da análise de dados coletados.

O capítulo 3 descreve o resultado da pesquisa e o diagnóstico realizado na Agência Navegantes do Banco Alpha. Apresenta-se também, uma comparação com outros estudos relacionados ao mesmo tema.

Por fim, é feita uma conclusão resultante das análises realizadas sobre as informações obtidas nas entrevistas e os dados levantados nos questionários aplicados junto aos funcionários da Agência Navegantes do Banco Alpha. Acrescem-se, ainda, outros dados e informações sobre a investigação e as contribuições deste trabalho.

1. QUADRO TEÓRICO

Este capítulo aborda uma breve revisão bibliográfica dos principais fundamentos teóricos sobre Marketing, Marketing de Serviços e Bancário e Endomarketing, que constituem no tema central deste estudo, objetivando fornecer a fundamentação teórica básica e imprescindível para a sua compreensão, embasando, sustentando e dando consistência e argumentação ao trabalho.

Dentro do subcapitulo Marketing, foram abordados conceitos e características de maneira mais geral. Em seguida tratou-se, de forma mais focada, das principais características de serviços. E por fim, escreveu-se sobre Endomarketing, discutindo sobre seus objetivos e estratégias.

O tema escolhido relaciona-se com a crescente competitividade e as exigências do mercado que têm obrigado as empresas a desenvolver novos métodos de trabalho, visando um melhor gerenciamento da organização. Caso contrário, a instituição financeira ficará defasada em pouco tempo, em relação à concorrência e ao mercado, pois a mesma precisa ter ferramentas para minimizar possíveis impactos negativos ocasionados em função de demandas complexas de gestão empresarial. Entre elas podemos citar a necessidade de promover a motivação das pessoas, a gestão do clima organizacional, a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças.

1.1 Marketing

Conforme Kotler (2009, p. 27), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros“.

A proposta da AMA (*AMA, 2010*) descreve-o como “atividades, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral“.

Ainda segundo Kotler (2009, p.37), “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os

concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim as necessidades e desejos dos mercados-alvo".

Portanto, marketing pode ser conceituado como um conjunto de atividades e ações que buscam atender necessidades e desejos dos indivíduos através de produtos e serviços oferecidos. Mais do que isso, o marketing cria a necessidade do produto ou serviço à pessoa, auxiliando, desta forma, a organização a atingir suas metas organizacionais, ajudando a empresa a produzir produtos e serviços que atendam as demandas da sociedade.

Busca-se através do marketing, não apenas captar novos clientes, mas ajudar as empresas a mantê-los. Atualmente, em função da quantidade existente de instituições financeiras no mercado, faz-se necessário fidelizar os clientes existentes, promovendo ações de marketing que visem atender constantemente suas necessidades e desejos.

Para melhor entender o conceito de marketing, Kotler diferencia os conceitos de necessidade, desejo e demanda da seguinte forma:

> Necessidade Humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima (...). Desejos são carências por satisfações especificas para atender as necessidades. Um homem precisa de alimento e deseja um hambúrguer, batatas fritas e uma coca cola (...). Demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra. Muitas pessoas desejam um Mercedes; apenas algumas estão habilitadas e dispostas a comprá-lo.
> (KOTLER, 2009, p.27).

Concordando com estes conceitos, pode-se adicionar, ainda, que além de apenas algumas pessoas estarem habilitadas e dispostas a comprar os produtos que satisfazem suas necessidades e desejos, apenas algumas instituições financeiras estão capacitadas a atendê-los, através de produtos e serviços adequados ao seu perfil de consumo.

Cabe aos profissionais de marketing da empresa organizar, planejar e executar atividades relacionadas aos produtos ou serviços, ao preço, distribuição, vendas, comunicação e promoção. Apesar de existirem outras variáveis que estejam envolvidas nas táticas de marketing, a tomada de decisões pode ser dividida em quatro estratégias, que correspondem a aspectos do Marketing mix (4 Ps), são elas: Produto,

Preço, Praça ou Distribuição e Promoção ou Comunicação. Segundo os autores 2 Neto e Porto (2006), os quatro P's do marketing são variáveis propostas por Jerome McCarthy.

Para Kotler (2005, p. 37), o Mix de Marketing "é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo".

Conforme McCarthy (1997, apud Affonso Neto e Porto, 2006 p.16) as decisões de produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos, serviços e marcas, a adaptação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produtos e o gerenciamento do ciclo de vida do produto. Ou seja, falar em produto não significa dizer apenas que tipo ou serviço deve-se ofertar ao cliente, mas também decidir nome de marca, embalagem, garantia, lançamento ou retirada de produto do mercado, posicionamento em relação aos concorrentes, entre outras.

Já quanto a preço, pode-se dizer que é o único elemento do composto de marketing que produz receita, uma vez que os demais geram custos. Além disso, é bastante flexível e pode ser facilmente alterado, diferente de produtos e distribuição.

Para McCarthy (1997, apud Affonso Neto e Porto, 2006 p.16), as decisões de preço englobam a seleção da estratégia de preço que crie vantagem competitiva e diferenciação para cada produto, assim como maximize a rentabilidade para a empresa e os demais parceiros do canal de distribuição.

As atividades de distribuição devem garantir que os produtos ofertados pela organização estarão disponíveis nas quantidades demandadas, nos lugares e momentos certos para que o consumidor possa comprá-los. Esse tipo de decisão envolve a escolha dos meios de transporte, armazenamento, controle de estoque, distribuidores e varejistas.

Conforme McCarthy (1997, apud Affonso Neto e Porto, 2006 p.16), as decisões desta variável contemplam a identificação e a escolha dos canais de marketing para que o produto ou serviço esteja no lugar e momentos certos, de maneira que o cliente possa realizar a compra e atender aos seus desejos e necessidades.

Por fim, a promoção representa o programa total de comunicação da empresa. Ou seja, a combinação de meios de propaganda, venda, promoções e relações públicas. As decisões de promoção estão relacionadas aos investimentos em estratégias, atividades de comunicação e promoção de vendas, segundo McCarthy (1997, apud Affonso Neto e Porto, 2006 p.16).

