

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Ciências Econômicas - Manhã
Fundamentos da Administração

Banco Santander

Fernanda Cunha Morais
Irina Glória Matos de Oliveira
Jéssica Marques Fernandes
Júlia Silper Fonseca Pereira
Lilian Lima Luis

Belo Horizonte
27 outubro 2010

**Fernanda Cunha Morais
Irina Glória Matos de Oliveira
Jéssica Marques Fernandes
Júlia Silper Fonseca Pereira
Lilian Lima Luis**

Banco Santander

Trabalho interdisciplinar apresentado à
disciplina: Fundamentos da Administração do
1º Período do Curso de Ciências Econômicas
Manhã do Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais da PUC Minas BH.

Professora: Tânia Corrêa Carl

Belo Horizonte
27 outubro 2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 BANCO SANTANDER	06
2. 1 História	06
2. 2 Missão	08
2. 3 Compromisso	08
2. 4 Objetivo	09
2. 5 Cultura	09
2. 6 Valores corporativos	10
2. 7 Negócios	11
2. 8 Estratégia	16
2. 9 Políticas e procedimentos	21
2.10 Faturamento, funcionários e agências	21
2.11 Sustentabilidade	25
2.12 Estrutura	26
2.13 Forças restritivas do negócio	27
3 RELAÇÃO DA MATÉRIA À ENTREVISTA	28
4 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	33
ANEXO DA ENTREVISTA	34

1 INTRODUÇÃO

O trabalho "Modelo de organização e funcionamento de uma empresa de serviços" propõe aos estudantes do primeiro período do curso de Ciências Econômicas da PUC Minas uma oportunidade de conhecer mais de perto o funcionamento de uma instituição financeira e suas particularidades, ou seja, proporciona a experiência de um ensaio empresarial.

No trabalho, foi proposto aos estudantes uma entrevista com gerentes, executivos ou empresários de instituições financeiras. Os alunos deveriam indagar o entrevistado sobre o funcionamento da instituição na qual trabalha, englobando questões sobre a estrutura, a estratégia, a comunicação, a cultura, identidade, imagem, gestão e inovação da empresa.

Para a resolução dessa proposta, a instituição financeira escolhida foi o Banco Santander. Este banco está passando por uma fase de unificação com o Banco Real e juntos formarão uma só marca, representada pelo Santander.

Ao entrevistar a gerente da agência do Banco Santander, Sílvia, o roteiro proposto foi seguido, utilizando-se as perguntas como uma fonte para entendermos e compreendermos como se dá a estruturação da instituição, o seu funcionamento no dia-a-dia, bem como suas particularidades.

Uma pesquisa sobre o Banco Santander também foi feita, levando-se em conta o histórico da empresa, os serviços oferecidos, o mercado no qual ela atua, o perfil de seus clientes, as forças propulsoras e restritivas do negócio e os fatores que influenciam essa empresa.

A partir da entrevista e da pesquisa sobre o banco, coube aos alunos do grupo relacionar as constatações feitas no trabalho com a matéria aprendida na sala de aula e também fazer uma análise e uma conclusão.

Conceitos como missão (papel da instituição na sociedade), visão (aquilo que a instituição pretende, planeja ser no futuro) e negócio (o que a instituição acredita que seja o desejo do cliente em relação a ela) foram utilizados no trabalho e ajudaram no entendimento de como funciona a estrutura de uma empresa.

Além da dinâmica organizacional da empresa, a questão da sustentabilidade também foi abordada, levando em conta o fato de que os bancos estudados são praticantes dessa política, o que é muito comum nos dias de hoje.

Anexo ao trabalho apresentamos a entrevista transcrita e no desenvolvimento, as informações sobre as instituições trabalhadas e as conclusões tiradas bem como as análises dos resultados.

2 BANCO SANTANDER

2.1 História

Em 1957 o Banco de Santander assinou acordo de parceria com o Banco Intercontinental do Brasil, mas apenas em 1970 instalou um escritório de representação comercial na região do Centro de São Paulo.

Em 1982 foi inaugurada a primeira agência do Santander para atendimento ao público, na esquina da Av. Paulista com a Alameda Joaquim Eugênio de Lima, Em São Paulo.

Em 1991 o Santander optou por atuar apenas como um banco de Investimento, encerrando a atividade comercial. Passou a se denominar Banco Santander de Negócios e, posteriormente, Santander Investment, com sede em um edifício junto à Casa das Rosas.

No ano de 1997, adquiriu o Banco Geral do Comércio e, na seqüência, o Noroeste, banco com 94 agências e cerca de 321 mil clientes. Ocorreu a aquisição do Banco Meridional - Bozano Simonsen, que tornou o Santander o maior banco estrangeiro na América Latina.

Em 2000 o banco foi o vencedor no leilão de privatização do Banespa que possuía, então, mais de 570 agências e quase três milhões de clientes.

Em 2001, ocorreu uma modernização tecnológica - O Santander implementou grandes projetos para tornar-se uma corporação líder. No início deste ano, foi desencadeado o plano de renovação tecnológica para troca de sistemas, plataformas e equipamentos de informática. Para criar uma

estrutura capaz de sustentar e promover a ampliação da base de clientes, foi iniciada a implantação de uma nova plataforma tecnológica cuja função era flexibilizar e agilizar a operação do sistema de informática e o lançamento de produtos.

Em 2002, Plano de atendimento com foco no cliente - O Santander iniciou projetos para aperfeiçoar os canais de contato, melhorar a qualidade dos serviços e estabelecer padrões de trabalho, buscando a excelência no atendimento. Com uma base de clientes diversificada, em função das várias aquisições realizadas, o maior desafio estava na conquista e fidelização deste grupo. A estratégia foi investir na formação dos funcionários e desenvolver produtos inovadores para atender às necessidades de todos os segmentos de clientes.

No ano de 2004 o Santander no Brasil, conquistou o título de melhor banco de varejo e tem o Asset Management classificado como o melhor no ranking da Standard & Poor's.

