



**ELONI MARIA DA SILVA**

**BANCO SANTANDER – ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE  
PREFERENCIAL**

**FLORIANÓPOLIS/SC  
JULHO/2008**

**ELONI MARIA DA SILVA**

**BANCO SANTANDER – ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE  
PREFERENCIAL**

Trabalho apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a conclusão do Curso de Graduação em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Elizabete Simão Flausino

**FLORIANÓPOLIS/SC  
JULHO/2008**

## **BANCO SANTANDER – ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE PREFERENCIAL**

Esta Monografia foi julgada adequada para obtenção do título de Economista pelo Programa de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada na sua forma final em 10 de Julho de 2008.

---

Prof.(a) Dr.(a)

Coordenador(a) do Curso de Ciências Econômicas

### **Banca Examinadora**

---

Professora Orientadora: Msc. Elisabete Simão Flausino

---

Prof. Dr. Valdir Alvin da Silva

---

Prof. Dr. Eraldo Sérgio Barbosa da Silva

## **TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro, para todos os fins de Direito e que se fizerem necessários, que assumo total responsabilidade pelo material aqui apresentado, isentando a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a Coordenação do Curso, a Banca Examinadora e o Orientador de toda e qualquer responsabilidade acerca do aporte ideológico empregado ao mesmo.

Conforme estabelece Regimento Geral da UFSC, das disposições aplicáveis ao corpo docente, que trata de improbidade na execução dos trabalhos escolares, estou ciente que poderei responder civil, criminalmente e/ou administrativamente, caso seja comprovado plágio integral ou parcial do trabalho,

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.

---

**ELONI MARIA DA SILVA**

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é integralmente dedicado ao meu pai João de Paula da Silva (in memoriam) que me ensinou desde os primeiros dias de minha vida a importância de perseverar e acreditar nos meus sonhos, buscando sempre a concretização dos meus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

Em um primeiro momento, gostaria de agradecer a Deus, pela minha vida e por estar ao meu lado confortando o meu coração nos momentos em que mais necessitei.

Agradeço aos meus pais João de Paula da Silva (in memoriam) e Olivia Copetti da Silva (in memoriam), verdadeiros guerreiros que lutaram incansavelmente pela vida, ensinando o significado da dignidade, lealdade, honestidade e responsabilidade.

Aos meus irmãos e demais familiares, agradeço pelo afeto e amizade.

Aos meus amigos e aos colegas de faculdade, agradeço pelo companheirismo e apoio.

Aos professores da UFSC, que ao longo desses anos contribuíram para a construção do conhecimento que se apresenta neste trabalho. E em especial, para minha professora orientadora Elizabete Simão Flausino, obrigada pela confiança e paciência!

Ao Banco Santander, pela disponibilidade das informações e pela oportunidade de aprimorar os meus conhecimentos por meio deste estudo.

## RESUMO

Na sociedade em rede, informação, comunicação, colaboração e conhecimento estão no centro de inovadores processos sociais. Captar o que os mercados estão produzindo através da tecnologia, organizar, dar ordens para produção com a possibilidade de reorganizar o processo produtivo para que este seja mundialmente globalizado. As empresas prestadoras de serviços devem entender a importância do papel estratégico de suas operações, para criar vantagem competitiva, através da qualidade e diferenciação oferecida nos serviços. Assim, a emergência das instituições financeiras em atender e alcançar elevados níveis de satisfação junto a seus clientes representa mudanças e transições fundamentais, exigindo um re-alinhamento de mentalidade, de atitudes e de percepção por parte das pessoas que fazem parte dessas relações e que compõem esses tipos de instituições. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo obter total compreensão com relação a conceitos pertinentes ao tema instituições financeiras, serviços, qualidade dos serviços e satisfação do ponto de vista de diversos autores, o que permite ao pesquisador refletir a respeito dos assuntos e formar sua própria opinião, sugerindo assim, melhorias para o Banco Santander. Para este estudo, com base no objetivo geral, bem como nos objetivos específicos e nos procedimentos da pesquisa, a natureza da pesquisa é predominantemente quantitativa, busca informações em números, projeções e gráficos. Os dados que posteriormente serão analisados originam-se de fontes primárias e secundárias. De acordo com Marconi e Lakatos (1982), dados primários são coletados pelo próprio pesquisador na unidade pesquisada, e os dados secundários são obtidos por informações contidas na literatura existente, em relatórios de pesquisa anteriores e documentos organizacionais.

**Palavras-Chave:** Serviços. Qualidade dos serviços. Satisfação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
1.5 METODOLOGIA.....	16
<b>1.5.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.2 Técnicas de Coleta de Dados .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.3 Forma de análise de dados .....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 as instituições financeiras - conceitos pertinentes.....	19
2.2 AS ATIVIDADES DE SERVIÇOS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA .....	20
2.3 Instituição, normas e conceitos para a garantia da qualidade em SERVIÇOS.....	22
2.4 Necessidades DO CLIENTE, o relacionamento e a satisfação .....	25
<b>3 HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA – banco santander .....</b>	<b>27</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NO BRASIL.....	32
<b>4 Plano de descrição, ANÁLISE e APRESENTAÇÃO dos DADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 Perfil do Cliente.....	34
4.2 Satisfação dos Clientes.....	38
4.3 Atendimento das Gerências .....	43
4.4 Os Produtos e os Investimentos .....	46
4.5 Os Custos .....	48
4.6 As Necessidades dos Clientes.....	50
<b>5 CONCLUSÃO e recomendaÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1: Cédula emitida pelo Banco de Santander. ....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2: Paseo de Pereda. ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3: Evolução da marca Santander. ....</b>	<b>31</b>



**Figura 4: Edificio Pereda. .... 32**  
**Figura 5: Escalada Banco Santander ..... 33**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Idade .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 2: Sexo .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 3: Escolaridade .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 4: Relacionamento bancário.....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 5: Tempo de espera para atendimento.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 6: Cortesia e profissionalismo .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 7: Eficiência no atendimento.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8: Confiabilidade .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 9: Local de atendimento adequado .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 10: O seu gerente conhece suas necessidades.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 11: O gerente dá importância ao relacionamento .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 12: O gerente o mantém informado .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 13: Os produtos oferecidos atendem suas necessidades .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 14: Os investimentos possuem rentabilidade competitiva e atrativa.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 15: O valor das taxas de juros .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 16: O valor das taxas de serviços .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 17: Os serviços do banco atendem suas necessidades.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 18: A facilidade de resolver problemas.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 19: segurança pessoal nas instalações do banco .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 20: Facilidade de acesso a internet.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 21: Atendimento adequado e confiável das centrais telefônicas .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 22: Sua satisfação de forma geral.....</b>	<b>55</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>BACEN</b>	Banco Central do Brasil
<b>CMN</b>	Conselho Monetário Nacional
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>OIN</b>	Organização Internacional de Normalização
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>SFN</b>	Sistema Financeiro Nacional

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado no Banco Santander S.A. criado por real ordem em 15 de maio de 1857 e fundado por 72 homens de negócios da cidade de Santander - Espanha.

Diante dos grandes desafios e oportunidades existentes no mercado, como a globalização e os avanços tecnológicos, é fundamental que as empresas busquem ferramentas e técnicas para obterem vantagens competitivas. A cultura, a análise da concorrência, as estratégias de negócios adotadas são fatores de diferenciação para as empresas.

Percebe-se que os serviços desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da economia mundial. Conseqüentemente, a indústria de serviços, a execução dos serviços, ganhou grande importância, pois, está diretamente relacionada a uma parcela significativa da geração de empregos e ao surgimento de novas tendências e transformações mundiais.

Nas sociedades contemporâneas os atores sociais articulam-se em redes empregando as novas tecnologias de informação e comunicação como um recurso para acessar, produzir e compartilhar informações. Para Kotler (2004) a era digital facilita o aparecimento de novos produtos e serviços. A tecnologia acelera o ritmo da inovação e da criação de novos produtos. A internet facilita o aparecimento de novas marcas e as formas de capturar oportunidades de negócios.

Na sociedade em rede, informação, comunicação, colaboração e conhecimento estão no centro de inovadores processos sociais. Captar o que os mercados estão produzindo através da tecnologia, organizar, dar ordens para produção com a possibilidade de reorganizar o processo produtivo para que este seja mundialmente globalizado.

As empresas prestadoras de serviços devem entender a importância do papel estratégico de suas operações, para criar vantagem competitiva, através da qualidade e diferenciação oferecida nos serviços.

Assim, a emergência das instituições financeiras em atender e alcançar elevados níveis de satisfação junto a seus clientes representa mudanças e transições fundamentais, exigindo um re-alinhamento de mentalidade, de atitudes e de percepção por parte das pessoas que fazem parte dessas relações e que compõem esses tipos de instituições. Muitos economistas, administradores, gestores, e outros tantos profissionais atentam para o fato de que a conquista de novos clientes custa de três a cinco vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais,

visto esses clientes já estarem no mercado, sendo necessário uma oferta bem além do que já possui..

O Santander, por sua vez, está passando nesse momento por um re-direcionamento estratégico com os slogans “Inovando para Crescer”, “o valor das idéias” e “cada dia mais perto de ti”. E um dos critérios de avaliação e reavaliação escolhida, foi o nível de satisfação dos clientes do Banco em relação aos produtos ofertados e serviços prestados.

A partir da exposição do tema, procurar-se-á no desenvolvimento do presente trabalho medir o nível de satisfação dos clientes segmento “Preferencial” do Santander, quanto aos serviços oferecidos pela Instituição Financeira, que utilizam os produtos e serviços do banco através da Unidade Ag. 1227 – Praça XV de Novembro, na cidade de Florianópolis/SC. Posteriormente apresentar-se-á os resultados relativos à pesquisa realizada.

## 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista que a concorrência entre bancos comerciais está cada vez mais acirrada e o mercado mais exigente, se faz necessário buscar novas alternativas e soluções para obter um diferencial competitivo. Dentre eles, destaca-se nas prestadoras de serviços a busca pela manutenção ou melhoria da satisfação dos seus clientes.

Conforme Christopher (1997, p. 5), “os clientes não compram produtos, eles compram satisfação”. Este pode ser muitas vezes o fator de maior influência no momento de escolha do consumidor, e talvez, um dos fatores estratégicos mais essenciais para as organizações. Satisfação é de suma importância em qualquer aspecto, seja em uma prestação de serviços como num bem adquirido. Assim, as organizações devem integrar as diversas áreas, liderando-as na busca contínua da satisfação. Ela é a sensação de prazer ou decepção relacionado ao resultado esperado do produto ou serviço. Dessa forma, exerce um impacto significativo sobre a percepção. A satisfação dos clientes de alta renda de um banco está diretamente relacionada com a qualidade dos serviços prestados. Esses clientes são alvo no mercado, não procuram, mas são procurados e muito lhes é ofertado, buscam a confiabilidade munida de um atendimento personalizado e diferenciado.

O Santander é um prestador de serviços e trabalha com segmentação de clientes tendo por base a renda, ponto importante na delimitação de nossa pesquisa clientes Preferenciais

renda  $A \geq \text{r\$ } 4.000,00$ ;  $AA \geq \text{r\$ } 15.000,00$ ;  $AAA \geq \text{r\$ } 25.000,00$  com atendimento diferenciado e personalizado.

