

*Instituto Tecnológico de Aeronáutica*  
**Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica**

Relatório de Estágio Curricular

Idryan Edmund Nangoi

São José dos Campos, outubro 2004

---

## **Relatório de Estágio Curricular**

**Idryan Edmund Nangoi**

Orientadores: Prof<sup>ª</sup>. Maryangela Geimbra de Lima – ITA

Rogério Santa Fé Zacarias

Empresa: Banco Santander Brasil S/A

Endereço: Rua Amador Bueno, 447 Santo Amaro

04575-005 São Paulo – SP

Telefone: (11) 5538 8609

Site: [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br)

# Índice

1.1 Objetivo Acadêmico.....	4
1.2 Objetivo na Empresa.....	4
2. A Empresa e o Estágio.....	5
2.1 Atuação da Empresa.....	5
2.2 Domínio do Problema – Processo de Negócio .....	5
2.3 O Contexto da Tecnologia Aplicada.....	7
3. O Plano de Trabalho .....	8
3.1 Atividades Planejadas.....	8
3.2 Resultados Esperados.....	9
4. As Atividades de Estágio.....	10
4.1 As Atividades Realizadas e não Realizadas .....	10
4.2 Os Resultados Obtidos .....	11
5. Avaliação do Estágio.....	11
5.1 Empresa.....	11
5.2 Contribuição Pessoal .....	11

# 1. Objetivo do Estágio

## 1.1 Objetivo Acadêmico

O estágio teve como grande objetivo proporcionar ao aluno a vivência e a realidade do mercado de trabalho em uma instituição empresarial.

O grande porte da corporação, sendo o primeiro contato com o mercado de trabalho, contribuiu para o objetivo de adquirir uma visão mais sólida da organização de empresas, dos métodos de controle de processos utilizados, não podendo deixar de citar o importante aprendizado quanto às relações humanas em ambiente de trabalho, e questões relativas ao mercado de trabalho brasileiro.

O relacionamento profissional difere do relacionamento na faculdade, portanto essa foi uma oportunidade de trabalhar esse objetivo, não estando mais focados na aprendizagem somente, mas também no cumprimento das obrigações diárias como funcionário de uma multinacional.

## 1.2 Objetivo na Empresa

O aluno atuou na área de Organização & Métodos (O&M), que é responsável pela normatização dos processos de negócio nas diversas áreas do banco, fornecendo uma visão privilegiada, uma vez que é possível entender os processos e peculiaridades dos produtos do banco do início ao fim.

O objetivo principal do estágio, do ponto de vista da empresa, foi o aprendizado, sendo necessário adquirir mais do que apenas o conhecimento técnico (uso da ferramenta de controle de processos), mas também conhecimento dos processos de negócio e do complexo meio político em que estiveram envolvidos ao nos relacionarmos com muitos funcionários das diversas áreas do banco.

Um bom relacionamento profissional e pessoal também pôde ser construído ao longo dos nove meses de estágio, abrindo portas para possíveis parcerias de sucesso no futuro.

## 2. A Empresa e o Estágio

### 2.1 Atuação da Empresa

O Banco Santander Brasil S/A é uma instituição financeira transnacional com sede em Madrid, na Espanha. O grupo está no Brasil há 18 anos, consolidando sua posição no país principalmente nas regiões Sul e Sudeste, onde recentemente efetuou a aquisição do Conglomerado Financeiro Meridional (composto pelo Banco Meridional e pelo banco de investimentos Bozano Simonsen) e do controle acionário do Banco do Estado de São Paulo (Banespa).

O Grupo Santander está presente em 42 países, sendo o 8.º maior banco do mundo, líder na Espanha e maior instituição financeira internacional da América Latina. Trabalha com o mercado de Varejo, que são os pequenos investidores, o de Atacado, que são médias e grandes empresas e o Private Banking, que são os grandes investidores. No Brasil o Santander destaca-se no mercado de Atacado, como referência em serviços financeiros para empresas e investidores institucionais interessados no país.