Em 2005 o banco recebeu o prêmio de melhor Tesouraria da América Latina, da revista Euromoney.

Em 2006 foi finalizada a integração tecnológica, com a migração de todos os sistemas de operação para uma única plataforma.

Em 2007, ocorreu a unificação das identidades na marca Santander, em maio de 2007, visando à consolidação como um banco global, além de mostrar a potência da organização e facilitar a troca de experiências entre as diferentes unidades distribuídas internacionalmente. O consórcio formado pelos bancos Santander, RBS e Fortis adquiriu 86% das ações do banco holandês ABN Amro, por 71 bilhões de euros - o maior negócio

da história da indústria bancária do mundo.

Em 2008, o Grupo Santander passou a exercer efetivamente o controle societário indireto das empresas do conglomerado ABN AMRO Real no Brasil, após o cumprimento de todas as condições para a transferência do controle, especialmente a obtenção da aprovação do Banco Central da Holanda (De Nederlandsche) e do Banco Central do Brasil.

Em 30 de abril de 2009, foi realizada a incorporação jurídica do Banco Real e respectivas empresas controladas pelo Banco Santander. Essa incorporação foi um dos marcos mais importantes do processo de integração, pois consolidou os investimentos do Santander no Brasil e fortaleceu a estrutura operacional e organizacional.

2.2 Missão

Ser uma equipe capaz de gerar boas idéias, que satisfaçam os clientes, e que sejam rentáveis para os acionistas e consolidem o banco como um líder financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

2.3 Compromisso

O Banco é um prestador de serviços financeiros e acredita que a confiança deve ser a base de todos os relacionamentos. O banco criará vínculos de qualidade entre funcionários, e com seus clientes, fornecedores e acionistas para que juntos eles possam buscar idéias inovadoras em gestão, produtos e serviços que respondam aos desafios da época. Assim, pretendem ser líderes do setor e referência para o Grupo Santander, para o país e para o mercado em geral.

2.4 Objetivo

O objetivo é gerar valor para os clientes, e para isso o relacionamento é fator chave e foco constante na busca do atendimento exemplar. Entender as necessidades específicas de cada tipo de cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível é busca constante do banco.

2.5 Cultura

Com projetos que respeitam as demandas e os repertórios locais e contribuem para a transformação social, o Santander atua na área da cultura a partir de uma rede de parcerias que promove iniciativas multidisciplinares e contemporâneas. Essa prática de atuação é focada no desenvolvimento sociocultural e econômico das comunidades onde atua e norteia as centenas de ações institucionais, programas e projetos realizados, além das ações desenvolvidas nos institutos culturais de Porto Alegre e Recife. Todas as iniciativas da área de cultura do Santander respeitam e buscam atender as quatro dimensões da cultura por meio de uma visão desenvolvimentista do setor cultural.

Quatro dimensões da cultura:

a) Cidadã:

Ocupa-se da pauta de inclusão e resgate, além do despertar para o papel e o protagonismo democrático, comprometido, assim, com o todo e com a comunidade.

b) Educativa:

Promove a formação e o conhecimento, através do consumo inteligente e crítico.

c) Interativa:

Fomenta os sistemas em rede e as ações de mobilização, que são os meios de integração para a diversidade e novos avanços na capacidade de diálogo.

d) Empreendedora:

Aquela que motiva a profissionalização, a conexão com setores produtivos da sociedade e, principalmente, que se ocupa em manter a indústria criativa com a geração de emprego e renda.

2.6 Valores corporativos

Liderança: Vocação de liderança em todos os mercados onde estamos presentes, com as melhores equipes e constante foco em clientes e resultados.

Dinamismo e Antecipação: Iniciativa e agilidade para descobrir e explorar as oportunidades de negócios, antes de nossos concorrentes, e flexibilidade de adaptação às mudanças do mercado.

Fortaleza de balanço: A força do nosso balanço e a prudência na gestão de riscos são as melhores garantias da nossa capacidade de crescimento e de geração de valor para os nossos acionistas, a longo prazo.

Inovação: Procura constante de produtos, serviços e processos que atendam às necessidades dos clientes e nos permitam obter aumento de rentabilidade superior ao dos nossos concorrentes.

Orientação ao cliente: O cliente é o foco de nossa estratégia. Queremos melhorar de maneira contínua a captação, a satisfação e a vinculação de clientes, por meio de uma ampla oferta de produtos e serviços, sempre com a melhor qualidade.

Ética profissional: Além do estrito cumprimento das Leis, dos Códigos de Conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do Santander atuar com a máxima honestidade e transparência, considerando-se sempre o interesse do Grupo e dos clientes acima da posição pessoal.

2.7 Negócios

As atividades do Banco Santander compreendem três segmentos operacionais: Banco Comercial, Banco Global de Atacado (*Global Wholesale Banking*) e Gestão de Recursos de Terceiros e Seguros.



1. Banco Comercial

O foco do Banco Comercial é o relacionamento com clientes, concessão de crédito, serviços e produtos a pessoas físicas e empresas (à exceção de clientes corporativos globais, que são atendidos por seu segmento de Banco Global de Atacado) por meio de empréstimos pessoais (inclusive financiamento imobiliário e de veículos, financiamento ao consumidor, cheques especiais, cartões de crédito e empréstimos consignados), *leasing*, empréstimos comerciais, linhas de capital de giro e financiamentos de comércio exterior. A oferta de produtos do Banco Santander se estende a planos de aposentadoria privada, seguros, recebimento de contas e serviços de processamento. As suas operações de Banco Comercial também incluem serviços de *private banking*, tipicamente para pessoas físicas com ativos disponíveis para investimento superiores a R\$1 milhão. O modelo de negócio do Banco é baseado em uma abordagem personalizada para cada faixa de renda de seus clientes pessoa física, (segmentos de alta, média e baixa renda) entendendo, assim, suas necessidades específicas.