Então, busca-se a partir desse estudo dirigido e delimitado aos clientes Preferenciais da organização identificar o nível de satisfação dos mesmos com relação à qualidade oferecida, daí questiona-se: **qual o grau de satisfação dos clientes Preferenciais do Banco Santander SA, quanto à qualidade dos serviços prestados? Esta qualidade poderia ser melhorada? O que fazer para fidelizar estes clientes ao banco?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Avaliar o nível de satisfação, dos clientes Preferenciais, do banco Santander, realizando estudo de caso de uma unidade, quanto à qualidade dos serviços prestados.

### 1.2.2 Específicos

- λ Pesquisar na literatura as variáveis, que envolvem o processo de qualidade na prestação de serviços;
- λ Caracterizar, e, identificar a instituição, objeto, deste estudo;
- λ Aplicar pesquisa de satisfação junto aos clientes preferenciais da Agência Praça XV de novembro do Banco Santander, em relação à qualidade dos serviços prestados pelo segmento;
- λ Analisar os resultados, e, sugerir melhorias, se for o caso, mediante os resultados da pesquisa.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está focado no levantamento e análise do nível de satisfação dos clientes Preferenciais em relação à agência do banco Santander, Praça XV, Florianópolis/SC. Esta pesquisa limita-se a melhor conhecer o perfil e serviços utilizados pelos clientes Preferenciais sugerindo a instituição alterações voltadas a esse público objetivando a fidelização neste segmento.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A constante evolução da prestação de serviços, em sintonia com a perspectiva dos clientes, parece estar transformando-se num componente estratégico que influencia a participação de mercado de uma empresa em nível global.

Segundo Rodrigues (2000), a qualidade, tem sido um dos aspectos mais estudados na gestão de serviços nos últimos anos. A busca de um modelo, para a qualidade de serviços tem sido uma constante desde o início dos anos 80, com alguns trabalhos pioneiros, ainda que as pesquisas a respeito deste assunto tenham experimentado um desenvolvimento mais intenso em anos recentes.

Mediante a composição de idéias, percebe-se, que a qualidade de serviços ofertados que influenciam a demanda do consumidor e, em meio à grande quantidade de marcas à disposição dos consumidores, a fonte de diferenciação para conquistá-los e mantê-los pode estar justamente no fomento de sua satisfação.

Sendo assim, a idéia principal de uma organização consiste em focar o cliente buscando satisfazer suas expectativas, necessidades e desejos através da qualidade na prestação de serviços.

Cabe ressaltar, que por mais que diversas pesquisas tenham contemplado a satisfação do consumidor, nos mais diferentes tipos de organização, pode-se perceber nestes trabalhos uma lacuna quanto ao conhecimento destas questões em instituições financeiras, principalmente em segmentos específicos.

Acredita-se que a presente pesquisa poderá contribuir de forma efetiva com a empresa estudada, pois lhe dará subsídios, para adequar seus procedimentos gerenciais à potencialização de suas oportunidades e à solução dos seus problemas específicos.

## 1.5 METODOLOGIA

A revisão bibliográfica que compreende o estudo sobre Qualidade dos serviços prestados ao público de alta renda por instituições financeiras, está ancorada num plano de investigação em livros, revistas, jornais e artigos especializados que tratam do assunto. A pesquisa é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma ordenada e prática. Malhotra (2001) esclarece que a sua aplicação objetiva melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas e oportunidades.

A coleta de dados primários, que terá como objetivo conhecer a realidade do Banco estudado foi feita através de questionários semi-estruturados, que foram aplicados pela autora no local de trabalho. Já para os dados secundários foram utilizadas obras literárias e informações já existentes sobre o tema escolhido, bem como documentos organizacionais da instituição.

### 1.5.1 Caracterização da pesquisa

Para este estudo, com base no objetivo geral, bem como nos objetivos específicos e nos procedimentos da pesquisa, observa-se que a natureza da pesquisa é aplicada, busca informações em números, projeções e gráficos, etc. Para Roesch (1999), a pesquisa quantitativa é o processo de coletas e análise de dados, onde os dados pesquisados, determinam o tipo de análise possível de se realizar. No caso do presente estudo o tipo de análise utilizado foi o inerente a pesquisa descritiva.



### 1.5.2 Técnicas de Coleta de Dados

Para um melhor entendimento da forma como se desenvolveu esta pesquisa apresenta-se a seguir, a população, e, a amostra de estudo, bem como as técnicas, utilizadas para coleta de dados.

Na visão de Vergara (1998), a população é composta por todos os elementos previamente estabelecidos, que serão objetos de estudo, no desenvolvimento da pesquisa.

Dessa forma, a população foi composta pelo portfólio de clientes do Santander SA.

Já a amostra, é, a parcela apropriadamente escolhida da população de estudo, ou seja, é da definição da amostra a ser estudada que se definirá que pessoas ou coisas serão pesquisadas (MARCONI; LAKATOS, 1982).

Por outro lado Gil (1999) afirma que a amostra consiste em selecionar um subgrupo da população, de forma que este subgrupo com base nas informações disponíveis possa ser considerado representativo de toda a população.

Mediante a população delineada anteriormente, utilizou-se o método de amostragem probabilística sistemática. Conforme o autor acima citado, este método se caracteriza como sendo a variação da amostragem aleatória simples, pois sua aplicação requer que a população esteja ordenada de forma tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente localizado pela posição.

Na amostragem Probabilística Sistemática, quando os itens de uma lista não apresentam uma ordem determinada, se utiliza um critério para selecionar os itens da amostra escolhendo-se a cada K-décimo item desta amostra, dividindo-se o tamanho da população, pelo tamanho da amostra, ou seja, consiste em selecionar um ponto de partida aleatório, e, em seguida tomar, cada  $n$  elemento de uma lista.

$$\mathbf{K} = \mathbf{N}/\mathbf{n}$$

$\mathbf{N}$  = Total de clientes Preferenciais da Unidade Ag. 1227 – Praça XV de Novembro, na cidade de Florianópolis/SC.

$\mathbf{n}$  = Tamanho da amostra

$\mathbf{K}$  = Resultado, que será o ponto de partida e que permitira que cada  $n$  elemento seja entrevistado.

Ex.: Assim se  $N = 1510$  e  $n = 151$ , teremos  $K = 10$  e a cada intervalo de 10 elementos da população o 10º seria escolhido garantindo assim a Amostra Aleatória.

Sendo assim, neste contexto foram utilizados como amostra os clientes do segmento Preferencial do Santander da agência 1227 – Praça XV, totalizando 151 pessoas pesquisadas.

Mediante a definição da população e amostra de estudo é oportuno destacar os instrumentos, e, técnicas utilizados, para obter as informações que operacionalizam os objetos de pesquisa.

Os dados que posteriormente serão analisados originam-se de fontes primárias e secundárias. De acordo com Marconi e Lakatos (1982), dados primários, são coletados pelo próprio pesquisador na unidade pesquisada, e os dados secundários, são obtidos por informações contidas na literatura existente, em relatórios de pesquisa anteriores e documentos organizacionais.

### **1.5.3 Forma de análise de dados**

Após a coleta de dados de uma pesquisa, realiza-se a análise, e, interpretação dos dados coletados.

Segundo Gil (1999), a análise e interpretação de dados tem por objetivo organizar e sintetizar os dados de forma que possibilitem encontrar as respostas do problema proposto na investigação. Já a interpretação tem por objetivo a procura do sentido mais amplos das respostas. Neste contexto, o processo de análise e interpretação dos dados pode variar conforme a função do plano da pesquisa.

Achamos que, a análise e interpretação são duas atividades distintas, onde análise é a tentativa de evidenciar cada parte de um todo e, a interpretação, é a atividade intelectual, que procura dar um significado mais amplo às respostas, ou seja, explicação, vinculando-as a outros conhecimentos.

O intuito da análise e interpretação objetivou o aperfeiçoamento no atendimento e na qualidade dos serviços prestados pelo segmento Preferencial do Banco Santander na agência 1227 – Praça XV de Novembro na cidade de Florianópolis/ SC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão do estudo aqui apresentado é necessário descrever sobre conceitos pertinentes ao tema instituições financeiras, serviços, qualidade dos serviços e satisfação do ponto de vista de diversos autores, o que permite ao pesquisador refletir a respeito dos assuntos e formar sua própria opinião, sugerindo assim, melhorias para a empresa em questão.

### 2.1 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS - CONCEITOS PERTINENTES

O ambiente das instituições financeiras é o sistema financeiro nacional. Por sua vez o SFN é o conjunto de instrumentos e instituições financeiras, que possibilita a transferência de recursos dos ofertadores finais, para os tomadores finais, e também cria condições para que os títulos e valores mobiliários tenham liquidez no mercado.

Pode-se entender como tomadores finais de recursos, aqueles que se encontram em posição de déficit financeiro, isto é, aqueles que pretendem gastar (em consumo e/ou investimento) mais do que sua renda. Eles precisam do complemento de poupanças, de outros para executar seus planos, dispendo-se a pagar pelo capital que conseguirem.

Por sua vez os ofertadores finais de recursos são aqueles que se encontram em posição de superávit financeiro, isto é, aqueles que pretendem gastar menos do que sua renda, porém dispostos a aplicar suas poupanças.

De acordo com o Bacen<sup>1</sup>, a Lei 4.595 (Lei da Reforma do Sistema Financeiro Nacional), que regula o funcionamento do sistema financeiro brasileiro, o Conselho Monetário Nacional - CMN é o órgão formulador da política da moeda e do crédito, devendo atuar inclusive no sentido de promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos. O Banco Central do Brasil é o principal órgão executor da política traçada pelo CMN, cumprindo-lhe também, nos termos da mencionada lei, autorizar o funcionamento e

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.bacen.gov.br](http://www.bacen.gov.br)>. Acesso em janeiro 2008

exercer a fiscalização das instituições financeiras, emitir moeda e executar os serviços do meio-circulante.

Adicionalmente, o Banco Central do Brasil tem competência legal para submeter às instituições financeiras a regimes de intervenção ou de administração especial, podendo, também, decretar sua liquidação extrajudicial (Lei 6.024 e Decreto-Lei 2.321).

As instituições financeiras que operam no mercado podem ser classificadas segundo a natureza das obrigações que emitem e, tipos de operações que estão autorizadas a realizar. O primeiro critério permite classificar as instituições financeiras em:

- λ Bancárias (banco comercial, banco múltiplo);
- λ Não bancárias (seguradoras);
- λ Pelo tipo de operações, têm-se as instituições de crédito, e, aquelas distribuidores de títulos e valores mobiliários.

O Sistema Financeiro Nacional é constituído por um subsistema normativo, e, por outro operativo. O subsistema normativo regula e controla o subsistema operativo. Essa regulação e controle são exercidos através de normas legais, expedidas pela autoridade monetária, ou pela oferta seletiva de crédito levada a efeito pelos agentes financeiros do governo. O subsistema operativo é constituído pelas instituições financeiras públicas ou privadas, que atuam no mercado financeiro.