A diferenciação em cada elemento do composto de marketing é fundamental para o seu sucesso, uma vez que o mercado em geral mudou muito nas ultimas décadas. A população envelheceu, as mulheres trabalham fora de casa, a concorrência aumentou e os consumidores ficaram mais exigentes. Como conseqüência, as empresas, principalmente no ramo de serviços tiveram que se atualizar, investir na diferenciação de seus produtos e na qualificação de seus vendedores. O foco deixou de ser o produto e passou a ser o cliente. No setor financeiro não é diferente, a multibancarização é bastante comum. Os serviços são muito parecidos, tornando essencial a manutenção dos clientes atuais além da atração de novos consumidores.

Em função dessas mudanças de visão, vive-se atualmente na fase do marketing de relacionamento, que segundo Kotler (2009, p.619), “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção continua“. Destaca-se ai, a necessidade de retenção e fidelização dos clientes atuais da empresa. Reconhece-se agora o valor de relacionamentos de longo prazo, visando à satisfação dos clientes, fornecedores e também da organização.

1.2 Marketing de Serviços e Bancário

Marketing de serviços é voltado a empresas que trabalham basicamente com serviços. Ex: restaurantes, bares, salões de beleza, bancos, etc. O prestador de serviço esta sempre presente interagindo com o cliente.

Para Kotler, (2009, p.412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode não estar vinculada a um produto físico”.

Os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de marketing e os diferenciam de produtos: Intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser sentidos, ouvidos, tocados, provados, cheirados ou vistos, antes de serem comprados. O cliente não sabe o resultado da compra antes do serviço realizado.

Segundo Kotler (2009), os compradores, para reduzir a incerteza, procuram sinais de existência da qualidade do serviço, fazendo questionamentos sobre essa qualidade com base em localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebidos. Assim, a tarefa do fornecedor de serviços é "administrar a evidência", "tangibilizar o intangível", enquanto os gerentes de produto são desafiados a acrescentar idéias abstratas aos bens, as empresas de serviços são desafiadas a acrescentar evidências físicas e imaginarias a suas ofertas abstratas.

Os serviços não podem ser estocados, não podem ser comprados e distribuídos através de outros vendedores, ou seja, nãopodem ser separados de seus fornecedores. Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A inseparabilidade esta relacionada à ligação física e ao envolvimento tanto do prestador como do próprio cliente no processo de produção do serviço. Segundo Kotler:

> Se o serviço for prestado por uma pessoa, ela faz parte do mesmo. Como o cliente esta também presente enquanto o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Ambos afetam o resultado do serviço.
> Kotler (2009, p. 414)

A qualidade dos serviços depende de quem os executa e quando, onde e como são executados. Se o serviço é produzido por uma pessoa e as pessoas são e agem de formas diferentes, logo a qualidade do serviço produzido será afetada por essa mudança, ou seja, são altamente variáveis. Para Kotler:

> Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. (...) Os compradores de serviços estão conscientes dessa alta variabilidade e, freqüentemente, conversarão com outras pessoas antes de selecionar um fornecedor.
> (Kotler, 2009, p. 415)

Kotler sugere três providencias para as empresas de serviços, em direção ao controle de qualidade. São elas:

> 1) Investir em seleção e treinamento de pessoal;
> 2) Padronizar o processo de prestação de serviço por toda a organização;
> 3) Monitorar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões e reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.
> (Kotler, 2009, p. 415)

De acordo com Zeithaml e Bitner:

> A qualidade da prestação de um serviço esta relacionada a fatores variados que não podem ser satisfatoriamente controlados pela empresa como:
> - habilidade dos consumidores de expressar suas próprias necessidades;
> - habilidade e real interesse dos funcionários em satisfazer tais necessidades;
> - presença (ou ausência) de outros clientes;
> - nível de demanda pelo serviço.
> (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 212)

Assim como os serviços são intangíveis, eles são perecíveis, ou seja, em função de não podermos estocar serviços, ele é perdido para sempre se não prestado no momento da demanda.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 212), disseram que “como a produção e o consumo ocorrem conjuntamente, os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.“ Essa impossibilidade cria profundas dificuldades para a administração e comercialização de serviços.

No que diz respeito a tempo e lugar, um produto manufaturado, por exemplo, pode ser produzido em lugar e transportado e vendido em outro. Serviços não possuem essa facilidade nem mesmo podem ser produzidos em determinado tempo e entregues em outro, driblando a ociosidade da mão de obra e a sazonalidade da demanda.

A impossibilidade de estocagem dificulta também o controle de qualidade, uma vez que amostras do “produto“ não podem ser extraídas para verificação das características e atributos geradores de satisfação para os clientes.

O fato de não poderem ser revendidos ou devolvidos faz com que as empresas tenham que desenvolver estratégias de recuperação de clientes quando os serviços prestados ficam abaixo do esperado ou são insatisfatórios.

Por causa dos efeitos das principais características dos serviços – intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade – o marketing passa a desempenhar um papel importante, porem diferente daquele realizado pelas empresas orientadas para bens físicos. As principais diferenças em relação aos produtos, bem como as implicações destas para o marketing, estão sintetizadas na tabela 1.

Bens	**Serviços**	**Implicações para o marketing**
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados; Serviços não podem ser patenteados; Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade; É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários; A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis; Não há certeza de que o serviço executado atenda ao que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo Simultâneos	Clientes participam e interferem na transação; Os clientes afetam-se mutuamente; Os funcionários afetam o serviço prestado; A descentralização pode ser essencial; É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços; Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Tabela I - Implicações decorrentes das características dos serviços
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

Segundo Affonso Neto e Porto:

> O marketing de serviços tem como foco três dimensões principais:
> a) Os clientes atuais e potenciais;
> b) Os funcionários;
> c) A interação cliente-prestador de serviço, a chamada hora da verdade.
> (Neto e Porto, 2006, p.100)

Apenas depois dessas três dimensões serem bem atendidas é que o marketing de serviços pode alcançar os resultados desejados.