1.1- Varejo

No Varejo o Banco adota modelos de serviços diferentes para cada segmento de clientes:

- Clientes de alta renda: o modelo do Banco Santander conta com agências exclusivas e áreas especializadas em suas agências comuns e é baseado no relacionamento pessoal com seus gerentes de conta, com o objetivo de proporcionar privacidade, atendimento prioritário e atenção especial a tais clientes.
- Clientes de média renda: o Banco adota um canal de serviços múltiplos, com o suporte de seus gerentes de

conta. O Banco Santander oferece serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de alta renda.

- Clientes de baixa renda: o foco do Banco é o oferecimento de canais alternativos aos clientes de baixa renda. O Banco oferece serviços diferenciados a clientes que possam vir a se tornar clientes de média ou alta renda.
- Pequenas e médias empresas: para pequenas e médias empresas o modelo do Banco Santander é focado no relacionamento com os gerentes de conta, enquanto para empresas de pequeno porte oferece canais de serviços diversos. Plataformas específicas são utilizadas no oferecimento de serviços diferenciados aos clientes com grande potencial de crescimento de receitas.

1.2 - Empresas

O Santander está organizado para prestar serviços financeiros a empresas de dois grandes segmentos econômicos:

- Segmento Corporate - Organizado com profissionais especializados, direcionado a atender grandes grupos econômicos (exceto clientes corporativos globais), com faturamento anual acima de R\$ 250 milhões, que tenham a necessidade de produtos e serviços financeiros especializados e de alto valor agregado;
- Segmento Empresas - Dedicado ao atendimento de médias empresas nacionais e internacionais, com faturamento anual entre R\$ 30 milhões e R\$ 250 milhões, possui equipe de profissionais que conhece com profundidade as necessidades do segmento, o que proporciona um atendimento diferenciado aos clientes do Grupo Santander.

Como parte de sua estratégia negocial, o Santander possui especialistas em vendas de produtos para atuar de forma dedicada junto a clientes que necessitam de atendimento diferenciado em comércio exterior, cash management, ativos estruturados, crédito rural e construção civil.

2. Banco Global de Atacado

Foco em clientes corporativos globais (aos quais o Banco se refere como clientes do *Global Wholesale Banking*): aproximadamente 700 grandes empresas brasileiras e conglomerados multinacionais, incluindo algumas das maiores empresas do Brasil. O Banco Santander atende também subsidiárias de seus clientes globais. Os clientes do Banco neste segmento estão espalhados por um amplo ramo de setores, inclusive os setores de energia e recursos naturais, telecomunicações, financeiro, construção e infra-estrutura, agricultura, varejo, industrial (incluindo montadoras de veículos) e serviços. A cobertura destes clientes é alocada por setor.

Os clientes deste segmento se beneficiam da estrutura global dos serviços fornecidos pelo Grupo Santander, por meio da integração global da rede de serviços bancários de atacado, soluções de serviços globais e experiência em mercados locais. O Grupo Santander possui uma estrutura global de gerenciamento de contas com presença na Europa, nos Estados Unidos e em outros locais na América Latina. Esta estrutura permite que os serviços sejam fornecidos de uma forma integrada. O negócio de atacado do Banco fornece aos clientes uma ampla gama de serviços locais e internacionais, e busca oferecer soluções especificamente personalizadas às necessidades de cada cliente.

3. Gestão de Recursos de Terceiros e Seguros

3.1.Gestão de Recursos de Terceiros

Por meio da Santander Asset Management, o Banco gestiona recursos de terceiros por meio de fundos mútuos, fundos de pensão e carteiras de investimentos de pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A oferta de fundos de investimento inclui fundos de renda fixa, investimento financeiro, ações e multimercado (ou seja, fundos que não focam somente em um tipo específico de risco e, portanto, oferecem uma maior diversificação).

A Santander Asset Management mantém sólidas práticas que valorizam uma ótima gestão de desempenho, ao mesmo tempo mantendo um forte foco na gestão de risco e controles internos.

O primeiro fundo socialmente responsável na América Latina foi lançado pelo Banco Santander - o Fundo Ethical, e em 2008, a Santander Asset se tornou signatária dos Princípios para Investimento Responsável, uma iniciativa das Nações Unidas para encorajar os mercados financeiros e de capitais a buscar projetos de desenvolvimento sustentável por meio do uso de índices sociais, ambientais e de governança corporativa em suas decisões de investimentos.

3.2.Seguros

Como parte de seu negócio de seguros, o Banco Santander oferece aos clientes de varejo e pequenas e médias empresas vários produtos de seguros, tais como seguro de vida e acidentes pessoais, residenciais, prestamistas, perda e roubo de cartão de crédito, e planos de previdência privada, considerados como seguros pela legislação aplicável (embora assemelhem-se a planos privados de aposentadoria) e produtos

de capitalização (produtos de poupança em que geralmente requer a realização de depósitos fixos).

2.8 Estratégia

A meta do Banco Santander é ser o principal banco múltiplo do Brasil em termos de lucratividade e reconhecimento de marca, conquistando a satisfação dos clientes, acionistas e funcionários. O Banco Santander busca ser um banco de relacionamento e o principal banco de seus clientes de varejo e atacado com base em práticas sustentáveis, atendendo-os com seu portfólio completo de produtos. O Banco Santander acredita que pode alcançar estas metas por meio das seguintes estratégias:

- **Melhoria da eficiência por meio de sinergias e implementação das melhores práticas no processo de integração:** o Banco continuará a buscar formas de melhorar ainda mais sua eficiência operacional e suas margens. O Banco Santander pretende manter a disciplina de investimento e direcionar recursos a áreas que geram melhorias no gerenciamento de seus clientes e aumento de suas receitas.
- **Expansão da oferta de produtos e canais de distribuição no Banco Comercial:** o Banco Santander pretende aumentar seus negócios e operações em todo o Brasil, expandindo seus serviços de Banco Comercial para clientes de varejo existentes e potenciais, e oferecendo novos produtos e serviços a clientes atuais, com base no perfil de cada cliente, por meio de seus numerosos canais de distribuição e da alavancagem de sua base de dados e plataforma de TI focadas no relacionamento com seus clientes.