Segundo o Bacen, ficou definido, que as instituições financeiras, para efeito legal, são pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a prestação de serviços de: coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros, próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

## 2.2 AS ATIVIDADES DE SERVIÇOS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A Revolução Industrial, deu início a Era das Máquinas, marco histórico em que a produção deixou de ser na casa dos artesãos e passou a ser em unidades maiores de produção, reestruturou a sociedade em capitalistas, e, trabalhadores, e também dividiu o tempo das pessoas entre o ócio, e, o trabalho.

Com o contínuo desenvolvimento e modernização das máquinas, obtivemos outros marcos históricos, tais como: o modo de produção capitalista, a revolução dos meios de comunicação (por exemplo, a internet), a globalização (que rompeu com as distâncias geográficas e intensificou as relações de negócios entre os países no mundo).

A sociedade mundial foi novamente reestruturada por uma nova Era, a Era do Conhecimento.

A importância das atividades de serviços na sociedade moderna/contemporânea pode ser demonstrada, pela posição que ocupam na economia, seja através da geração de empregos, e, pela análise das tendências e transformações que o mundo está experimentando.

Para Churchill e Petter (2003) vivemos em uma economia onde os serviços desempenham um papel fundamental em nosso desenvolvimento, e devido as novas tecnologias os serviços estão sendo utilizados e cada vez mais acessíveis tornando-se assim responsáveis por parte considerável do crescimento de nosso PIB - Produto Interno Bruto.

É cada vez maior a porcentagem de mão-de-obra empregada no setor de serviços. As áreas de serviços vêm demonstrando uma ascensão rápida e as oportunidades de emprego nesse setor vêm sendo constante nas últimas décadas. Um grande número de empresas vem trabalhando em operações de serviços e muito da organização da produção, está relacionada com serviços. O consumidor, só se dá por conta da qualidade do serviço no momento em que se torna usuário, tendo em vista que uma empresa de serviços não vende algo físico, mas sim uma expectativa ao cliente, por isso deve haver uma troca de confiança, entre fornecedor e o cliente.

No entanto, perder clientes é uma tarefa extremamente fácil, o mercado é muito competitivo, e inúmeras empresas estão surgindo com uma mentalidade mais avançada e com cuidado junto ao seu mercado, como um todo. Criar sistemas de fidelidade, é um passo importante para que as empresas não tenham a todo o momento, que passar por dificuldades, pois desta forma poder-se-á planejar ações preventivas, que auxiliarão em um processo organizacional constante.

Este é um exemplo entre muitos, ocorridos diariamente com os consumidores. Quem nunca passou por uma situação como esta, mesmo que de forma passiva? São locadoras de vídeo que possuem banco de dados e nem por isso enviam promoções e lançamentos aos seus clientes; postos de gasolina que nem sequer realizam um cadastro para saber quem são seus

clientes, apenas identificam placas para que se precisarem posteriormente, correr atrás de um cheque sem fundo, tenham a possibilidade de localização.

É importantíssimo ressaltar que, a tônica do mercado, em um futuro próximo, está voltada aos serviços, isso porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas, e, variações de preços, o que ressalta ainda mais a importância dos serviços, pois é através deste que, surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores, adeptos ao consumo de determinados produtos. Por isso, oferecer mais, do que o esperado, surpreender, é extremamente importante, para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a adquirir seus produtos e ou serviços, por motivos estes, que vão além, do aspecto material, originados, de fatos inconscientes, e, motivadores, que tornam sua marca evidenciada e extremamente valiosa, pois ocupa uma posição de destaque no mercado, a mente, do seu consumidor.

Lamprecht & Ricci, (1997) afirmam que os serviços são menos tangíveis que os bens ou mercadorias; que sua produção, e, consumo ocorrem, simultaneamente; que são inseparáveis de seus produtores; que podem variar bastante em preço, e, qualidade, dependendo de onde, quando e por quem são prestados; e que não podem, ser estocados.

### 2.3 INSTITUIÇÃO, NORMAS E CONCEITOS PARA A GARANTIA DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A conscientização da qualidade, ocorreu primeiramente nas indústrias e depois migrou para o setor de serviços. Pode-se observar este fato através do surgimento da primeira ISO<sup>2</sup> - Organização Internacional de Normatização, a ISO 9000, esta se trata do conjunto de normas, do setor de produção (LAMPRECHT; RICCI, 1997). As técnicas que compõe a normatização são estabelecidas de acordo com produtores, prestadores e usuários que, juntamente determinam os elementos (qualidade, dimensões, características diversas, regras de emprego, etc.) dos produtos ou serviços prestados por elas.

Após 1947, os serviços de normatização passaram a ser conduzidos internacionalmente pela OIN (Organização Internacional de Normalização),

---

<sup>2</sup> Iso – International Organization for Standardization.

convencionalmente chamada de ISO, que passou a publicar normas mundiais, essa organização ainda tem como objetivo harmonizar, entre si, as normas nacionais já existentes.

Adaptando-se as novas necessidades, surgiram outros conjuntos de normas como as ISO's: 9001, 9002, 9003, 9004 e 14000, cada uma com um foco diferente.

O Brasil é representado junto a ISO através da ABNT (Associação Brasileira De Normas Técnicas).

Foi em 1987 que a ISO – cujo nome provém do latim, igual, relativo a normalização e padronização, publicou as primeiras cinco normas internacionais relativas à garantia de qualidade, que passaram a ser conhecidas como ISO 9000.

A ISO 9000 auxilia na compreensão, e, execução do sistema interno de gerenciamento de qualidade e na seleção do modelo que se adaptará às necessidades de sua empresa; além de possibilitar graus, de demonstração dentro do ambiente empresarial que poderão ser exigidos por um comprador de que o sistema de qualidade é adequado e o produto ou serviço se conforma com as especificações.

Através de sua conferência mundial em 1987, a ISO reformulou as normas desse sistema e transformou-as em documentos viáveis para publicação. Desde então, vários países procuram adaptar suas normas de controle de qualidade ao modelo mundial.

O Brasil passou a conceder certificados, ISO 9000 a partir de 1990, o que propiciou que as empresas brasileiras ampliassem as negociações no exterior com competitividade, já que estavam respeitando padrões, internacionais de qualidade.

As diferenças da série ISO são basicamente no número de requisitos. Assim vale a pena lembrar que os sistemas de qualidade baseados nas normas ISO 9001, 9002 e 9003 são certificáveis, e, cada empresa escolhe o que melhor lhe convier. Modelo para garantia da qualidade, na produção, instalação, e, prestação de serviços é a ISO 9002. Essa é a norma mais comum para os fabricantes, e, se aplica onde já existe um projeto ou alguma especificação fixada que cite as respectivas exigências feitas ao produto. Neste caso, o que deve ser demonstrado é a capacidade do fornecedor na produção e instalação. De modo geral esta norma é pouco menos rígida do que a ISO 9001. Ela trata da política, de comprometimento da empresa prestadora com relação ao gerenciamento, do programa de qualidade.

A qualidade, nos serviços e o modo pelo qual são oferecidos normalmente resultam de treinamentos, alternativas, mais freqüentes para a melhoria, do desempenho das atividades.

A qualidade, está nas pessoas. São elas,, que nos serviços fazem à diferença, e, ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano. Em vista disso, é preciso que as empresas disponham, em seus quadros de funcionários: conhecimentos, habilidades, e, atitudes pertinentes, e estes estejam suficientemente motivados para realizarem o trabalho. (CASTELLI, 2003).

Garvin (1992) salienta que o termo qualidade objetivada, ou, oferecida, é utilizado para descrever a superioridade técnica real ou a excelência dos serviços ou produtos focalizando sempre o consumidor, seus desejos e necessidades.

Na visão de Paladini (2000), a qualidade, pode ser vista como algo abstrato, sem vida própria, indefinido, algo inatingível, sem contato com a realidade. Para o autor, o termo qualidade é sinônimo de perfeição, algo que nunca muda. Pode-se dizer ainda, que qualidade é um aspecto subjetivo das pessoas, é a capacidade que um produto ou serviço tem de ser, exibido conforme o que foi projetado. A qualidade é um requisito mínimo de funcionamento e significa, classes, estilos, ou, categorias de produtos, ou, serviços. A qualidade é uma área que se envolve com todas as demais áreas numa empresa e deve ser vista, pensada e analisada de maneira independente. As grandes organizações, não se prendem a uma definição interna de qualidade, elas estão constantemente pesquisando, testando e reformulando os seus produtos e serviços, com o objetivo de fornecer ao cliente, o que ele deseja. Somente as organizações empenhadas em escutar e servir podem produzir clientes empolgados, e, é apenas empolgando, os clientes que se consegue, gerar lucros sólidos, e, crescentes. A qualidade em serviços é um meio de criar, e, sustentar vantagem competitiva.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário, da linha-de-frente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. (CASTELLI, 2003).

Segundo Campos (1990, p. 44) um produto ou serviço de qualidade, "é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente".

Oferecendo um produto ou serviço de qualidade se terá a preferência, do consumidor, esta garante a competitividade e sobrevivência da empresa. Por esta razão, deve-se além de conhecer o cliente, estar atento às necessidades, e, expectativas dos mesmos, já que estas estão em constante mutação.



Para se conquistar a qualidade, todos devem, se comprometer a mudar (atitudes e pensamentos), tanto a empresa quanto os clientes internos. Segundo Marques (2003, p. 52), “Atitudes são palavras-chave. Há que se mudar atitudes. Criar espírito positivo. Pensar qualidade”.

A força de trabalho, na prestação de serviços costuma ser considerada pouco importante pelos administradores, que deixam de investir e até mesmo acreditar em seus funcionários, enquanto na realidade, estes, se mostram de suma importância para a organização, por manterem contato direto, e, constante com os clientes.

“Somos pessoas que atendem pessoas. Por maiores que sejam os recursos tecnológicos à disposição de um banco, ainda assim, ao final de cada comutação eletrônica, permanecerá a circunstância simples, irredutível, de pessoas servindo pessoas.” (SALLES, 2006)<sup>3</sup>.

#### 2.4 NECESSIDADES DO CLIENTE, O RELACIONAMENTO E A SATISFAÇÃO

A satisfação do cliente como ferramenta, de lucratividade. Em uma época em que a tecnologia concede grande poder ao cliente, é preciso entender como atender melhor. A chave para manter e conquistar clientes está em criar na mente das pessoas uma, experiência de satisfação. Quando a equipe em contato com o cliente consegue completar a imagem que ele traz incompleta em sua mente, cria-se um relacionamento, que gera satisfação.

A tecnologia, é uma ferramenta importante, mas não substitui, o conhecimento do comportamento humano. A arte de criar empatia com o cliente ainda é uma virtude que precisa ser cultivada nas empresas. A satisfação do cliente começa quando ele percebe que quem o atende, o compreende.

Segundo Kotler e Fox (1994, p. 31), “satisfação é o resultado da experiência, de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu as suas expectativas”. Assim, a satisfação, é uma função relativa de expectativas, e, desempenho percebido. Dessa forma, se o serviço ou bem atinge as expectativas, o consumidor fica satisfeito e se caso não as atingi-las, o cliente fica insatisfeito.