Todas as características de marketing de serviços citadas anteriormente podem ser utilizadas para marketing bancário. Contudo, o serviço bancário possui algumas peculiaridades que, segundo Herranz, Dávila e Férnandez também devem ser consideradas. São elas:

> - Dupla relação: as instituições financeiras mantêm com seus clientes uma relação de dupla direção. Por um lado captam recursos e por outro emprestam valores, e, em alguns casos, aos mesmos clientes. Ou seja, o cliente é fornecedor e consumidor ao mesmo tempo.
> - Elevada regulamentação: o campo de atuação do setor bancário, até em função da complexidade, sofre diversas limitações pela forte regulamentação que ocorre para proteger os clientes, para zelar por sua segurança, solvência e eficácia do sistema financeiro.
> - Relação estável com o cliente: normalmente, a relação que ocorre entre as instituições financeiras e seus clientes é mais estável, diferentemente da que ocorre em outras instituições. As relações costumam ser diárias, por isso a comunicação entre banco e cliente é habitual e contínua.
> - Risco elevado: o risco é um fator intrínseco da atividade bancária, pois está associado à manipulação de dinheiro.
> - Inexistência de patente: o serviço não pode ser patenteado, logo, qualquer concorrente pode copiar uma boa ideia. Novos produtos e serviços lançados no mercado são rapidamente copiados pelas demais instituições financeiras, dificultando, dessa forma, a diferenciação entre os bancos.
> (Herranz, Dávila e Férnandez, 1998, p.92)

Em função da facilidade das demais instituições financeiras em copiar os produtos financeiros, eles são, em sua maioria, pouco diferenciados. Exigindo, assim, que todo o investimento voltado para a geração de valor para o cliente seja realizado em outros elementos da oferta e não do produto em si. No momento que o serviço bancário passa a ser visto como um serviço, ou seja, como uma união de atividades, processos e ações, a estratégia de diferenciação pode obter mais eficiência e eficácia.

O Marketing bancário e o de serviços proporcionam para as empresas gerenciar melhor seu relacionamento com clientes e com outros *stakeholders*[1]. Esta função passa a ser um dos maiores desafios das organizações, uma vez que dependem das pessoas que interagem com os clientes. Se não estiverem alinhadas a estratégia organizacional, essas mesmas pessoas podem destruir todo o esforço de posicionamento e diferenciação à medida que não atendem as demandas do cliente e não satisfazem seus desejos.

---

[1] termo utilizado quando se refere a uma pessoa, grupo ou entidade com interesses nas ações ou no desempenho de uma organização

Portanto, conforme Bekin (1995), a empresa deve vender seus produtos para seu público interno, demonstrando suas vantagens e vendendo, além do produto, a idéia que ele representa. Este público também deve receber os estímulos necessários, a fim de manter sua motivação e entender a sua importância para a organização.

Não existe receita para o sucesso, contudo, conhecer o público a quem determinado produto será ofertado é sem dúvida um grande início. Nada mais justo do que começar esta busca por conhecimento pelo público interno, uma vez que, além de criadores, estrategistas e vendedores, também são consumidores.

O Endomarketing, neste contexto, é essencial para o atingimento dos objetivos da organização e age como ferramenta de rentabilização para empresa, auxiliando-a a alcançar um número maior de clientes, internos e externos, possibilitando, portanto, um aumento nas vendas e consequentemente, um lucro maior.

1.3 Endomarketing

O Endomarketing é o marketing voltado para dentro, ou seja, para o publico interno da organização. Segundo Bekin (1995, p.23) “endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

A principal finalidade do endomarketing é dar valor e visibilidade à informação que existe dentro das empresas, de forma que o público interno consiga entender seus objetivos, estratégias e processos de gestão e sintam-se satisfeitos com os resultados obtidos.

Para Brum (2010, p.21) “a função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes.“ Brum ainda complementa dizendo que o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc..), dentro de um clima organizacional positivo, ou seja, trabalhar em harmonia e com comprometimento. Para ele, a intenção é transformar colaborador em facilitador, para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

O grande desafio das lideranças empresariais é alinhar o pensamento das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa, fazendo-se isso através da comunicação. Para que os funcionários ajam de acordo com a estratégia organizacional, é preciso que eles a conheçam. É necessário que entendam as regras e logo os produtos e serviços oferecidos. É preciso investir em treinamento e seleção, além de sistemas de informação e canais de comunicação.

Conforme Brum (2010, p. 18 e 19) “a informação é, sem duvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno“ e “pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do Endomarketing“.

É muito importante trabalhar o público interno para que isso se reflita no relacionamento com o cliente. Se os empregados estiverem convencidos de que seus produtos e serviços são os melhores, ou que, pelo menos, sejam de ótima qualidade, transmitirão essa visão a seus clientes. Sendo que o inverso também ocorre, ou seja, funcionários que não acreditam na organização, nos produtos e serviços prestados, dificilmente conseguirão convencer seus clientes a comprá-los.

Além disso, vale lembrar, que os empregados de uma empresa, também são consumidores finais. A exemplo de bancos, os funcionários também possuem conta corrente assim como capitalização e previdência, portanto, também precisam ser trabalhados.

Segundo Kotler (2009, p. 40), “Marketing interno é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Em função disso, o autor defende a idéia de que se deve trabalhar o marketing interno antes do externo, uma vez que para ofertar um ótimo serviço, é preciso estar preparado para executá-lo.

É importante salientar que o endomarketing é um processo de alta relevância estratégica para a organização. Ele proporciona diferenciação competitiva ou comparativa através de pessoas, o que, segundo Michael Porter (1986), referência obrigatória quando o assunto é estratégia empresarial, é algo essencial. Para ele, fazer as coisas de maneira diferente dos seus concorrentes é ainda fundamental, já que cada vez há maior dificuldade em manter vantagens competitivas de natureza operacional.