- Capitalização da forte posição de mercado do Banco no negócio de atacado: o Banco Santander fornece às multinacionais presentes no Brasil e empresas locais, inclusive aquelas com operações no exterior, uma ampla variedade de produtos financeiros, utilizando sua rede global para atender as necessidades de seus clientes com soluções personalizadas. O Banco Santander pretende focar ainda mais em sua sólida posição global como um banco de atacado de relacionamento com clientes, em linha com a estratégia global do Grupo Santander para o Banco Global de Atacado.
- Desenvolvimento contínuo de uma plataforma de negócios transparente e sustentável: o Banco manterá um compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental em seus processos, produtos, políticas e relacionamentos. O Banco Santander continuará a construir relacionamentos duráveis e transparentes com seus clientes por meio da compreensão de suas necessidades, desenhando seus produtos e serviços para atendê-los.
- Contínuo crescimento dos negócios de seguros do Banco: o Banco Santander pretende continuar a expandir seus negócios de seguros, particularmente relacionados a produtos bancários. O Banco continuará a incrementar sua presença nesse segmento pelo aproveitamento de sua forte rede de agências e base de clientes, em particular nas regiões sul e sudeste, venda cruzada de produtos de seguros, com a meta de aumentar a receita gerada por cada cliente, assim como a utilização de seus intensos relacionamentos com empresas no Brasil.

Em linha com as suas aspirações e estratégias, o Santander lançou em março de 2010, sua primeira ação no mercado de aquisição: o Santander Conta Integrada, tornando-se pioneiro neste mercado. O negócio é voltado ao segmento pessoa jurídica, principalmente às pequenas e médias empresas. O produto oferece a afiliação e credenciamento de estabelecimentos comerciais para a aceitação de cartões de crédito (aquisição) em conjunto com produtos e serviços financeiros que atendam a necessidade dos clientes pessoa jurídica - muitas vezes disponíveis no terminal de captura onde é realizada a venda (POS). O cliente ainda tem vantagens como redução de tarifas, linhas de crédito especiais e serviços de POS diferenciados (conectado com linha discada ou banda larga).

Pontos Fortes

O Banco Santander acredita que sua lucratividade e suas vantagens competitivas são resultado dos cinco pilares do Banco: presença nacional com posição de liderança nas regiões de maior renda do País; ampla variedade de produtos direcionados às necessidades de cada cliente; perfil conservador de risco; plataforma tecnológica escalonável de última geração; e foco no crescimento sustentável, tanto orgânico como por meio de aquisições selecionadas.

Relacionamento com o Grupo Santander: O Banco acredita que ser parte do Grupo Santander lhe confere uma significativa vantagem competitiva sobre os demais bancos em seu universo de comparação, visto que nenhum deles é parte de um grupo bancário global como o seu. Este relacionamento permite ao Banco: (i) alavancar a plataforma global de informações do Grupo Santander, reduzindo seus custos de desenvolvimento de tecnologia, fornecendo sinergias operacionais com o Grupo Santander e melhorando a sua capacidade de oferecer produtos e

serviços internacionais a seus clientes; (ii) ter acesso à base de clientes multinacionais do Grupo Santander; (iii) aproveitar a presença global do Grupo Santander, em especial em outros países da América Latina, para oferecer soluções internacionais para as necessidades financeiras de seus clientes corporativos brasileiros, à medida que eles expandem as suas operações globalmente; (iv) replicar ou adaptar para o Brasil, de forma seletiva, as ofertas de produtos de sucesso do Grupo Santander em outros países; (v) beneficiar-se da experiência operacional do Grupo Santander em áreas como controles internos e gestão de riscos, cujos processos têm sido desenvolvidos em resposta a uma ampla variedade de condições de mercado em todo o mundo e que o Banco acredita poder melhorar suas oportunidades de crescimento dentro dos limites de risco desejados; (vi) aproveitar a experiência em integrações do Grupo Santander para maximizar e otimizar a geração de sinergias decorrentes da aquisição do Banco Real, assim como eventuais aquisições futuras; e (vii) beneficiar-se do treinamento e desenvolvimento da administração do Grupo Santander, formada pela combinação de treinamento e desenvolvimento internos, com acesso a experiência gerencial em outras unidades do Grupo Santander no exterior.

Forte presença em áreas demográfica e geograficamente atraentes: o foco do Banco está nas crescentes faixas de média e alta renda no Brasil, que definimos como pessoas físicas com renda mensal superior a R\$ 1.200 e R\$ 4.000, respectivamente. O Banco Santander está bem posicionado para se beneficiar do crescimento de sua base de clientes alvo e da baixa penetração de produtos e serviços financeiros no Brasil, por meio da venda de produtos-chave, como cartões de crédito e seguros. Os clientes de renda média e alta dão ao Banco acesso a uma base de captação estável e de baixo custo por meio de depósitos à vista e a prazo. Além disso, o Banco Santander acredita que

seu foco nestas faixas aumentou sua lucratividade, na medida em que elas tradicionalmente apresentam volumes e margens mais altas.

Histórico de integrações bem-sucedidas: o Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio da integração bem-sucedida de numerosos negócios adquiridos. Nas aquisições do Banco, em especial no caso do Banco Real, o Banco Santander uniu o melhor de ambos os bancos em uma única instituição, escolhendo as melhores estratégias de negócios, pessoal-chave, tecnologia e processos para assegurar a combinação ótima para alcançar uma posição competitiva sustentável.

Posição de liderança no mercado: o Banco Santander é o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos. O Banco acredita estar posicionado entre os três primeiros bancos em grande parte das principais linhas de produtos. A aquisição do Banco Real expandiu ainda mais sua massa crítica no mercado brasileiro. O Banco Santander acredita que tanto sua escala como liderança de mercado lhe asseguram excepcional competitividade, inclusive a capacidade de reunir inteligência de mercado para apoiar a tomada de decisão na identificação de oportunidades de negócio e para atender às necessidades de seus clientes, operando como um banco múltiplo.