---

<sup>3</sup> Discurso de despedida onde, banqueiro e embaixador Walther Moreira Salles resume a forma de atuar do Unibanco.

Desta forma, as empresas precisam ter habilidade de conquistar e manter clientes. Então se faz necessário que existe um caminho a ser percorrido, e que dentro dele está a primeira venda com o intuito de deixar o cliente satisfeito, e tendo por objetivo conquistar sua fidelidade (Kotler, 2004).

A fidelização do cliente, está fortemente ligada à questão da qualidade dos serviços prestados, principalmente nos mercados globalizados de hoje, onde exige-se que as organizações estejam adaptadas a uma nova realidade e com a atenção, redobrada nos consumidores, os quais encontram-se cada vez mais exigentes.

### 3 HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA – BANCO SANTANDER

O Banco Santander atua no segmento de Bancos Comerciais, tendo como clientes pessoas físicas e jurídicas, públicas e privadas.

Administra recursos de terceiros na proporção de um PIB anual brasileiro, sendo a única instituição no Brasil com dupla certificação na área de gestão de fundos (Standard & Poors e Moody's).

Está entre as 10 maiores instituições financeiras mundiais, e, e é líder na zona do euro.

A Unidade bancária do Santander, que irá servir de objeto da presente pesquisa, é denominada “Agência 1227 - Praça XV” e, está situada à rua XV de Novembro, 166, Centro, Florianópolis/SC. Seu horário de funcionamento é de 8h às 18h, sendo que o atendimento ao público é realizado entre 10 e 16 horas.

Os dados deste histórico foram pesquisados no livro, Banco Santander 150 anos de história. O seu diretor, Pablo Martins Aceña, professor de História Econômica da Universidade de Alcalá, trabalhou no livro durante dois anos, com a colaboração de uma equipe de historiadores e economistas de vários países.

A história do Banco Santander iniciou-se em 15 de maio de 1857, na cidade costeira de Santander, situada no norte da Espanha, através do decreto da Rainha Isabel II, que autorizou a sua constituição como banco privado. Fundado por 72 homens de negócios com um capital de 5 milhões de reais, moeda da época. Constitui-se para atender a demanda, por crédito e por meios de pagamento, do comércio da cidade e do tráfego com as colônias espanholas na América. Com poderes, para emitir cédulas, descontar letras, conceder empréstimos, e, admitir depósitos em espécie, o banco logo se especializou no negócio comercial. Ao contrário da maioria das entidades nascidas em meados do século 19, o Banco de Santander sobreviveu a sucessivas crises financeiras, especialmente a de 1866, e conseguiu estabelecer-se entre as mais sólidas do país. Um acontecimento de destaque, nesse período, foi a criação da peseta, 1868, que substituiu o real como unidade do sistema monetário espanhol.



**Figura 1:** Cédula emitida pelo Banco de Santander<sup>4</sup>.  
 Fonte: Banco Santander (2007, p.3).

Quando em 1874, o Banco de Espanha recebeu o monopólio de emissão de cédulas para todo o território nacional, o banco de Santander teve de se decidir entre a liquidação e integração ao banco de Espanha ou a transformação em sociedade de crédito independente. Ao optar pela transformação em sociedade de crédito independente, iniciou uma nova trajetória. Manteve assim, sua especialização comercial e conseguiu crescer de maneira moderada durante os 25 anos seguintes. Em 1899, teve de enfrentar o desafio colocado pela criação de uma nova entidade, na cidade de Santander – O Banco Mercantil. Por conta disso, realizou seu primeiro aumento de capital, que chegou a três milhões de pesetas. O banco de Santander prosseguiu ampliando os seus negócios, comemorou, com tranquilidade seu quinquagésimo aniversário, em 1907, e superou, sem dificuldades, a Primeira Guerra Mundial e suas seqüelas.

Bem assentado como entidade de crédito local, o banco de Santander, nos anos 20, decidiu por meio dos seus responsáveis, dar um salto maior e transformar-se em instituição regional. Em 1920, o capital foi aumentado e chegou a 10 milhões de pesetas; o edifício do Paseo de Pereda, sua emblemática sede social, foi adquirido, uma filial fundada, o Banco de Torre Lavega, e lançou-se a abertura de sucursais, primeiro na Cantábria e, mais tarde, nas províncias vizinhas. A expansão começou em 1923, com a inauguração de uma sucursal na

localidade de El Astilero. Ao longo da década, o Banco de Santander galgou posições no ranking regional de sociedades de crédito, em 1922, obteve seu primeiro milhão de pesetas de lucro e, em 1929, já possuía mais de uma dezena de agências. O Banco resistiu bem, a Grande Depressão Econômica Mundial dos anos 30. A solidez financeira e a estabilidade organizacional permitiram-lhe enfrentar complicações de índoles diversas, surgidas naqueles tempos. Emílio Botín Sanz de Sautuola foi nomeado diretor geral, em 1934. Em 1935, o banco já contava com 159 funcionários.



**Figura 2:** Paseo de Pereda<sup>5</sup>.  
Fonte: Banco Santander (2007, p.179).

A Guerra Civil, dividiu o país em dois, marcando o surgimento de duas economias, e, dois sistemas monetários, em contraposição. Em julho de 1936 e agosto de 1937, o Banco de Santander operou no território controlado pelo governo da República. A entidade não sofreu como outras sociedades a separação entre seus escritórios centrais e periféricos, nem o desmantelamento dos seus órgãos de direção, porém registrou uma diminuição notável, em

<sup>4</sup> Desde que foi criado, em 1857, até o monopólio de emissão reservado ao banco de Espana, em 1874, o Santander fabricou e pôs em circulação suas próprias cédulas. A cédula da imagem – no valor de 1.000 reais de vellón – apresenta o picote que certifica seu cancelamento.

<sup>5</sup> Dada a expansão que o Banco vinha experimentando nessas décadas, foi necessário aumentar e melhorar as instalações da sede central em Santander, Para isso, foram comprados os imóveis vizinhos e empreendeu-se um projeto de reforma que culminou no espetacular edifício que hoje distingue o *Paseo de Pereda*. As obras projetadas pelos arquitetos Riancho y De la Torriente foram concluídas em 1963.

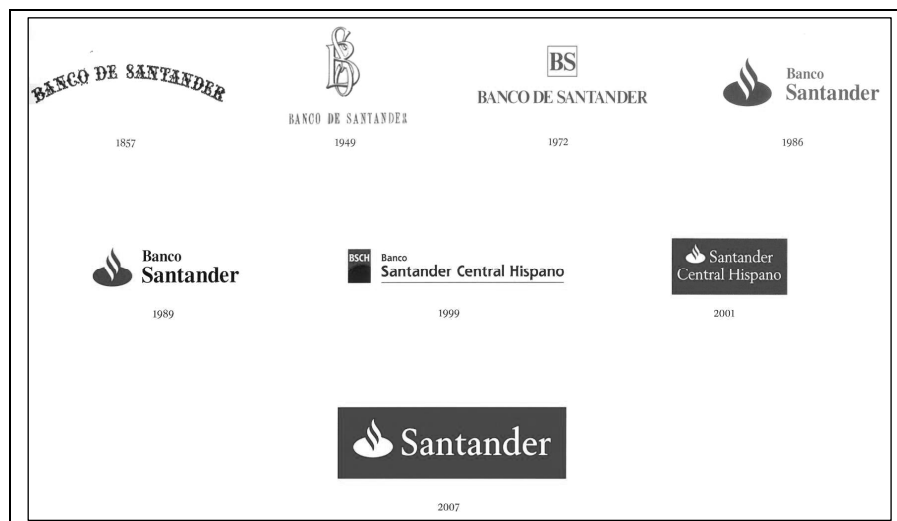
suas atividades financeiras. A partir do verão de 1937 e até o final da guerra, o banco funcionou na região que estava sob controle do exército de Franco. Durante todo o período de guerra, o nível de atividade do Santander manteve-se baixo, mas sem interromper-se nem um único dia. Os depósitos, e, os lucros sofreram redução. A conversão do dinheiro republicano em, dinheiro nacionalista, a reconstrução da contabilidade e a recuperação da normalidade financeira foram os principais objetivos do Banco nos meses finais da guerra. A contratação de pessoal feminino ocorreu apenas a partir de 1938.

Após a Guerra Civil, a Espanha passou por um longo período, de isolamento político, e, econômico. A autarquia freou o processo de crescimento da economia e impôs um prejudicial *status quo* bancário que limitou, a expansão das sociedades de crédito. O Banco de Santander adaptou-se as circunstâncias e, graças a uma sucessão de operações acertadas, acendeu a categoria de instituição financeira nacional. Um dos marcos mais importantes do período foi a compra, em 1946, de um antigo rival seu, o Banco Mercantil. Outras aquisições, assim como a abertura de sucursais, permitiram ao Santander estender-se por todo o território peninsular e insular. Em 1947, os depósitos do Banco superaram o bilhão de pesetas; em 1957, ao se comemorar o centenário da entidade, o capital foi duplicado chegando aos 200 milhões de pesetas. Em 1959, o Santander ultrapassou a barreira dos 100 milhões de pesetas, de lucro. Nesse mesmo período, a entidade iniciou sua expansão para o exterior, abrindo escritórios de representação em Havana, Buenos Aires, Cidade do México e Londres. Em 1962, o Banco de Santander já fazia parte do grupo dos sete grandes bancos espanhóis.

Durante os anos 60 e princípios dos 70, a economia espanhola registrou um crescimento rápido e uma transformação notável de sua estrutura produtiva. Entretanto, os anos seguintes foram de crises e coincidiram também, com a transição política da ditadura franquista, ao regime democrático, instaurado após as eleições de 1977, e, a Constituição de 1978. Nesses anos o Santander tornou-se o quinto banco nacional, cujos depósitos de clientes ultrapassaram o trilhão de pesetas. Em 1950, Emilio Botin Sanz de Sautuola, foi nomeado presidente e, em 1967, seu filho, Emílio Botin Sanz de Sautuola Y Garcia de Los Rios, foi designado diretor geral. A expansão do Banco resultou de uma rigorosa gestão, de riscos e de uma agressiva política, comercial. Nessa época, O Santander manteve sua política, de absorção de entidades financeiras, de porte médio e a instalação de sucursais por toda a Espanha. Um marco importante foi a criação do Bankinter, em 1965, em parceria com o Bank of América nos EUA. Importante também foi a expansão, do Banco pela América Latina, por

meio da aquisição e criação de entidades de crédito. Com isso, o Santander demonstrou sua genuína vocação, pelo continente e construiu as bases de sua futura expansão.