A exemplo do marketing, a tomada de decisões no endomarketing também pode ser dividida em quatro estratégias: companhia, custos, coordenadores de endomarketing e promoção. Todas são de grande importância para proporcionar diferenciação competitiva em relação à concorrência.

A companhia diz respeito à percepção do cliente interno frente ao produto final, não apenas ao elemento físico, mas também pela imagem que transmite.

O custo refere-se a todos os investimentos realizados pela organização, desde as despesas com recursos humanos (salários, treinamentos, benefícios) até as aplicações financeiras em instrumentos e ações que possibilitarão a implementação do programa de endomarketing.

Já os coordenadores de endomarketing, substituem a praça do composto de marketing, ou seja, são todos os responsáveis pela execução do programa de endomarketing.

Por sua vez, a comunicação é o principal elemento para concretizar a venda do produto para o cliente interno. É a comunicação que vai motivar o cliente interno a vender ou comprar os produtos oferecidos.

Em síntese, o endomarketing será utilizado para estimular as vendas e, porque não, as compras, de títulos de capitalização, por parte dos funcionários. Além disso, ele servirá para motivar pessoal, melhorar comunicação entre chefia e subordinados, alinhar pensamento estratégico, criando uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc..), dentro de um clima organizacional positivo. Servirá para fidelizar o cliente interno e dessa forma, vender mais e melhor, gerando um lucro maior, e, portanto, rentabilizando a Agência Navegantes do Banco Alpha.

No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste estudo, bem como a justificativa para o seu uso, os principais itens do instrumento de coleta de dados e a amostra dos seus respondentes, também, a estrutura da análise de dados coletados.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste estudo, bem como a justificativa para o seu uso, os principais itens do instrumento de coleta de dados e a amostra dos seus respondentes, também, a estrutura da análise de dados coletados.

Com a finalidade de rentabilizar a agência Navegantes do Banco Alpha, elaborando um bom plano de endomarketing , é necessário conhecer profundamente a realidade da agência estudada. Para isso fez-se necessário uma pesquisa de mercado junto ao público interno da Agência Navegantes do Banco Alpha.

A pesquisa de mercado é aplicada com a intenção de suprir e pesquisador com informações sobre fatores que influenciam o consumidor na aquisição, consumo de mercadorias, serviços e idéias. Assim como obter informações para motivar e incentivar as vendas dos produtos oferecidos pela instituição, neste caso, os títulos de capitalização.

2.1 Método escolhido e justificativa

O objetivo proposto para este estudo é esclarecer como o Endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a Agência Navegantes do Banco Alpha, comprovando o nível de insatisfação de seus funcionários em relação aos produtos de capitalização por eles ofertados, identificando os principais motivos deste sentimento e rejeição; propondo soluções de endomarketing para elevar seu nível de aceitação e satisfação dos produtos de capitalização, rentabilizando-a.

A natureza desta pesquisa é exploratória, ou seja, busca adquirir dados sobre o assunto, delimitando um campo de estudo, mapeando as condições de manifestação da situação problema. Tem a finalidade de proporcionar uma visão geral do objeto deste trabalho, explorar temas pouco explorados abrindo caminho para novas pesquisas.

Segundo Malhotra (2001, p.106), “o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão”. Complementa,

ainda, dizendo que a pesquisa exploratória é importante em qualquer situação onde não se disponha de conhecimento suficiente para continuar com o projeto da pesquisa

Neste caminho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, proporcionando uma melhor visão e compreensão da realidade social da Agência Navegantes do Banco Alpha, uma vez que, segundo Roesch (2006), possibilita o entendimento das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados.

Por sua vez, optou-se por utilizar o Estudo de Caso como método de estudo. Que tem como principal característica, de acordo com Roesch (2006) tentar esclarecer uma ou mais decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Portanto, preocupa-se mais com a profundidade do que com a amplitude dos resultados. Este método é utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma ou mais organizações.

Segundo Bell (1989) e Hartley (1994), o Estudo de Caso pode ser utilizado para estudar em profundidade, processos e comportamentos de indivíduos e grupos em seu contexto real, através da observação direta sem interferência do observador ou em situações recentemente passadas.

Ou seja, uma das principais vantagens de se utilizar o Estudo de Caso como método é a possibilidade de observar e descrever fatos durante sua ocorrência, agregando assim valor aos elementos teóricos existentes sobre o assunto pesquisado.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

As principais formas de coleta de dados utilizadas em pesquisa do tipo estudo de Caso, que coletam dados junto a pessoas são as entrevistas (pessoal e por telefone) e as coletas auto administradas (via correio ou meio eletrônico). Em função disto, utilizou-se à entrevista de profundidade como instrumento de coleta de dados.

Segundo Malhotra:

> A entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.
> (Malhotra, 2001, p. 163)

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, ou seja, o roteiro para entrevista, utilizaram-se itens que auxiliassem o pesquisador a cumprir com o objetivo do presente estudo, como mostrar o grau de insatisfação dos funcionários em relação aos títulos de capitalização, possíveis motivos para esta visão, sugestões de melhorias no produto e de endomarketing.

Algumas perguntas foram previamente selecionadas e incluídas no roteiro, contudo, o tipo de entrevista utilizado, foi o semi-estruturado, permitindo-se portanto, a inclusão de outras questões originalmente inexistentes. Da mesma forma, Money, Babin, Samouel e Hair Jr. Dizem que:

> Nessa abordagem, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.
> (Money, Babin, Samouel e Hair Jr., 2006, p.163)

Buscou-se, com essa entrevista, esclarecer como o Endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a Agência Navegantes do Banco Alpha. Através dela, foi possível entender o pensamento dos funcionários, em função da abertura oferecida pelas perguntas, que constam no apêndice deste estudo.

Para o estudo, analisou-se a Agência Navegantes do Banco Alfa, localizada no Bairro Navegantes, na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, ou seja, uma amostra ou parte da população, que seriam todos os funcionários do Banco Alpha, de todas as agências a nível Nacional. Contudo, devido a sua proporção, não se tem à pretensão de extrapolar os resultados para toda a população. O nome do banco é fictício por questões de sigilo.