### 2.2 Domínio do Problema – Processo de Negócio

Formalmente, a área de O&M, conhecida por Reengenharia, é responsável pelo mapeamento e aprimoramento de processos diversos, tendo como principal função a normatização dos processos de negócio nas áreas do Banco de Atacado (Comércio Exterior, Private Banking, Tesouraria, Cash Management, Corretora e Previdência). As normas são destinadas aos executivos, funcionários, contratados e estagiários, tendo como objetivo transmitir as informações de procedimentos, produtos, serviços e políticas. A normatização é obrigatória segundo a resolução 2554 do Banco Central, e serve também como instrumento de controle caso o banco venha a ser submetido a auditorias externas.

Atualmente, a área está em processo de expansão, assumindo também as seguintes responsabilidades:

- Avaliar e unificar processos diminuindo ciclos operacionais.
- Propor melhorias em processos atuais e novos processos.
- Levantamento e controle dos indicadores de performance de processos.
- Levantar as informações necessárias (alternativas de solução, custos e benefícios) junto às demais áreas do banco, visando auxiliar a tomada de decisão pelos executivos.

- Plano de Gestão de Mudanças visando conscientizar as equipes das tão frequentes mudanças através de viabilização de treinamentos, construção de manuais e outros materiais necessários para compreensão e aceitação das mudanças.
- Garantir a homologação das demandas de modificações sistêmicas do Banco de Atacado.
- Identificar e diminuir os riscos operacionais, evitando fraudes e prejuízos financeiros decorrentes de falta de treinamento, sistemas e processos inadequados.
- Proposição de projetos para atendimento as novas necessidades de negócios e melhoria do atendimento aos clientes internos e externos.
- Auxiliar na construção de novos modelos de negócios para o Banco de Atacado.

Uma primeira impressão foi de que a área de O&M fazia o papel de uma consultoria interna da empresa, analisando e melhorando processos de negócio. Porém, devido ao fato de estar colocada em uma posição de igualdade na estrutura hierárquica do banco e de possuir relações de obrigação para com as outras áreas, percebeu-se que ela não possui o poder de efetuar grandes mudanças, sendo que entraves políticos impediam que isso acontecesse. Assim, a contratação de uma empresa de consultoria por pessoas de cargo superior na hierarquia continua sendo a alternativa mais viável a fim de modificar estruturas visando eficiência e lucro.

Internamente a área de O&M é subdividida conforme os setores pelos quais os funcionários são responsáveis. O estágio foi realizado no setor de Controle Service Level Agreements, mais conhecido como Controle SLA.

Inicialmente, esse setor foi estabelecido após uma consultoria externa ser contratada para efetuar uma reestruturação do Banco de Atacado, sendo que a primeira proposta foi a criação de quatro áreas principais: Gestão Operacional (GO), Liberação de Operações, Documentação e Garantias. Esse projeto ficou conhecido como “Projeto Fábrica”.

A primeira principal área era responsável pelo relacionamento do banco com o cliente após o fechamento de uma negociação, isto é, qualquer demanda realizada pelo cliente (solicitação de envio de extrato, mudança de endereço, aplicação e/ou informações sobre outros ou novos produtos) deveria ser solicitada pelo cliente diretamente ao GO. Após esse contato preliminar com o cliente, o banco deve realizar as transações e liberar os recursos, dependendo do produto, ao cliente, sendo que, para tanto, é preciso a autorização da área de Liberação de Operações. Assim, essa área ficou responsável por analisar possíveis problemas que ocorreriam antes da liberação de recursos. Todo o processo era devidamente arquivado e registrado e a área responsável ficou sendo a de Documentação. A área de Garantias é responsável por análise de garantias dos clientes e verificação de crédito dos mesmos. Outras áreas como Middle Office Captação, Middle Office Cash Management, Suporte e Controle Operacional Tesouraria, SCO Ativos e SCO Comex também faziam parte dessa “fábrica” na qual o produto do banco passava por um processo de “fabricação” até a finalização com o cliente. Assim, a área de O&M, através do departamento de

Controle SLA, é responsável por estabelecer acordos entre as áreas envolvidas nesse processo de “fabricação” do produto, possibilitando a diminuição de riscos operacionais e possíveis falhas que implicassem no mau atendimento aos clientes.