Desde seu ingresso na Comunidade Européia , em 1986, A Espanha alcançou um progresso econômico que lhe permitiu aproximar-se, dos níveis de renda, por habitante dos países mais desenvolvidos do mundo. Durante este mesmo período, o Banco Santander transformou-se em um grupo, financeiro internacional. Com mais de 100 anos, a entidade espanhola chegou a liderança, na zona econômica do Euro e se situou entre as dez maiores instituições financeiras do mundo por capitalização. Com uma sólida implantação em dois continentes, América e Europa, o Santander possui estabelecimentos em mais de 40 países, operando nas três principais moedas da economia mundial, o Euro, o Dólar, e, a Libra Esterlina e, em todos os segmentos do mercado. Com 10.800 agências, 69 milhões de clientes distribuídos, por todo o mundo, e, 130 mil profissionais de diversas nacionalidades, o Santander é um banco centenário, e, global. Todo esse período coincide com a liderança de Emílio Botin Sanz de Sautuola y Garcia de los Rios, que preside a entidade desde novembro de 1986.



**Figura 3:** Evolução da marca Santander<sup>6</sup>.  
Fonte: Banco Santander (2007, p.245).

<sup>6</sup> A primeira identificação da marca Santander aparece nas cédulas emitidas pelo Banco em 1857. O Santander é um dos poucos bancos internacionais que mantiveram seu nome e identidade praticamente inalterados durante 150 anos.



**Figura 4:** Edifício Pereda<sup>7</sup>.  
Fonte: Banco Santander (2007, p.331).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NO BRASIL

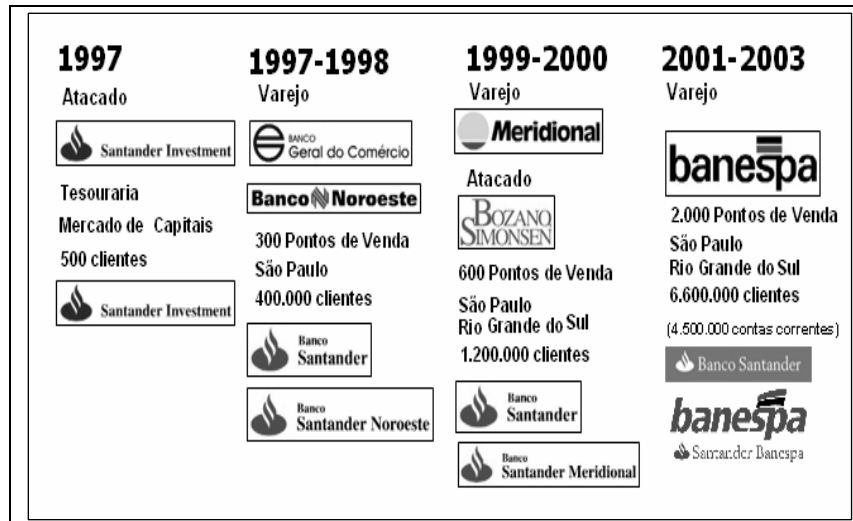
No Brasil, para atingir uma estrutura simplificada o Santander precisou dar passos largos e firmes no setor bancário brasileiro e acreditando no país, em 1982, instalou seu primeiro escritório de representação, e, 9 anos depois, começaram as operações do Santander Investment. O processo de expansão dos negócios no Brasil foi iniciado em 1997, com a aquisição, do Banco Geral do Comércio. Nos anos seguintes foram mais 3 aquisições, que fizeram o grupo ganhar posição entre os maiores participantes do setor. Em, 1998, foi comprado o Banco Noroeste. Em janeiro de 2000 foi anunciada a aquisição do conglomerado financeiro Meridional, formado pelos Bancos Bozano & Simonsen, e, ao mesmo tempo a criação do segmento Preferencial entre os clientes pessoa física (SANTANDER, 2007).

---

<sup>7</sup> Cidade Financeira Santander, Boadilla Del Monte. Principal edifício da Cidade, abriga a presidência e o conselho de administração do Banco.



No mesmo ano, o Santander comprou o controle do Banco do Estado de São Paulo, o Banespa conforme ilustração abaixo:



**Figura 5:** Escalada Banco Santander  
Fonte: Banco Santander (2007, p.153).

A estrutura do banco, é extremamente segmentada, dividida em 9 redes, com uma média de 5 superintendências cada uma. A Rede VIII, é composta por 10 regionais - superintendências, distribuídas pelos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A agência, objeto deste estudo localiza-se no estado de Santa Catarina e pertence a Regional Florianópolis e possui atualmente 4.600 clientes, sendo 1.510 de alto relacionamento. Sua estrutura funcional é constituída por, 16 colaboradores diretos, os quais desempenham suas atividades de acordo com as atribuições, estabelecidas pela organização comercial, a saber: 1 Gerente Geral, 2 Executivos de Conta Exclusivo, 2 Gerentes Preferências, 1 Gerente Administrativo, 1 Assistente Administrativo, 4 Coordenadores, 4 caixas, 1 Telefonista.

A organização comercial, é um processo de otimização e padronização das atividades e rotinas de atendimento estabelecidas para a rede Santander. Cria-se uma forma de agir comum a todos, facilitando, a atuação das equipes dentro do modelo, institucionalmente definido. Com os integrantes da rede trabalhando de forma sistematizada e padronizada o atendimento se torna único e homogêneo, focado em resultados (SANTANDER, 2007).

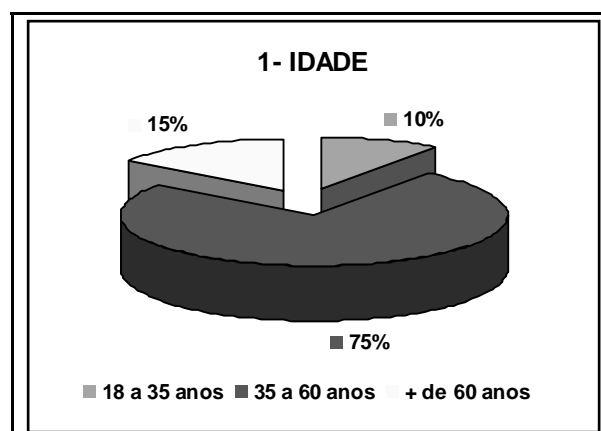
## 4 PLANO DE DESCRIÇÃO, ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Mediante a população delineada anteriormente, utilizou-se o método de amostragem probabilística sistemática, e para tanto serviram de amostra 151 clientes do segmento Preferencial da agência estudada.

### 4.1 PERFIL DO CLIENTE

Inicialmente levantou-se alguns, dados dos clientes, para que fosse possível identificar-se o perfil dos que fazem parte da amostra. Pode-se observar que a carteira de clientes do Banco Santander, segmento Preferencial da agência 1227 – Praça XV de Novembro é 100% formada por clientes com idade superior à 18 anos.

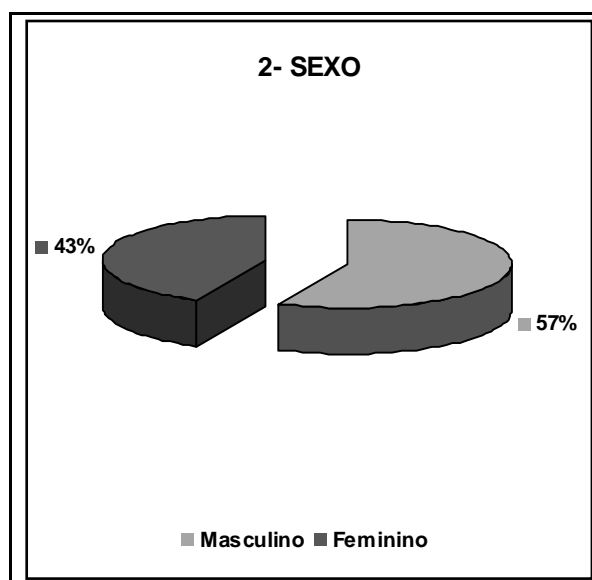
Dentro da amostra verifica-se, conforme gráfico 1, uma maior proporção de clientes com idade entre 35 e 60 anos, totalizando 75% dos entrevistados, sendo que 10% dos clientes estão entre 18 e 35 anos e 15% com idade superior a 60 anos, isto nos faz perceber, uma maior preocupação com poupança, com garantias para velhice, haja vista que a grande maioria dos clientes Preferenciais são investidores, ou estão pagando, financiamentos imobiliários.



**Gráfico 1:** Idade

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

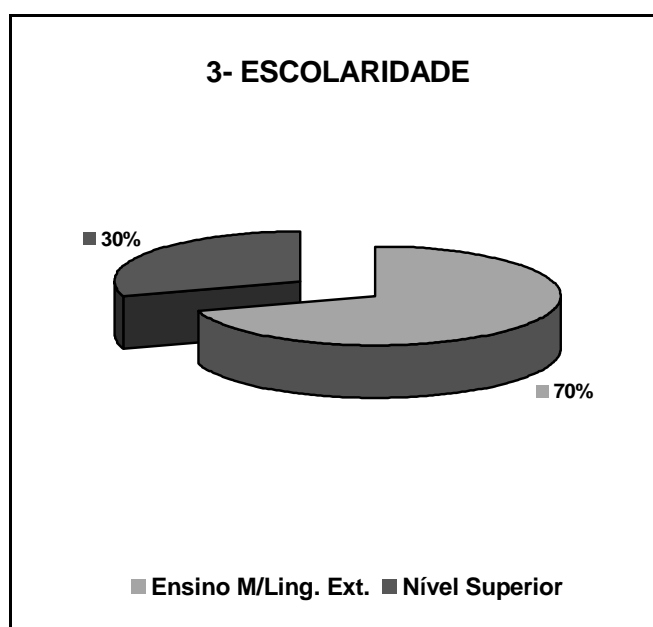
Analisou-se também os clientes quanto ao sexo, e apurou-se que do total de clientes entrevistados predomina os clientes do sexo masculino com uma totalidade de 57% e 43% do sexo feminino (ver gráfico 2).



**Gráfico 2:** Sexo

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

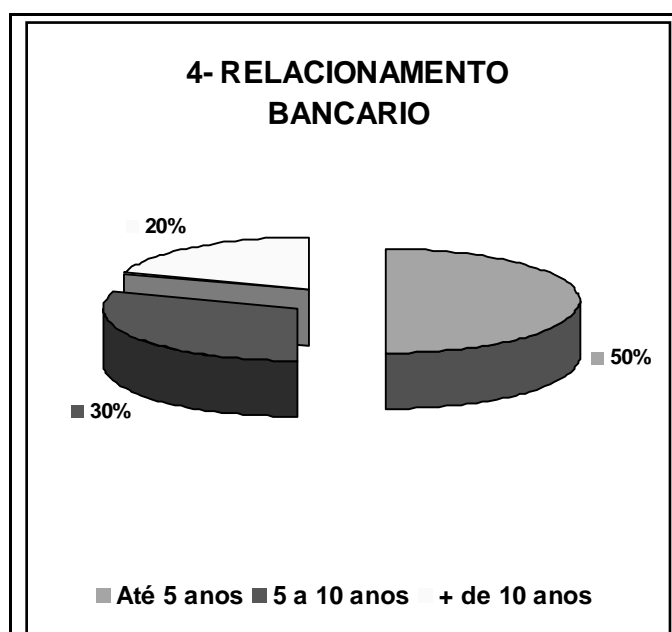
Ainda classificou-se a amostra quanto à escolaridade, gráfico 3, nesta percebe-se que todos os clientes possuem um bom nível de escolaridade: 70% possuem ensino médio e domínio de línguas estrangeiras, e, 30% possuem nível superior. Vale ressaltar, que a renda acima da média apresentada pelos clientes que serviram de amostra não está diretamente relacionada a um nível superior de escolaridade, visto serem na grande maioria servidores públicos de carreira, e, pouquíssimos empresários, mas que no entanto ao serem questionados sobre educação dos filhos todos consideram de suma importância a formação no ensino superior.