Para Money, Babin, Samouel e Hair Jr (2006, p.237), “Uma amostra é um subconjunto relativamente pequeno da população”. Os autores, complementam ainda, no mesmo livro, dizendo que a população é o total de todos os elementos, o Universo. Ela detém um conjunto comum de informações e características.

Neste trabalho, portanto, conforme Malhotra (2001, p.106), “A amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não representativa”.

2.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Nesta etapa, foi realizada uma entrevista a todos os funcionários da Agência Navegantes do Banco Alpha diretamente ligados ao atendimento ao público e a comercialização de capitalização. Para tanto, foi elaborado um roteiro com perguntas abertas que levaram o entrevistado a reflexão e que explicasse seu sentimento em relação aos produtos de capitalização.

2.4 Análise de dados

Uma vez realizadas e transcritas as entrevistas, foi efetuada a análise dos dados, dividindo e classificando as questões de acordo com os objetivos específicos e o tema do presente estudo.

Este método utilizado para análise dos dados chama-se análise de conteúdo, que para Malhotra (2001, p.196), significa “a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação”. Para o autor, no mesmo livro, trata-se de um método adequado para quando o fenômeno estudado é a comunicação, e não, simplesmente um comportamento ou objetos físicos.

3 RESULTADOS

Neste capitulo foram apresentados os resultados da pesquisa de maneira que atenda aos principais objetivos deste estudo e facilite sua compreensão. Após a realização das entrevistas e a análise dos dados, dividiu-se e classificaram-se as questões procurando reuni-las de acordo com sua relação com os objetivos do trabalho e com o resultado esperado

O principal objetivo da analise dos dados levantados foi de organizar e analisar as informações prestadas pelos entrevistados, de modo a comprovar o diagnóstico inicial, justificá-lo e procurar por soluções. Para melhor análise dos dados coletados na entrevista, elaborou-se tabelas como banco de dados na formatação de planilhas.

3.1 Perfil dos entrevistados

Para elaboração deste trabalho, realizaram-se quatorze entrevistas com funcionários diretamente ligados ao atendimento ao público e a comercialização de produtos de capitalização.

A tabela baixo representa o perfil dos entrevistados:

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo	Atendimento	Tempo de banco (em anos)
A	M	23	Escriturário	PF	4
B	M	28	Escriturário	PF	1
C	M	34	Assistente	PJ	6
D	F	29	Gerente Contas	PF	7
E	M	38	Assistente	PJ	7
F	F	48	Gerente Contas	PF	11
G	F	32	Gerente Contas	PF/PJ	6
H	M	48	Assistente	PF	30
I	M	45	Gerente Contas	PJ	10
J	M	27	Escriturário	PF	3
K	F	35	Gerente Contas	PF	8
L	F	30	Escriturário	PF	6
M	M	44	Gerente Contas	PJ	9
N	M	31	Assistente	PJ	9

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram entrevistados, conforme pode ser visto na tabela acima, 14 funcionários de diferentes níveis hierárquicos, 6 Gerentes de Contas, 4 Assistentes e 4 Escriturários, que trabalham atendendo pessoas físicas ou jurídicas (empresas). Dentre eles, 5 mulheres e 9 homens, com idades entre 23 e 48 anos e tempo de banco que vai de 1 a 30 anos.

3.2 Nível de Insatisfação e principais motivos

As questões 2, 3 e 4, estão relacionadas ao nível de insatisfação dos funcionários em relação aos produtos de capitalização e a sua confortabilidade quanto a oferecer tais produtos aos clientes.

A segunda questão era: qual a sua opinião sobre esses produtos? Por quê?

Mais da metade dos entrevistados responderam que estão insatisfeitos com os produtos ou não gostam. Como principal motivo, citaram o prazo e a rentabilidade. Alguns respondentes, disseram que os produtos de capitalização só servem aos clientes de baixa renda, ou desorganizados financeiramente ou que gostam de jogar.

O Entrevistado B compartilha desta ideia, pois acha "que é um tipo de produto útil para quem possui dificuldades de se organizar e poupar, ou então para um cliente que deseja concorrer a prêmios e sorteios em dinheiro", e ainda confessa que não oferece muito esta última funcionalidade.

A exemplo dele, o entrevistado C diz que os produtos são "ruins como aplicação, bons apenas para pessoas que não sabem gerenciar suas finanças, devido à baixa rentabilidade e ao débito em dia fixo na conta".

Da mesma forma, o entrevistado F diz que os produtos de capitalização "eram voltados inicialmente para as classes mais baixas e os bancos adaptaram para qualquer classe". Diz ainda, que "para as pessoas mais favorecidas só serve mesmo para parceria".

Já o entrevistado D, gosta do produto e acha "interessante você poder concorrer a sorteios em dinheiro e receber o valor investido de volta". Assim como o entrevistado H, que também gosta dos produtos de capitalização e acredita que atendem a todos os tipos de necessidades e de prazo.

A terceira questão questionava o grau de satisfação dos funcionários em oferecer os produtos de capitalização aos clientes e por quê. Sua finalidade era avaliar se os funcionários sentem-se confortáveis para vender esses produtos e por qual motivo. Neste caso 50% dos entrevistados sentem-se satisfeitos e confortáveis para ofertar os produtos de capitalização aos clientes.

O entrevistado B admite que inicialmente foi difícil ofertar os produtos pois “não via objetivo algum nem vantagens para o cliente”. Mas, “após conhecer os produtos e ver que as pessoas possuem necessidades diferentes”, chegou à conclusão “que é preciso oferecer e mostrar o lado bom”, uma vez que nem todos pensam como ele.

Da mesma forma, o entrevistado I diz ter um alto grau de satisfação em ofertar os produtos de capitalização aos clientes, “visto que as inúmeras tentativas e argumentações geram bom número de contratações”.