Plataforma tecnológica integrada de última geração: o Banco opera uma plataforma tecnológica de última geração com foco no cliente, que incorpora os padrões, processos e a comprovada inovação do Grupo Santander, tanto no Brasil como no exterior, e do Banco Real. A utilização de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente lhe permite entregar produtos e serviços direcionados às suas necessidades específicas.

2.9 Políticas e procedimentos

Todos os manuais, bem como as políticas e procedimentos, são preparados pela área de Organização e Métodos do Santander e aprovados pelo diretor de cada área. Os manuais são bem documentados em formato eletrônico e em papel, bastante abrangentes, de fácil leitura e compreensão e estão disponíveis para toda a equipe. Todos os funcionários assinam os manuais no momento de sua contratação e podem acessá-los via intranet. Os manuais *on-line* representam uma solução eficaz para o entendimento da lógica do negócio por parte da equipe, e ajudam a aumentar a eficiência operacional.

Cada área é responsável pela manutenção e atualização dos manuais. Os manuais, políticas e procedimentos são revisados periodicamente e a última revisão foi realizada em abril de 2007.

O Santander também mantém uma área de Processos e Projetos, que é responsável pela revisão de todos os fluxos de processo, métodos e procedimentos operacionais, de forma a assegurar que as políticas estejam sendo corretamente aplicadas, e pela coordenação dos projetos.

A área de Processos e Projetos também é responsável pelo relacionamento com a área de Produtos e por estabelecer os principais indicadores de desempenho de qualidade dos serviços prestados pela área de Operações.

2.10 Faturamento, funcionários e agências

A seguir as principais informações financeiras do Santander no Brasil.

Resultados Pro Forma

Valores (R\$ milhões)

	1T09	2008	1T08
Receitas de Intermediação Financeira antes da PDD	5.517	18.847	4.680
Resultado Bruto da Intermediação Financeira	3.104	11.897	3.188
Receitas de Prestação de Serviços	1.815	8.100	2.101
Lucro Líquido	533	2.759	902
Balanço Patrimônioal	Valores (R\$ milhões)		
	1T09	2008	1T08
Ativos Totais	304.990	315.045	282.530
Operações de Crédito	139.097	139.410	116.591
Depósitos	120.274	123.987	97.555
Patrimônio Líquido	23.938	23.520	23.314
Indicadores Financeiros	1T09	2008	1T08
Índice de Basiléia	16,4%	14.7%	ND
Dados Relevantes	1T09	2008	1T08
Clientes (MM)	+9	+8	ND
Funcionários (Mil)	52	53	ND

Número de pontos de vendas ¹	3.603	3.592	ND
Números de caixas eletrônicos	18.207	18.115	ND

Com mais de 150 anos de atuação, o Banco Santander, com sede em Madri, na Espanha, é a maior instituição financeira da zona do euro por capitalização em bolsa. Originário da cidade de Santander, na província de Cantábria, está presente em mais de 40 países, consolidando-se como o primeiro grupo financeiro na Espanha e na América Latina.

Atuando em diferentes áreas de negócios como banco de atacado, cartões, gestão de ativos e seguros, o Santander tem como principal foco o Banco de Varejo.

Como resultado, ao final do 1T09, o Santander, que conta com mais de 90 milhões de clientes e 14 mil agências, obteve um lucro líquido atribuído de 2.096 bilhões de euros e 1.115 trilhão de euros em ativos administrados.

Presença Mundial

Europa Continental:

O primeiro banco da zona euro por valor na bolsa e por lucro.

Agências	5.998
Funcionários	48.467
Crédito*	323.911

Recursos de clientes gerenciados*	294.608
-----------------------------------	---------

Lucro líquido*	4.908
----------------	-------

*Milhões de euros

Reino Unido:

O terceiro banco do Reino Unido por depósitos

Agências	1.303
----------	-------

Funcionários	24.379
--------------	--------

Crédito*	202.244
----------	---------

Recursos de clientes gerenciados*	227.271
-----------------------------------	---------

Lucro líquido*	1.247
----------------	-------

*Milhões de euros

América:

O Santander é a primeira franquia financeira da América Latina

Agências	6.089
----------	-------

Funcionários	96.405
--------------	--------

Crédito*	92.684
----------	--------

Recursos de clientes gerenciados*	169.186
-----------------------------------	---------

Lucro líquido*	2.945
----------------	-------

*Milhões de euros

Com a aquisição do Sovereign, o Santander também tem, desde janeiro de 2009, uma importante presença no nordeste dos Estados Unidos, por meio de 747 agências e mais de 2 milhões de clientes.

2.11 Sustentabilidade

Em relação ao tema sustentabilidade, o Banco Santander apresenta medidas em relação a este tema.

O Banco Santander apresenta em suas propostas de sustentabilidade, cursos "on line" em seu site. A empresa pretende conscientizar as pessoas de como esse é um assunto importante nos dias atuais e como uma mudança nas atitudes delas em relação à natureza pode melhorar suas vidas, o planeta e os negócios. Através de dinâmicas, jogos e dicas sobre sustentabilidade, a compreensão do assunto se torna mais fácil, o que faz com que os objetivos de conscientização dos clientes pelo banco sejam atingidos.

A instituição também tem políticas de apoio à empresas que desenvolvem projetos sustentáveis relacionados à produção. Um exemplo pode ser a certificação de madeira. O Banco Santander desafiou quatro fabricantes de móveis para que eles obtivessem o selo internacional que garante a procedência de madeira utilizada nos móveis. Com o apoio do banco, a conquista da certificação melhorou o dia-a-dia dos negócios e potencializou as vantagens competitivas das empresas, além de ajudar a preservar a natureza.