**Gráfico 3:** Escolaridade

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

Por último analisou-se o tempo de fidelidade, no relacionamento bancário, gráfico 4, a média encontrada foi de 50% dos clientes, com tempo de conta de até 5 anos, 30% entre 5 e 10 anos e 20% da amostra são parceiros do banco a mais de 10 anos. Acredita-se que a grande maioria de clientes com menor tempo de relacionamento bancário deve-se a melhora considerável no atendimento, às boas ofertas de fundos, a exemplo cita-se o Multi Mercado com Garantia de Capital, e, principalmente ao Crédito Imobiliário Santander, que ao aproveitar o bom momento do país no que diz respeito a taxa de juros, oferece linhas de crédito bastante atrativas para aquisição, da tão sonhada casa própria.



**Gráfico 4:** Relacionamento bancário  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

## 4.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Após delimitar-se o perfil dos clientes Preferenciais apresenta-se e discute-se a análise e interpretação dos dados quanto à satisfação dos clientes.

O gráfico 5 mostra que em relação ao tempo de espera para atendimento a grande maioria dos clientes pesquisados, de 75% consideram-se muito satisfeitos, 20% consideram-se satisfeitos, 4% optaram por não responder, mantendo uma posição neutra e 1% se dizem insatisfeitos, e ao serem questionados comentam que ficam desconfortáveis quando estão pagando pequenas contas, e necessitam ficar na mesma fila de “office boys” de empresas que pagam “centenas” de contas, e, até como sugestão indicam à agência, a criação de um caixa específico, para empresas; o que foi, encaminhado ao comitê, do banco e aguarda análise de possível implementação.



**Gráfico 5:** Tempo de espera para atendimento  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

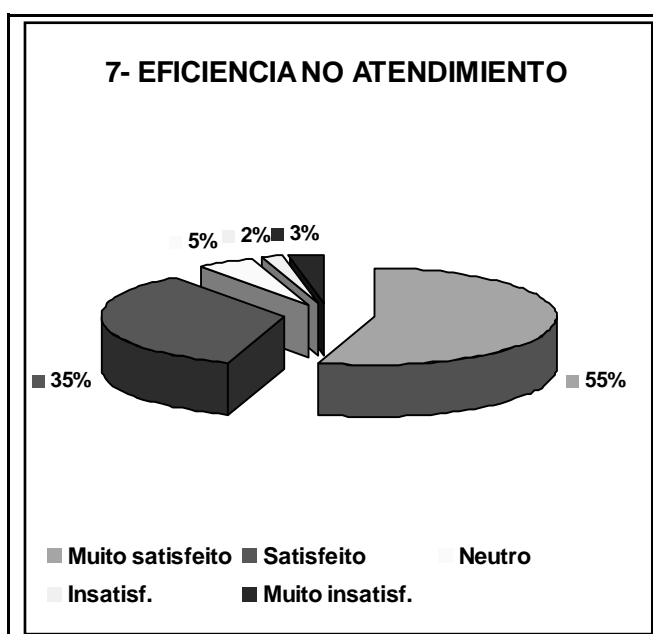
Quanto a cortesia, e, profissionalismo, gráfico 6, uma parcela muito significativa de 70%, se mostra muito satisfeita, 25% satisfeitos. Quando questionados a respeito, mencionam

que é um fato relevante um serviço diferenciado e capacitado, prestado, com cordialidade e profissionalismo, e, um percentual pequeno, de 5% muito insatisfeitos, mas que precisa ser considerado e trabalhado, observando o comentário de Kotler (2003) que diz que a conquista de novos clientes custa de 3 a 5 vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais.



**Gráfico 6:** Cortesia e profissionalismo  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

No item sobre, a eficiência do atendimento, gráfico 7, predominou a parcela dos muito satisfeitos com 55%, e satisfeitos com 35%, e, 5% mantiveram-se neutros, 2% insatisfeitos e 3% muito insatisfeitos; num acompanhamento destes clientes a fim de descobrir as causas reais de sua insatisfação e desenvolver medidas de melhorias, observou-se que em alguns casos houve segmentação sem comprovação, ou seja, para um cliente que não tem perfil, para Preferencial, ele certamente ficará insatisfeito com os custos dos serviços deste segmento.

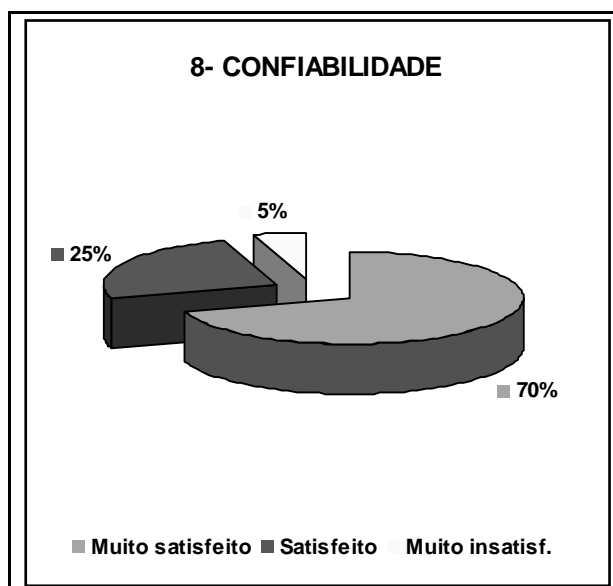


**Gráfico 7:** Eficiência no atendimento

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).



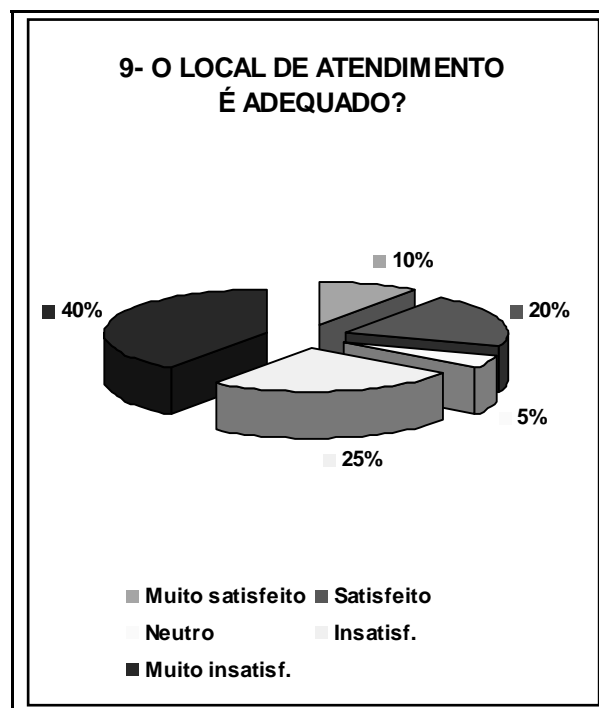
Pelo gráfico 8, observou-se que 70% dos clientes estão muito satisfeitos e 25% estão satisfeitos quando o item é, confiabilidade nos serviços, no entanto apareceram 5% de clientes muito insatisfeitos que dizem não confiar nos serviços do banco. Quando investigado, observou-se que na agência, transitam vários setores do banco, o que não justifica, mas que no entanto esclarece que devem ocorrer, treinamentos constantes na instituição, objetivando que todo o quadro do banco tenha, conhecimento das regras de produtos, ou serviços e que se caso persistirem dúvidas, acompanhe o cliente, para que um profissional da área possa esclarecer melhor.



**Gráfico 8:** Confiabilidade

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

De acordo com a pesquisa quando o assunto é, local de atendimento adequado, gráfico 9, obteve-se apenas 10% de clientes muito satisfeitos, 20% satisfeitos, 5% preferiu ficar neutro e os expressivos percentuais de 25% insatisfeito, e, 40% muito insatisfeito. Quando questionados, mencionaram admirar a organização e ambientação da equipe, no entanto, são taxativos quando comparam a agência com outras salas de atendimento Preferencial, de outras Instituições Financeiras. Isto nos faz concluir que deve ser implementada imediatamente uma reforma geral, no prédio da agência, para que futuramente possamos unir profissionalismo, confiabilidade nos serviços, eficiência e ambientação adequada.



**Gráfico 9:** Local de atendimento adequado  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

### 4.3 ATENDIMENTO DAS GERÊNCIAS

Quando o item pesquisado é se, o seu gerente, conhece suas necessidades, conforme gráfico 10, obteve-se 75% de clientes muito satisfeitos, 20% de clientes satisfeitos e 5% são neutros. Considera-se oportuno ressaltar que o banco, preza muito o contato do gerente com o cliente, seja em visita, ligação telefônica, ou na própria agência.



**Gráfico 10:** O seu gerente conhece suas necessidades  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

No item se o seu gerente, dá importância ao relacionamento profissional com ele, gráfico 11, surpreendentemente 80% dos clientes se dizem muito satisfeitos, 15% satisfeitos e 5% ficaram neutros. Diante deste resultado, pode-se concluir que o banco está na linha correta, mais ainda quando a maioria dos clientes confirma ser a gerência peça fundamental em relacionamentos, bancários. Em todas as entrevistas de clientes (nas revistas Santander) observa-se o mesmo comentário dos clientes sobre “fidelidade, e, reciprocidade”, quando isto também lhes é oferecido, todos desejam manter e aperfeiçoar a relação com a instituição para provar que é bem mais do que um simples cliente. É um parceiro.



**Gráfico 11:** O gerente dá importância ao relacionamento  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

Neste item que questiona se o gerente, o mantém informado, gráfico 12, obteve-se 60% de clientes muito satisfeitos, 20% satisfeitos, 10% neutros, e 10% insatisfeitos. Estes quando questionados preferiram não se pronunciar. Isto nos faz concluir que é necessário um trabalho em conjunto para modificar estes percentuais a fim de evitar desgastes futuros, sugerindo ao banco que a carteira de clientes, não seja tão extensa para que o profissional possa gerenciá-la com maior facilidade.



**Gráfico 12:** O gerente o mantém informado  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

#### 4.4 OS PRODUTOS E OS INVESTIMENTOS

Conforme o gráfico 13, quando questionados sobre se os produtos oferecidos atendem, suas necessidades obteve-se 60% de clientes, muito satisfeitos, 20% de clientes satisfeitos, 10% que preferiram não se manifestar, permanecendo neutros e 10% de clientes que estão insatisfeitos. Ao analisarmos estes questionamentos observamos que a grande maioria que se considera muito satisfeito ou satisfeito são investidores, ou, tomadores de recursos para aquisição da casa própria, e, que grande parte dos insatisfeitos e mesmo os neutros não obtiveram linhas de credito por análise do banco, mesmo sendo considerados com boa dotação cadastral pela gerência. Sugere-se à instituição, novas formas, de análise de credito, bem como a criação de produtos que atendam necessidades de clientes em situação diferenciada.