## 2.3 O Contexto da Tecnologia Aplicada

Em um primeiro contato, percebeu-se como a tecnologia deve ser empregada de maneira responsável em processos de negócio. É de suma importância que sejam avaliados os planos de contingência para indisponibilidade dos sistemas, a questão de segurança de acesso, a validação e conciliação dos dados que, em alguns casos, podem ser implementadas por ferramentas tecnológicas e em outros pelo próprio funcionário.

Devido à recente compra de outros bancos, atualmente existe um número muito grande de sistemas em funcionamento no banco. Em consequência disso, notaram-se os seguintes aspectos relevantes:

- . A excessiva quantidade de funcionários de tecnologia necessária para manter todos os sistemas, cada um com sua específica arquitetura e estrutura de banco de dados, em funcionamento, o que refletia nitidamente em uma falta de padrão e conseqüentemente em riscos operacionais de tecnologia.
- . A falta de integração entre os sistemas como um dos principais geradores de demandas para a área de Tecnologia, sendo constantemente necessário o desenvolvimento de interfaces de comunicação entre um sistema e outro. Com isso, o tempo e mão-de-obra que poderiam ser gastos no desenvolvimento de novas tecnologias é gasto em manutenção.

Alguns processos de negócio são realizados com a contribuição de várias áreas/funcionários. A falta de um sistema de workflow unificado faz com que tarefas assim tenham um maior risco operacional e demorem muito mais tempo, além disso, o controle dos processos acaba sendo realizado através do monitoramento da comunicação entre as áreas ao invés de ser efetuado automaticamente por parâmetros de controle de um sistema de workflow. Esse sistema estava em fase de implantação e migração para uma base de dados com maior capacidade até setembro deste ano.

Nesse contexto, a unificação dos processos de negócio em torno de um único sistema com capacidade de modularização e adequação às mudanças seria de grande proveito. Através dos trabalhos envolvidos na O&M e das discussões com os colegas estagiários e funcionários espalhados pelas diversas áreas do banco, foi possível acompanhar o processo de unificação e renovação tecnológica pela qual o banco vem caminhando.

Um dos trabalhos mais interessantes foi o desenvolvimento de uma ferramenta que pudesse atender de forma on-line as ocorrências que fossem realizadas fora do prazo estabelecido em acordo assinado entre as áreas. Essa ferramenta foi elaborada em MS-Access e tinha a função de notificar as áreas caso os serviços não estivessem sendo realizados dentro do prazo. Esse processo era feito via e-mail.

## 3. O Plano de Trabalho

### 3.1 Atividades Planejadas

Para um Banco, a segurança e confiabilidade dos dados são imprescindíveis. Assim, área de O&M também auxilia a implementação de sistemas que auxiliem nos processos para garantir que não se percam informações sobre as operações e nem que pessoas não autorizadas tenham acesso aos sistemas onde são processadas essas operações. Para o mesmo, é importante ter conhecimento sobre as ferramentas utilizadas para que se possa, sabendo-se seus pontos fortes e suas fragilidades, projetar as ferramentas que serão utilizadas de forma segura, agilizando o trabalho das outras áreas.

Para avaliar a qualidade dos serviços realizados entre áreas internas ao Banco de Atacado, foram assinados acordos de nível de serviço (SLA – Service Level Agreements) onde foram estabelecidos que diferentes tarefas a serem cumpridas deveriam ser acompanhadas e indicadas caso não realizadas dentro do acordo. Esses indicadores foram conhecidos como indicadores chave de performance (KPI - Key Performance Indicators), que estabeleceu e formalizou os padrões de relacionamento e níveis de serviço a serem cumpridos pelas áreas envolvidas. Esses indicadores eram obtidos através da análise das demandas feitas pela área cliente do serviço a ser realizado à área fornecedora que deveria prestar o serviço específico. Essas operações eram acompanhadas através de um programa conhecido como “WorkFlow” e este era responsável pelo acompanhamento de todas as operações pertinentes ao banco de atacado.