Contudo, o entrevistado G não gosta de oferecer os produtos de capitalização por acreditar que são “os piores produtos do banco”. Assim como o entrevistado M, que diz possuir grau de satisfação “zero” em ofertá-los porque não gosta deles.

Já a quarta questão, perguntava se o funcionário possui algum produto de capitalização. Nesse caso, 43% dos respondentes confirmaram possuir pelo menos uma modalidade produto.

Desde o inicio do estudo, buscava-se comprovar com este trabalho, a insatisfação dos funcionários em relação aos produtos de capitalização ofertados pelo Banco Alpha. Portanto, este fato foi comprovado.

A exemplo do conhecimento do produto, a satisfação em relação ao mesmo ou a sua oferta, é de relevante importância. Uma vez que para vender um determinado bem, é preciso sentir-se confortável para isso, ou seja, quanto mais à vontade o atendente se sente para oferecer o produto ao cliente, mais vezes irá fazê-lo, logo maiores serão suas chances de concretizar a venda. Essa mesma relação pode ser aplicada ao fato de se gostar ou não de um produto. Quanto mais as pessoas gostam de um bem ou serviço, mais elas compram e mais propaganda a favor elas fazem.

Os funcionários do banco também fazem parte do público-alvo dos produtos de capitalização. Contudo, de acordo com os resultados desta pesquisa apenas 50% da amostra atingem esta expectativa. Contrariando o que seria ideal e comprovando a necessidade de se efetuar um plano de endomarketing para corrigir este problema e aumentar as vendas desses produtos, tanto para clientes externos quanto para internos e dessa forma rentabilizar a Agência Navegantes ou o próprio Banco Alpha.

3.3 Ações para melhor compreensão dos funcionários para com os produtos de capitalização

A primeira questão presente na entrevista está relacionada com o grau de conhecimento dos funcionários do banco Alpha sobre os produtos de capitalização. Sua finalidade é medir o quanto os funcionários ligados ao atendimento e oferta dos produtos de capitalização os conhecem.

O primeiro passo para a venda de qualquer produto ou serviço é conhecê-lo. Todas as empresas deveriam investir em treinamento de pessoal para torná-los capazes de negociar e comercializar um bem ou serviço. Através do conhecimento do produto, suas características, público-alvo, diferenciais de mercado pode-se elaborar argumentos para sua apresentação ao cliente e concretizar sua venda.

Da mesma forma, conhecer um bem ou serviço torna as pessoas capazes de julgá-los de maneira mais transparente e fornece, não só aos vendedores, mas também aos compradores, maior segurança para comprá-los ou vendê-los. Mais uma vez, reforça-se que possuir o produto também auxilia na obtenção de conhecimento e portanto na elaboração dos argumentos para a negociação com o cliente.

A primeira questão foi: Quais produtos de capitalização você conhece do banco e quais você oferece aos clientes? (cite as modalidades). Esperava-se como resposta completa, que os funcionários citassem: pagamentos mensais, pagamento único e entre eles as modalidades flex, fiador e empresa. Apenas 28,5% dos respondentes tiveram suas respostas compatíveis com o esperado. Como é o caso dos entrevistados C, E, F e K que citaram ”as modalidades de pagamento único, mensal, fiador, empresa e flex”.

Já os entrevistados B, G, H, J e N, citaram apenas as modalidades de pagamento único e mensal, desconhecendo as demais, comprovando, assim, uma falta de conhecimento em relação aos produtos de capitalização.

É fundamental conhecer as modalidades de um produto ou serviço antes de ofertá-los aos clientes, pois desta forma é possível identificar qual modalidade atende a sua demanda. Assim como, conhecer as modalidades de tais produtos auxilia o cliente

(seja ele um terceiro ou o próprio funcionário) a escolher um bem que se encaixe ao seu perfil.

As questões 5 e 6, apontam as principais vantagens e desvantagens dos produtos de capitalização. Dentre as principais vantagens, foram citados por quase 100% dos respondentes, a poupança "forçada", pois o titular dos produtos de capitalização, ao fazer os aportes, só pode resgatá-los, após 12 meses, além disso, existe a possibilidade de ser contemplado nos sorteios e ganhar uma quantia em dinheiro.

Como desvantagens, foi citado por 100% dos entrevistados a baixa rentabilidade e 64% citaram o prazo de pagamento por período muito longo. Da mesma forma, foram citados os valores de contribuição e o período de carência para o resgate.Aqui, cabe explicar que os títulos de capitalização ofertados pelo Banco Alpha, possuem prazos de capitalização que variam de 24 até 92 meses, a saber: 24, 36, 48, 60, 72 e 92 meses, ou seja, teoricamente, não poderia ser citado como uma desvantagem. Além disso, os produtos de capitalização não são produtos de investimentos, não podem ser comparados a fundos de renda fixa, CDB's ou até mesmo poupança. Logo, a rentabilidade não é seu objetivo, a finalidade é concorrer a sorteios em dinheiro e receber o valor aportado de volta no final do plano. Para os clientes que compram capitalização, mas exigem rentabilidades maiores, existem as modalidades flex, que aplicam parte da reserva em renda variável.

Estes esclarecimentos em relação aos títulos de capitalização são úteis, a exemplo das primeiras questões do roteiro de entrevista, pois indicam que os funcionários estão insatisfeitos em sua maioria com os produtos de capitalização, e apesar de venderem, não se sentem plenamente confortáveis em fazê-lo nem de adquiri-los.

As questões 7 e 8 têm o objetivo de buscar sugestões de ações a serem realizadas pelo próprio banco para motivar os funcionários a venderem e comprarem os produtos de capitalização, além de sugerir melhorias do produto em si.

Dentre as principais respostas estão: reduzir o prazo de capitalização e o período de carência, aumentar as chances dos sorteios, aumentar a rentabilidade, criar grupos exclusivos para funcionários e reduzir o valor das parcelas.