**Gráfico 13:** Os produtos oferecidos atendem suas necessidades

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

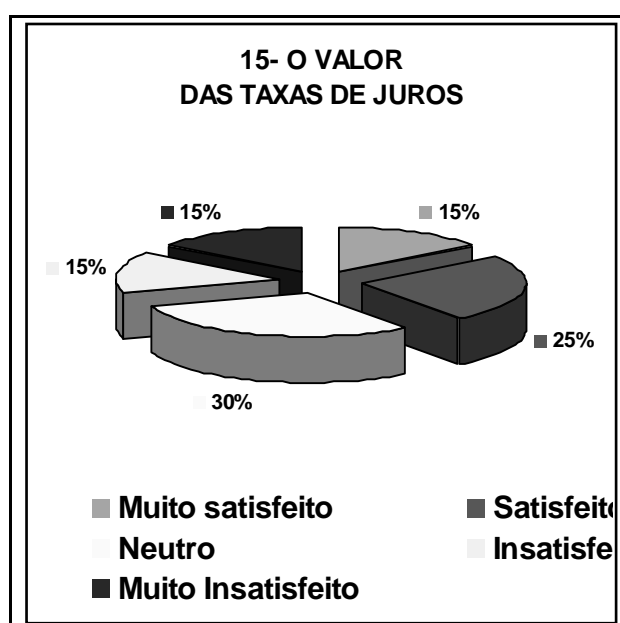
No item “se os produtos de investimentos possuem rentabilidade competitiva e atrativa”, o gráfico 14 mostra 75% de clientes muito satisfeitos, 20% satisfeitos e 5% insatisfeitos. Ao apurar-se este resultado observa-se que o Banco Santander possui produtos, únicos no mercado, a exemplo os fundos multimercado com a garantia do capital. No entanto exigem um certo tempo de permanência dos recursos. Isto deixa os investidores que não disponibilizam deste tempo maior, sem usufruir da rentabilidade dos demais, o que de certa forma esclarece a insatisfação de alguns.



**Gráfico 14:** Os investimentos possuem rentabilidade competitiva e atrativa  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

#### 4.5 OS CUSTOS

Quanto ao valor, das taxas de juros, o gráfico 15 mostra que, 15% está muito satisfeito, 25% satisfeitos, 30% preferiram não se manifestar, 15% insatisfeitos e 15% muito insatisfeitos. A grande maioria dos clientes, quando a situação, é tomar recursos, questiona a diferença entre o juro pago aos investidores e cobrado dos tomadores. Os clientes são esclarecidos sobre os Spreads bancários, de onde sairão os recursos para pagamento de seus compromissos e de onde obterá o seu lucro. Sugere-se reavaliação, das taxas cobradas.

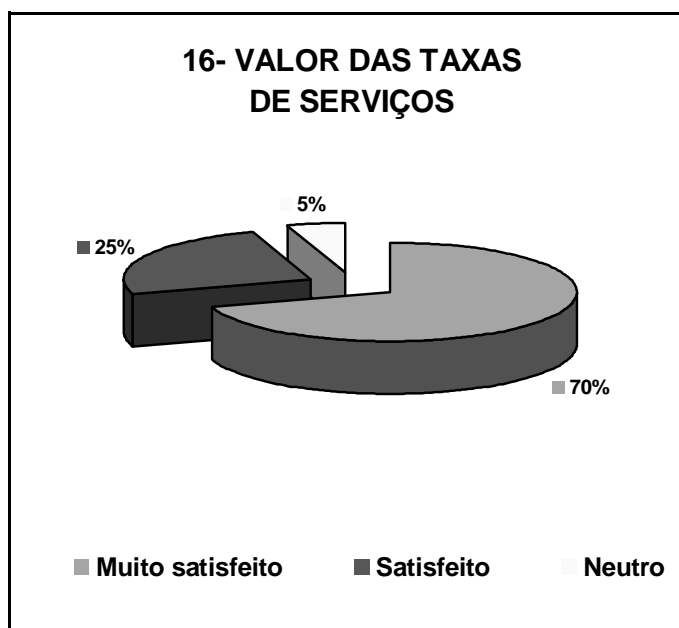


**Gráfico 15:** O valor das taxas de juros

Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).



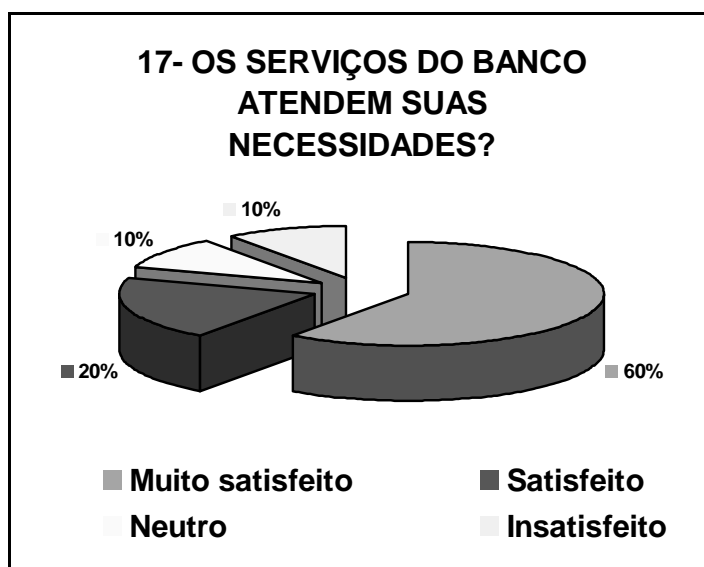
No item valor das taxas de serviços, gráfico 16, 70% dos clientes mostram estar muito satisfeitos, 25% satisfeitos e 5% preferiram não se manifestar. É oportuno ressaltar que diante da política comercial do banco, investidores, não pagam tarifas, e, funcionários públicos de folhas de pagamento que o banco por ventura tenha adquirido, já possuem, um pré acordo de isenção de tarifas, além, obviamente, das tarifas negociadas pela gerência com a finalidade de satisfação e fidelização.



**Gráfico 16:** O valor das taxas de serviços  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

#### 4.6 AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

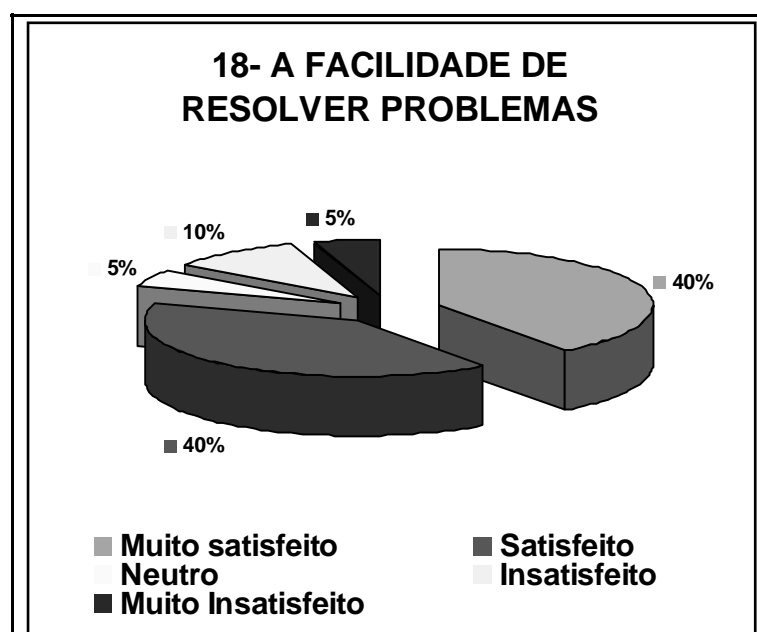
Quando o item é se, os serviços do banco, atendem suas necessidades, gráfico 17, obteve-se um percentual de 60% de clientes muito satisfeitos, 20% satisfeitos, 10% neutros e 10% insatisfeitos. Considera-se bom o percentual positivo de 80%, no entanto, o Banco deverá trabalhar para melhorar este item.



**Gráfico 17:** Os serviços do banco atendem suas necessidades  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

Quanto à, facilidade de resolver problemas, gráfico 18, 40% dos clientes se dizem muito satisfeitos, 40% satisfeitos, 5% neutros, 10% insatisfeitos e 5% muito insatisfeitos.

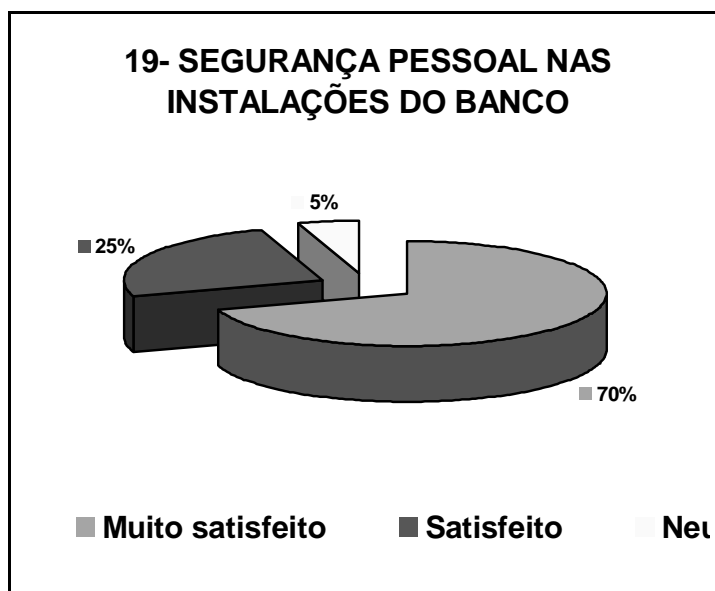
Neste caso os clientes consideram positiva a forma que a agência soluciona um problema, mas não concordam quando o assunto precisa ser encaminhado a uma de suas centrais e, são categóricos ao afirmar que não é o mesmo tratamento da agência e que na maioria das vezes o problema fica sem solução. O Banco deverá ser informado desta situação e solicita-se melhorias, visto que a instituição é a mesma.



**Gráfico 18:** A facilidade de resolver problemas  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

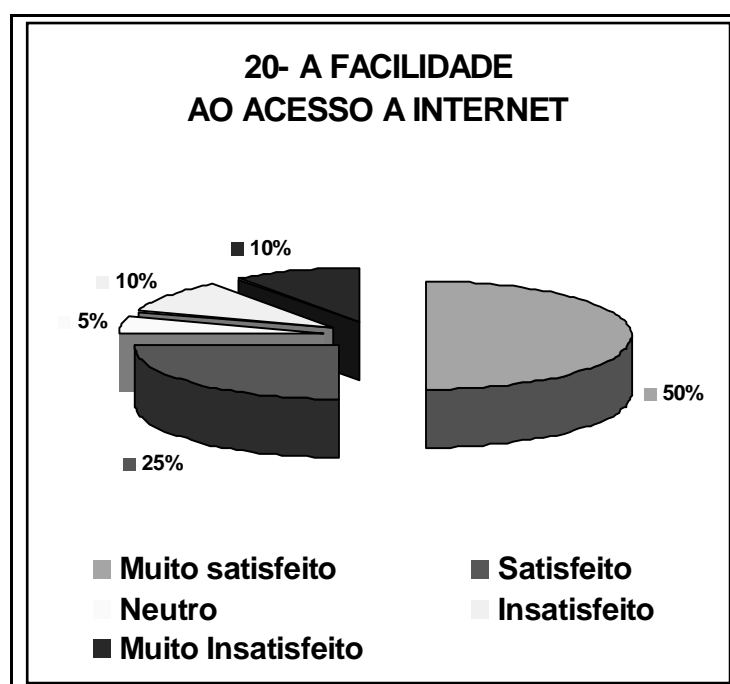
No item segurança pessoal, gráfico 19, ao usar as instalações do banco, obteve-se 70% de clientes muito satisfeitos, 25% satisfeitos e 5% neutros. Cabe destacar que o banco preza por equipamentos novos, e, seguros com boa vigilância e ambiente bem iluminado.