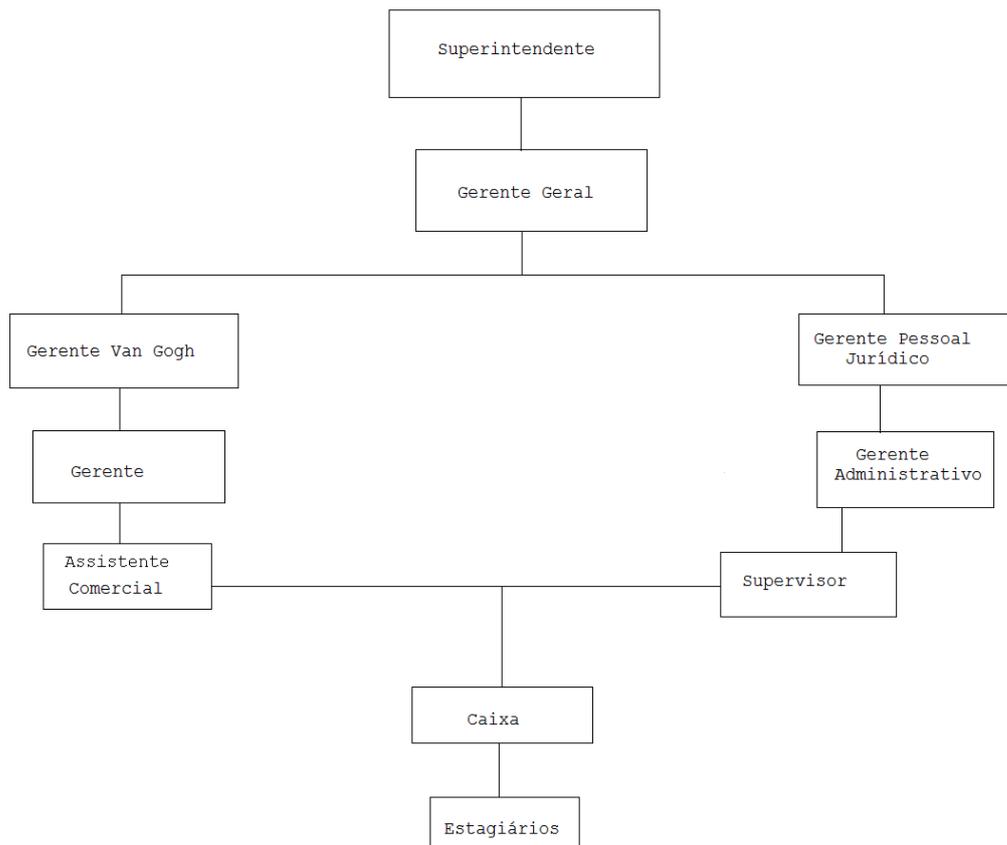
O Banco Santander também criou o "Desafio Santander de Sustentabilidade", que propõe aos estudantes universitários a criação de medidas que permitam o desenvolvimento de ações de

sustentabilidade nas universidades. Para os vencedores, bolsas de estudos em faculdades fora do país são oferecidas.

O Santander pretende estabelecer com os seus fornecedores vínculos relacionados à sustentabilidade, exigindo deles ações que não agriam o meio ambiente. Contratos assinados entre bancos e fornecedores propõem em suas cláusulas incentivo ao cuidado ambiental. Uma nova política adotada é também a criação do "Questionário de Qualificação de Fornecedores" com empresas que para o seu desenvolvimento e produção se relacionam com o meio ambiente e suas particularidades. São, por exemplo, empresas relacionadas com a tecnologia e segurança. Com o questionário, as companhias fazem uma auto-avaliação em questões sociais, ambientais e de governança. As informações são verificadas em visitas às instalações e na análise de documentação. O banco orienta os gestores de contratos a usarem uma matriz de decisão que inclui esses parâmetros, além dos técnicos e financeiros, na seleção de empresas prestadoras de serviço.

2.12 Estrutura

A empresa está estruturada de forma eficiente, organizada, centralizada e tradicional.



2.13 Forças restritivas do negócio

O sindicato dos Bancários busca as melhores condições para os bancários. Tendo sido criado em 1932, os bancários de BH e Região tornam-se cada vez mais atuantes, entrando para a história com participantes ativos do debate em torno de questões fundamentais, como: horas de trabalho, salário, assistência ao trabalhador, cultura, saúde, políticas econômicas e sociais. Esse é um fator do ambiente que influencia diretamente no negócio e nas relações entre o Banco Santander e seus funcionários. Outro exemplo é a legislação específica que protege clientes bancários. A legislação que rege as relações dos bancos com seus clientes vem sendo

permanente­mente atualizada pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central, com o objetivo de resguardar os interesses dos usuários e clientes e contempla exigências muito mais amplas, complexas e específicas do que aquelas que instituíram o Código de Defesa do Consumidor.

3 RELAÇÃO DA MATÉRIA À ENTREVISTA

O Banco Santander é uma organização administrada e operada por pessoas para atingir o objetivo de atender o cliente com o máximo de excelência. A estratégia é determinada pelos objetivos que é aonde a organização quer chegar, pela missão que é o papel dela na sociedade, pela visão que é a imagem de si mesma e do seu futuro. Para o Banco Santander a base da organização é sempre ter seus clientes e colaboradores satisfeitos e seus objetivos naturais são de aumentar o bem-estar da sociedade pelo uso econômico e sustentado dos recursos.

Outro ponto que define a estratégia é o negócio qual é o principal benefício esperado pelo cliente, o Santander trabalha como banco comercial, relacionamento com clientes e concessão de crédito; como banco global de atacado, foca em clientes corporativos globais; com a gestão de recursos de terceiros, o banco gestiona recursos de terceiros por meio de fundos e carteiras de investimentos; e seguros, oferece aos clientes de varejo e pequenas e médias empresas vários produtos de seguros.