O entrevistado A sugere diminuir o prazo de capitalização das modalidades mensais, aumentar a flexibilidade no cronograma, aumentar a probabilidade de contemplação nos sorteios e aumentar a flexibilidade de valores nas modalidades de pagamento único.

Já o entrevistado C, sugere a criação de mais planos com renda variável. Enquanto o entrevistado D cita: “oferecer prêmios de valores menores, mas com mais chances de sorteio”.

Quanto às ações, tem-se: comissões sobre as vendas, investir em divulgação dos produtos e dos contemplados nos sorteios, promover ações junto com a comunidade, como teatros, shows e cinemas, enfatizando a marca e os produtos de capitalização.

O entrevistado B, acredita, ainda, que se deva “oferecer a capitalização como um benefício e não como moeda de troca, ressaltar suas qualidades, insistir para os funcionários aprenderem e lerem mais sobre os produtos”. Segundo ele, funcionários menos interessados criam aversão por um produto que não entendem realmente e precisam oferecer.

Essas informações são importantes para se traçar um perfil do público interno do banco, para entendê-los e conhecê-los melhor. Obtendo dados para elaborar um plano de endomarketing que atinja a grande parte dos funcionários.

3.4 Sugestões e soluções de endomarketing

Por fim, a nona questão perguntava se existe preconceito para com os produtos de capitalização, onde 71% dos entrevistados acreditam que existe algum tipo de preconceito, seja por parte dos clientes seja por parte dos atendentes que ofertam esses produtos.

Existe um preconceito e descrença nos produtos bancários, dificultando a sua venda por parte dos funcionários, influenciando de forma negativa o resultado da

instituição financeira. Conforme constatado por essas entrevistas sobre os produtos de capitalização.

O entrevistado C acredita que existe preconceito e complementa: “clientes tem medo de sorteios fraudados e são temerosos com a abordagem dos funcionários”.

Já o entrevistado D, que também acredita na existência de preconceito em relação aos produtos de capitalização, justifica: “muitos deixam de fazer porque dizem não ter sorte, outros porque acreditam que ninguém ganha”.

O entrevistado F acha que “não se trata de preconceito, mas sim de procurar o argumento certo, mais adequado para o cliente ao qual está sendo ofertado o produto” e complementa dizendo que “se a pessoa é um pouco mais esclarecida ela só contrataria a capitalização por parceria”.

Já o entrevistado B, acha que existe preconceito e justifica dizendo que “o brasileiro geralmente não gosta de coisas compulsórias, preza muito pela liberdade de opção”. E “o fato de grande desconhecimento por parte de quem oferece colabora para que se crie um ambiente de desconfiança com relação ao produto”. Diz ainda, que “os clientes tendem a achar que estão fazendo um mau negócio, já que o funcionário acha que está vendendo algo ruim também”. Termina dizendo que “ninguém deseja comprar algo que precisa ser vendido, mas sim algo que se sente à vontade em possuir”.

Trabalhar o público interno, antes do público externo é importante para ampliar as chances de sucesso do negócio. Entender os objetivos da empresa, compreender os produtos comercializados, conhecer os diferenciais destes frente aos ofertados pela concorrência, além de outras ações, são fundamentais para o aumento das vendas, aumento da rentabilidade da Agência Navegantes do Banco Alpha e por consequência do banco como um todo.

Diante desses dados, foi possível perceber que existe uma distorção do real significado e das verdadeiras funções dos produtos de capitalização. Existe um conceito pré-formado pelos funcionários e por sua vez pelos clientes em geral, em relação a esses produtos. Esse preconceito pode ser explicado pela falta de conhecimento do produto e por conseguinte o medo do desconhecido.

Uma forma eficiente de adquirir conhecimento sobre determinado bem é possuindo-o e utilizando-o. Tendo o bem ou serviço torna as pessoas mais próximas dele.

Foi comprovado neste estudo, que os funcionários do Banco Alpha não possuem e não gostam dos produtos de capitalização. Os motivos, como visto em capítulos anteriores, se deve, principalmente a falta de conhecimento e suas conseqüências indiretas, como o preconceito, o medo pelo desconhecido.

Sugere-se portanto, a criação de uma linha específica de produtos que atendam as demandas dos funcionários do Banco Alpha, ou seja, que possuam prestações suaves, com prazos menores, mas com prêmios mais baixos, com mais chances de serem contemplados, ou parcelas únicas de valores menores, com prêmios também mais baixos, mas com mais chances de serem contemplados. O importante, aqui, é fazer com que os funcionários comprem os produtos de capitalização, conheçam-os e vendam-os mais e melhor.

Outra forma de estimular a compra ou a venda desses produtos é através da recompensa, ou seja, da premiação pela venda ou de um presente de parabenização pela compra. Em outras palavras, através de um brinde significativo e útil, que serviria para recompensar o cliente e o vendedor e acima de tudo, como propaganda para os demais consumidores. Como exemplo de brindes, pode-se citar: bolas de vôlei e futebol, camisetas, guarda-sol, cadeiras de praia, esteiras de praia, tapetes do tipo capacho para porta de residências, materiais escolares (cadernos, blocos de notas, lápis, canetas coloridas e colecionáveis, agendas), canecas, copos, entre outros.

CONCLUSÕES

Esse estudo teve como objetivo geral esclarecer como o Endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a Agência Navegantes do Banco Alpha. Além disso, buscou-se comprovar o grau de insatisfação dos funcionários, em relação aos produtos de capitalização por eles ofertados, identificar os motivos deste sentimento, verificar formas de aumentar a compreensão e aceitação para com os produtos de capitalização. Estimulando sua venda e sua compra, bem como propor soluções de endomarketing para converter essa visão e rentabilizar a Agência Navegantes do Banco Alpha.

A natureza desta pesquisa foi exploratória, ou seja, buscou-se adquirir dados sobre o assunto, delimitando um campo de estudo, mapeando as condições de manifestação da situação problema. Teve a finalidade de proporcionar uma visão geral do objeto deste trabalho.