Mesmo assim propõe-se melhorias na ambientação, tais como: ampliação do auto atendimento, salas específicas para cada segmento (como exemplo, cita-se o “Itaú Personalitê”).



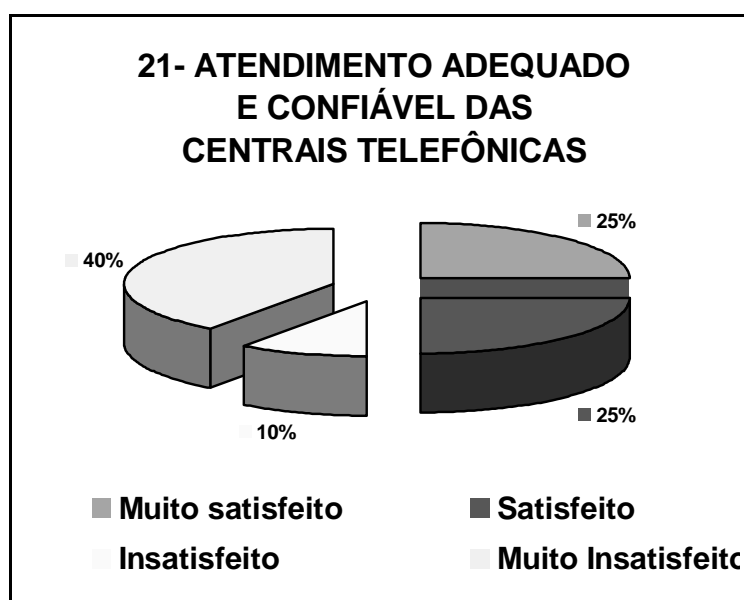
**Gráfico 19:** segurança pessoal nas instalações do banco  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

Referindo-se à facilidade, de acesso a internet, gráfico 20, obteve-se um percentual de 50% de clientes muito satisfeitos, 25% satisfeitos, 5% permaneceram neutros, 10% insatisfeitos e 10% muito insatisfeitos. Ao questionar o percentual negativo observa-se que os clientes não utilizam a Internet, visto não conhecerem, não considerarem o ambiente seguro e que o processo de cadastramento é muito demorado. Sugere-se então, contato com o suporte ao “Internet Banking” para consulta, esclarecimentos, com o intuito de identificar se a dificuldade de navegação deve-se à falta de conhecimento tecnológico ou o site do Banco é realmente complicado, e criar soluções adequadas; lembrando que estamos na era da tecnologia e que a internet cada vez nos oferece mais benefícios e facilidades.



**Gráfico 20:** Facilidade de acesso a internet  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

Quando o item questionado é sobre o atendimento adequado e confiável das centrais telefônicas, gráfico 21, obteve-se 25% de clientes muito satisfeitos, 25% satisfeitos, 10% insatisfeitos e 40% muito insatisfeitos. Sugere-se melhorias, tais como capacitação de pessoal, facilidade no acesso, retorno ao cliente em caso de interrupção de chamada, etc. visto as centrais telefônicas serem uma extensão da instituição financeira e ser importantíssimo uma comunicação clara, objetiva, precisa e confiável, sendo necessário que os mesmos serviços oferecidos pessoalmente nas agências possam, na medida do possível, serem prestados por telefone.



**Gráfico 21:** Atendimento adequado e confiável das centrais telefônicas  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

No item “como está sua satisfação de forma geral”, com o Santander, gráfico 22, 73% dos clientes, informaram estar muito satisfeitos, 20% satisfeitos 5% preferiram não se manifestar e quando questionados mudaram de assunto, 1% insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos. É oportuno apurar os itens negativos, reavaliá-los e desenvolver ferramentas buscando um nível geral de satisfação.



**Gráfico 22:** Sua satisfação de forma geral  
Fonte: Dados Primários Elaboração Própria (2008).

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

É oportuno lembrar, que o objetivo deste trabalho esteve focado no levantamento e análise do nível de satisfação dos clientes Preferenciais em relação à agência. E que esta pesquisa limitou-se a melhor conhecer o perfil e serviços utilizados por estes clientes, sugerindo a instituição alterações voltadas a esse público objetivando, a fidelização.

De forma geral não assinalou-se avaliação negativa em relação ao Santander, como pontos fortes, destacou-se o atendimento, as pessoas, os produtos, e as gentilezas oferecidas. Quanto aos pontos fracos, o atendimento adequado e confiável das centrais, telefônicas, foi o item considerado, mais crítico; sugeriu-se melhorias imediatas, tais como capacitação de pessoal, facilidade no acesso, retorno ao cliente em caso de interrupção de chamada, etc. visto as centrais telefônicas serem uma extensão, da instituição financeira e ser importantíssimo uma comunicação clara, objetiva, precisa e confiável, sendo necessário que os mesmos serviços oferecidos pessoalmente nas agências possam, na medida do possível, serem prestados por telefone.

É recomendável lembrar que devido, à concorrência acirrada é também importantíssimo melhorar as condições de vida e trabalho de seus funcionários, continuar oferecendo serviços de qualidade, produtos cada vez mais atrativos, investir cada vez mais em pessoal, na qualidade e excelência do atendimento, objetivando superar expectativas. Recomenda-se, inclusive levar em consideração as sugestões de clientes, e, assim que possível, implementar melhorias na ambientação, com a criação de espaços exclusivos, de atendimento, a exemplo do “Itaú Personalité”, oferecido pelo Banco Itaú aos seus clientes Preferenciais e o “Premier” do HSBC, entre outros.

E para manter um bom nível de atendimento e prestação de serviços, é importante que os diretores e demais integrantes, do alto escalão, estejam dispostos a motivar, e inspirar seus funcionários, a desenvolver um bom trabalho. Criticá-los ou dar importância à satisfação dos clientes, apenas quando as vendas, e conseqüentemente os lucros caem, não oferecerá qualquer vantagem. Eles devem ser os primeiros a acreditar na importância que isto representa à empresa, dando exemplo àqueles que estão subordinados a eles. Se os funcionários, não forem bem tratados, e convencidos, do por quê do bom atendimento, será ainda mais difícil convencer os clientes, de sua real importância para a instituição.



Segundo Albrecht (1998, p. 44), “colocar as normas da instituição acima da satisfação do cliente, não deixando o funcionário agir com liberdade e bom senso, é o mesmo que dizer que ninguém está autorizado a pensar”, e este é um dos principais fatores da falta de motivação entre aqueles que trabalham e a mais clara presença da falta de regularidade e incentivo ao aprendizado.

E ainda, um regulamento, regra ou política organizacional nunca deve ir contra os princípios do bom atendimento, por isso, antes de exigí-las, devem ser revistas e repensadas.

Albrecht (1998), define a administração de serviços, como o principal fator que envolve toda a organização, na busca da qualidade do serviço, percebida pelo cliente,, e a força que irá mover, e, manter a empresa em funcionamento.

E por ocasião do 150º aniversário do Banco Santander foi lançada a campanha “o Santander é você”, dirigida aos seus 130 mil funcionários em todo o mundo, com o objetivo de reforçar os vínculos da instituição com seus dirigentes e funcionários.

Este trabalho, de conclusão de curso teve fundamental importância para mim, pois o mesmo proporcionou-me a possibilidade de consolidar meus conhecimentos, por meio da revisão literária, vivenciar uma situação prática, na área de interesse pessoal, e, ainda aprimorar minhas habilidades e competências em relação ao referido tema.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Definições e Normas do sistema Financeiro Nacional. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em janeiro 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Rio de Janeiro: Bloch, 1990

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL, G. J. R.; PETTER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico**: para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **1931 – Marketing lateral**: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados/Philip Kotler, Fernando Trias de Bes; tradução de Ricardo Bastos Vieira. - Rio Janeiro: Elsevier, 2004. - 2ª reimpressão.

LAMPRECHT, James; RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria.** Bauru, SP: EDUCS, 2003.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho.** 9. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2000.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, W. M. **Nossa história.** 2006. Disponível em: <[www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/his/index.asp](http://www.ri.unibanco.com.br/por/sob/uni/his/index.asp)>. Acesso em Dezembro de 2007.

SANTANDER. **Institucional.** Disponível em: <<https://www.santander.com.br/portal>>. Acesso em Dezembro de 2007.

\_\_\_\_\_. **Livro 150 anos de história “ 1857 – 2007 ”** - Escrito pelo Diretor Corporativo e professor de História Econômica da Universidade de Alcalá, Pablo Martín Aceña, com a colaboração de uma equipe de historiadores e economistas de vários países.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXOS**

## Anexo I - Questionário

.Neste estudo, a fonte primária foi constituída de dados coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas e abertas. O questionário utilizado encontra-se logo abaixo:

Item	Descrição	Satisfação geral dos clientes do segmento Preferencial Santander (%)				
		Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1	Tempo de espera para atendimento	75	20	4	1	0
2	Cortesia e profissionalismo	70	25	0	0	5
3	Eficiência do Atendimento	55	35	5	2	3
4	Confiabilidade dos serviços	70	25	0	0	5
5	Local de atendimento adequado	10	20	5	25	40
6	O gerente conhece as suas necessidades	75	20	5	0	0
7	O gerente dá importância ao relacionamento com ele	80	15	5	0	0
8	O gerente o mantém informado	60	20	10	10	0
9	Os produtos oferecidos atendem as suas necessidades	60	20	10	10	0
10	Os produtos de investimentos possuem rentabilidade competitiva e atrativa	75	20	0	5	0
11	Valor da taxas de juros	15	25	30	15	15
12	Valor das taxas de serviços	70	25	5	0	0
13	Os serviços oferecidos atendem as suas necessidades	60	20	10	10	0
14	Facilidade para resolver problemas	40	40	5	10	5
15	Segurança pessoal ao usar as instalações do banco	70	25	5	0	0
16	Facilidade ao acesso a internet	50	25	5	10	10
17	As centrais telefônicas são confiáveis e adequadas as suas necessidades	25	25	0	10	40
18	De forma geral, como está a sua satisfação com o SANTANDER	73	20	5	1	1
Média da satisfação do grupo pesquisado		57,39	23,61	6,06	6,06	6,89

Fonte: Dados Primários