A identidade é como ela é vista com quem interage e como ela é vista pelos funcionários, os clientes estão satisfeitos com o atendimento, o que anda atrapalhando no atendimento atualmente é a questão do sistema que segundo a nossa entrevistada Silvia, o novo sistema adotado que é o do Banco Santander tem uma pequena dificuldade quanto à adaptação. E pelos funcionários foi colocado entre os cem melhores lugares para trabalhar segundo uma pesquisa feita ano passado.

O processo decisório do Banco Santander não segue uma estrutura onde todos podem tomar decisões, existe uma linha de autoridade que é planejada, nossos entrevistados, por exemplo, nos relataram que para tomar uma decisão precisam comunicar a autoridade maior e assim ser tomada a decisão, "Não tenho

subordinados, eu sou subordinada" (Sylvia Maria, gerente de relacionamento)

Com a integração do Banco Santander com o Banco Real, o Real não existirá, assim alguns negócios do Banco Real serão integrados ao sistema do Banco Santander como cliente Van Gogh, essa fusão tem o intuito de ser líder de mercado financeiro sem perder o mais importante que é o ótimo atendimento aos clientes e colaboradores.

A matéria nos auxiliou a entender o que está acontecendo com esses bancos neste momento, nos mostrou a importância de ser organizada e focada no objetivo, vendo as mudanças do ambiente o santander decidiu integrar o Real, já que este mercado é competitivo. O Itaú e o Unibanco também fizeram a integração assim querendo ser líder também.

Vemos assim a importância de acompanhar as mudanças do ambiente em que está inserida a empresa.

O diferencial do Banco Santander é sempre manter o cliente satisfeito independente do problema, vimos isso ao entrar na agência na PUC e mesmo tendo dificuldade com o novo sistema do Santander todos os funcionários estão se esforçando para aprender a trabalhar com o novo sistema.

Existe uma linha separada de contas e perfis de clientes específicos, como o Cliente Van Gogh- os serviços Van Gogh foram criados para atender às necessidades de clientes com remuneração mensal acima de quatro mil reais ou com investimentos acima de quarenta mil reais; Private Banking; universitários -conta universitária, cartão universitário-; "Para Sua Empresa"-pequenas, médias e grandes empresas-. Cada linha com o seu respectivo tipo de atendimento, mas todos apresentando um excelente atendimento.

4 CONCLUSÃO

De acordo com as pesquisas feitas pudemos concluir que a estratégia dos bancos é oferecer um bom atendimento ao cliente, de uma maneira a atingir a excelência e proporcionar satisfação para ambas as partes. O valor mais importante para o Banco Santander é o bom atendimento ao cliente. Assim como em todos os tipos de instituições, um banco tem metas e para atingí-las, são oferecidos cursos de como atender bem o cliente, treinamento de funcionários, cursos que ensinam as normas propostas pelo Banco Central, e como um funcionário deve agir e se comportar para resolver um determinado problema.

Na relação banco-funcionário é perceptível que o Banco Santander dá valor a esse conceito já que foi escolhido como uma das cem melhores empresas para se trabalhar -pela visão do funcionário- no Brasil.

Como uma forma de avaliação dos bancos, são propostas aos clientes pesquisas para identificar como está o funcionamento e atendimento e o que deve ser feito para melhorar a relação banco-cliente e tornar-los cada vez mais satisfeitos. Para tal, existe um departamento de pesquisa. Como os dois bancos estão passando por um momento de unificação, os resultados obtidos com os clientes podem não ser tão bons como antes já que há problemas com relação à integração de sistemas operacionais. Em um período de transição é mais complicado satisfazer os clientes.

Através de reuniões presenciais é feita a comunicação entre os funcionários e são apresentados relatórios diários, contento os números de produção, que são bastante importantes.

Os relatórios também são uma fonte de comunicação e mostram em qual nível o trabalho do funcionário se apresenta, além dos números e metas dele. Todas as manhãs há reuniões onde o foco é o atendimento ao cliente e a venda dos produtos ofertados pelo banco. Os canais de comunicação são amplos, tendo como exemplos as já citadas reuniões presenciais, sistema integrado de rede, que pode facilitar a comunicação dos funcionários através do uso de e-mail, além de áudio conferência, por telefone, que dependendo do grau de importância acontece em São Paulo. O Banco Santander apresenta um sistema em que é permitido observar todos os dados do cliente. Ele existe há quase um ano e permite agilizar os processos, aglomerando todos os dados de um cliente em um só lugar.

Para se tomar alguma decisão no banco ou ser promovido, depende da chefia. As lideranças informais podem acontecer, mas devem ser informadas aos gerentes e ao superintendente.

Para ser um funcionário de um dos bancos, a pessoa deve ser ágil, ter habilidades e ir direto ao ponto, ser participativo nas reuniões e ter compromisso.

As lideranças informais são delegadas, e não acontecem pelo carisma do funcionário, mas sim pela sua competência. Essas lideranças são incentivadas podendo chegar a até serem promovidas.

Como os bancos estão passando por uma reestruturação, o novo sistema operacional é o maior problema para os dois bancos, para os funcionários e para os clientes. Por isso, estão sendo oferecidos aos funcionários cursos para que eles se adaptem a essa nova realidade do banco e para que eles, já familiarizados com o novo sistema, possam fazer suas tarefas com mais habilidade e agilidade.

O incentivo ao funcionário do Banco Santander vem com um bônus adicional ao salário. Para os funcionários que se destacam, seus nomes são divulgados nas reuniões e se as metas propostas são alcançadas há uma recompensa monetária.

REFERÊNCIAS

<http://www.santander.com.br/portal/gsb/script/templates/GCMRequest.do?pag e=3430>

<http://extranet.bancariosbh.org.br/novosite/>

Livro:

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. ed. São Paulo:Campus.

Entrevista:

Silvia Maria Costa, 35 anos, gerente de relacionamento.

Jair Couto, 32 anos, gerente de relacionamento.

ANEXO DA ENTREVISTA

Júlia: -Como a empresa está estruturada?

Sílvia: -De maneira centralizada e tradicional. Eu não tenho autonomia para tomar decisões, é necessário pedir autorização para cargos superiores.