Neste caminho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, proporcionando uma melhor visão e compreensão da realidade social da Agência Navegantes do Banco Alpha, uma vez que, segundo Roesch (2006), possibilita o entendimento das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados.

Por sua vez, optou-se por utilizar o Estudo de Caso como método de estudo. Que tem como principal característica, de acordo com Roesch (2006) tentar esclarecer uma ou mais decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Portanto, preocupou-se mais com a profundidade do que com a amplitude dos resultados.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, ou seja, o roteiro para entrevista, utilizaram-se itens que auxiliassem o pesquisador a cumprir com o objetivo do presente estudo, como mostrar o grau de insatisfação dos funcionários em relação aos títulos de capitalização, possíveis motivos para esta visão, sugestões de melhorias no produto e de endomarketing.

Algumas perguntas foram previamente selecionadas e incluídas no roteiro, contudo, o tipo de entrevista utilizado, foi o semi-estruturado, permitindo-se portanto, a inclusão de outras questões originalmente inexistentes.

Foram realizadas entrevistas com todos os funcionários da Agência Navegantes do Banco Alpha diretamente ligados ao atendimento ao público e a comercialização de capitalização. Que, uma vez realizadas e transcritas, foram analisadas e tiveram suas questões divididas e classificadas de acordo com os objetivos específicos e o tema do presente estudo.

Após sua aplicação confirmou-se que os funcionários da agência Navegantes do Banco Alpha estão insatisfeitos em relação aos produtos de capitalização. Esse sentimento tem como motivos, a falta de conhecimento dos vendedores e consumidores, um conceito negativo e pré-estabelecido por eles em relação aos produtos de capitalização, a tendência ao medo do desconhecido e às características do produto em si. Além disso, verificou-se que os funcionários, em sua maioria, não possuem os produtos de capitalização por estas mesma razões.

Os entrevistados citaram vantagens e desvantagens dos produtos de capitalização, bem como fizeram sugestões de melhorias. Como principais vantagens citaram os prêmios ofertados, a “poupança forçada” e o valor das prestações. Já como desvantagens, citaram a rentabilidade, a carência para resgate e o prazo de capitalização.

Como sugestões para esses problemas, os entrevistados colocaram: reduzir o prazo de capitalização e o período de carência, aumentar as chances dos sorteios, aumentar a rentabilidade, criar grupos exclusivos para funcionários e reduzir o valor das parcelas, comissões sobre vendas e divulgação da marca junto a eventos com a comunidade, em teatros, shows e cinema.

Na realidade, todos os funcionários ligados diretamente ao atendimento ao público, ofertam e vendem tais produtos. Mas apesar disso, poucos possuem e poucos acreditam na capitalização. A entrevista mostrou que isso se deve em parte a falta de conhecimento dos produtos ofertados e de seus reais concorrentes. E em parte a um preconceito existente, tanto clientes externos como clientes internos. As pessoas não acreditam nos sorteios, que é o principal foco da capitalização.

Ficou claro, que está faltando treinar e capacitar o funcionário para a comercialização dos produtos de capitalização. Mas não é só isso, deve-se encantar o cliente interno para que este, encante o cliente externo.

Além disso, o público interno do Banco Alpha é bastante grande, principalmente se todos os funcionários forem considerados, independente do setor que trabalhe ou do cargo que possua. Todos possuem conta no Banco Alpha, logo, todos são consumidores ou público alvo de campanhas.

Uma vez que este público seja atingido, será mais fácil conquistar o cliente externo. Ter o produto gera conhecimento, segurança e facilita a abordagem e argumentação durante a negociação com o cliente.

Cabe ao Endomarketing cumprir com esta função. Criar campanhas internas para divulgação dos produtos e dos funcionários contemplados. Promover eventos como teatro, shows e cinema e investir em propaganda interna. Ofertar ingressos, diárias em hotéis e jantares para os maiores vendedores. E porque não aos maiores compradores?

Fica ainda como sugestão, a criação de uma linha de produtos de capitalização, exclusiva de funcionários, um grupo fechado, que terá como contemplados, ou sorteados, apenas funcionários, que teriam seus nomes amplamente divulgados em toda a instituição, estimulando a aquisição do produto.

Conseguir vender para o público interno, significa ampliar as vendas, portanto rentabilizar e gerar lucro. Tem-se, então, o endomarketing como ferramenta de rentabilização.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos, mas o assunto não se esgota por aqui. Novas pesquisas poderão ser realizadas, planos de endomarketing poderão ser sugeridos, promovendo rentabilização a agência Navegantes e ao próprio Banco Alpha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO NETO, Annibal & PORTO, Rafael Barreiros, Gestão de Marketing, Universidade de Brasília, 2006.

American Marketing Association. Disponível em: http://www.marketingpower.com

BEKIN, Saul F.. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

HAIR, Joseph, BABIN, Barry, MONEY, Arthur e SAMOUEL, Philipp, Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração, Bookman, 2006

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing - \uma orientação aplicada, Porto Alegre, Bookman, 2001.

NAVARRO, Conrado Vamos falar de dinheiro? Ed. Novatec 2008.

WERTHER, B. W; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. 2.ed. Porto Alegre: Bookman., 2003.

APÊNDICE

Roteiro para entrevistas em profundidade:

1) Quais produtos de capitalização você conhece do banco e quais você oferece aos clientes? (Cite as modalidades)

2) Qual a sua opinião sobre esses produtos? Por quê?

3) Qual o seu grau de satisfação quanto a oferecer esses produtos aos clientes? Por quê?

4) Você possui algum produto de capitalização? Qual? E por quê?

5) Descreva as principais vantagens dos produtos de capitalização (em ordem decrescente de importância):

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

6) Descreva as principais desvantagens dos produtos de capitalização (em ordem decrescente de importância):

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

7) Quais ações o banco poderia aplicar para você oferecer tais produtos aos clientes ou mesmo adquiri-los?

8) Que sugestões você daria para melhoria do produto?

9) Você acha que existe preconceito em relação aos produtos de capitalização? Explique.