Júlia: -Como você avalia a estrutura organizacional da sua empresa? Ela é adequada ao cumprimento dos objetivos estabelecidos e às estratégias estipuladas?

Sílvia: -Bem organizada e estruturada. Sim, sempre que há algum problema o banco cria estratégias para saná-lo o mais rápido possível.

Júlia: -Quais são os principais objetivos de sua área?

Sílvia: -Proporcionar um bom atendimento ao cliente e fazer com que a relação banco-cliente seja excelente.

Júlia: -A empresa tem alcançado os objetivos/metastas a que se propõe?

Sílvia: -Sim, apesar dos problemas com o sistema devido a integração dos bancos Santander e Real, os objetivos e metastas estão sendo cumpridas.

Júlia: -Como sua área se integra com as demais áreas da empresa?

Sílvia: -Através do sistema de computadores e internet integrados, e através de reuniões e apresentações de relatórios diários.

Júlia: -Quais são as principais estratégias de gestão de sua empresa?

Sílvia: -Um bom atendimento ao cliente, de uma maneira a atingir a excelência.

Júlia: -Quem define as principais estratégias da empresa?

Sílvia: -A partir de reuniões entre as pessoas dos principais cargos.

Júlia: -Como elas são disponibilizadas para os funcionários?

Sílvia: -Fazemos pesquisas com os clientes, para vermos como esta o funcionamento e atendimento do banco, ver o que tem que ser feito para melhorar.

Júlia: -Quais são os instrumentos de controle adotados para controlar o alcance dos objetivos estabelecidos?

Sílvia: -Tem um departamento de pesquisa que faz isso.

Júlia: -Qual o sistema de comunicação você utiliza com seus subordinados?

Sílvia: -Eu não tenho subordinado, sou a subordinada, através de reuniões é que conversamos, são reuniões presenciais onde são apresentados relatórios diários, que mostram o que está sendo produzido, pois o que conta muito é a produção. O relatório conta o que você está fazendo ou deixa de fazer.

Toda manhã tem reunião onde o foco é o atendimento ao cliente e a venda dos produtos ofertados pelo banco.

Júlia: -Existem na empresa canais de participação em todos os níveis? Como ela é disseminada?

Sílvia: -Os canais de comunicação são em todos os níveis, reuniões presenciais, áudio conferência, por telefone, dependendo do assunto da reunião é em São Paulo.

Júlia: - Quais os valores e crenças mais importantes nesta empresa?

Sílvia: - O valor mais importante é o bom atendimento.

Júlia: -Como a empresa é vista pelos seus funcionários? (identidade)

Sílvia: -Uma empresa estruturada e que almeja o crescimento do funcionário.

Júlia: -Como sua empresa é vista pela sociedade (mercado, clientes, etc.)? (imagem)

Sílvia: -Através de pesquisas que fazemos, mas neste período de transição é um pouco complicado de satisfazer o cliente.

Sílvia: -Pode dar algum problema no sistema por estar com um sistema unificado (Banco Santander e Banco Real) se fizer um pesquisa talvez o resultado não seja tão bom por este problema.

Júlia: -Como os novos membros são socializados nessa organização?

Sílvia: -Através do relacionamento direto com os funcionários mais antigos e cursos de adaptação e especialização.

Júlia: -Como você avalia o nível de motivação de seus funcionários?

Sílvia: -O Banco Real foi uma das 100 mais sobre o bom local de trabalho (visão do funcionário) no Brasil.

Sílvia: -Através de cursos, por exemplo, tem uma nova funcionária que passou duas semanas em São Paulo fazendo cursos.

Júlia: -Quais os principais conflitos vivenciados por você em sua área e como você procura resolvê-los?

Sílvia: -No momento o maior conflito é com o novo sistema, devido a unificação dos bancos Santander e Real. Para solucionar os problemas o banco está oferecendo cursos aos funcionários para a familiarização com o sistema.

Júlia: -A organização do trabalho é mais flexível ou mais tradicional?

Sílvia: -Tradicional.

Júlia: -Como as decisões são tomadas na instituição? (descreva brevemente o processo)

Sílvia: -Todas as manhãs há reuniões para se discutir as metas do banco, mas as decisões mais importantes são tomadas em São Paulo, pelos principais executivos, e depois, repassadas as outras agências.

Júlia: -Há delegação de autoridade/responsabilidade? Ou a gestão (processo decisório) é mais centralizada?

Sílvia: -A delegação de autoridade é mais centralizada, pois todas as decisões a serem tomadas têm que ser delegadas pelos superiores.

Júlia: -Quais habilidades técnicas e de relações interpessoais a organização espera de seus líderes?

Sílvia: -O banco busca um perfil de um funcionário que seja hábil, ágil, direto, participativo nas reuniões e interagir com os outros funcionários.

Júlia: -Existem lideranças informais? São incentivadas?

Sílvia: -Existem lideranças informais, mas elas têm que ser informadas e autorizadas pelos superiores. Caso o funcionário seja competente, pode chegar a ser promovido.

Júlia: -Cite ações desenvolvidas para criar uma rede de relações que favoreça a obtenção de informações sobre inovações e desempenho do setor.

Sílvia: -Dar mais cursos para familiarizar com o sistema, há dificuldades, mas podem ser passadas.

Júlia: -Há ações desenvolvidas que possam ser classificadas de inovadoras e que tenham contribuído para o sucesso do negócio ou minimizaram as forças restritivas?

Sílvia: -Envolvendo dinheiro dá um incentivo do salário, além do salário fixo. Só consegue esse incentivo ao bater as metas, com relação à premiação, nas reuniões o seu nome aparece em destaque.

Júlia: -Há resistências às mudanças na sua empresa em geral e em sua área em particular? Explique.

Sílvia: -Em relação ao sistema por não estar familiarizado, a maior preocupação é com o atendimento ao cliente.

Júlia: -A empresa adota algum sistema para incentivar a inovação e mudança?

Sílvia: -Treinamento de pessoal e o sistema.