Pode-se perceber que a aplicação de soluções de tecnologia para auxiliar o fluxo de trabalho é essencial para o funcionamento do mesmo. O relacionamento entre as áreas fica mais dinâmico e segura com uma ferramenta que permite controlar o momento em que cada atividade deve ser trabalhada, e quem é o responsável pela execução da mesma.

A realização e implementação de todo esse processo foram estruturadas de forma que o planejamento de cada tarefa foi feito pelo gestor (Rogério Santa Fé e José Paulo Frazilho) e elas chegavam com *deadlines* já pré-estabelecidas.

Principais atividades:

- Monitoramento de solicitações de extratos de clientes à área de Middle Office Captação;

- Verificação de registros de operações na Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP) através de criação de formulários eletrônicos;
- Verificação de envio de documentos aos clientes por meio de planilha eletrônica;
- Verificação do atendimento de liberação de recursos aos clientes;
- Confeção de relatórios diários de cumprimentos de metas;
- Confeção de relatórios mensais para boletim informativo sobre o andamento do “Projeto Fábrica”;
- Realização de apresentações sobre noções básicas sobre mercado financeiro para os estagiários (essa atividade não foi solicitada pelos gestores, mas foi uma iniciativa do aluno);
- Confeção de apresentações para clientes sobre produtos do banco.

As tarefas do estagiário estavam relacionadas com o monitoramento existente, através da análise dos dados resultados de sistema conhecido como Workflow. Começou-se a fazer algumas consultas de forma a automatizar o processo o máximo possível, pois a análise dos dados levava muito tempo. Acabou-se por fazer uma pequena aplicação que facilita e concentra as consultas, de forma a minimizar o tempo despendido para a análise dos dados. Também fui responder pelas demandas quanto à manutenção do sistema do Workflow, auxiliando nas adaptações necessárias para inclusão de novos produtos e melhorias na forma que os usuários trabalham suas tarefas.

Ao coletar todos os dados possíveis, isto é, após a análise de todos os indicadores, esses dados eram devidamente agrupados e reportados em relatórios semanais e mensais e enviados aos responsáveis de cada área onde o serviço foi analisado.

## 3.2 Resultados Esperados

Ao iniciar o estágio, a expectativa era de aumentar os conhecimentos no setor financeiro e, por estagiar no setor de re-engenharia, adquirir base mais sólida na análise de problemas, acompanhamento e especificação de projetos. Acompanhando o mercado financeiro, procurou-se também entender melhor toda sua complexidade, devido à extrema importância do assunto em projetos de engenharia.

## 4. As Atividades de Estágio

### 4.1 As Atividades Realizadas e não Realizadas

Todas as atividades citadas acima foram realizadas com sucesso, com exceção do estabelecimento de um acordo entre a área de Garantias com as demais, pois essa ainda não foi estabelecida completamente.

Com três meses de estágio, já com maior conhecimento da estrutura organizacional do banco, foi possível tomar papéis mais atuantes nas atividades da área.

A seguir, são comentadas algumas das atividades consideradas de maior importância para o aprendizado:

- Realização de pesquisa de metodologia de trabalho das áreas de Liberação de Operações, Gestão Operacional, Suporte e Controle de Documentação e Cadastro. Esse estudo possibilitou o conhecimento mais profundo do processo dos produtos do banco, sendo eles de Ativos ou Tesouraria;
- Pesquisa sobre os produtos de investimento para pessoa física, para confecção de uma apresentação para clientes leigos no mercado financeiro. Foi um estudo bem detalhado sobre cenários macroeconômicos para atender um público específico.
- Desenvolvimento de um sistema em MS-Access para registrar ocorrências relativas a serviços não atendidos dentro de determinado prazo. Isso forneceu um conhecimento em informática muito interessante para possível uso na vida profissional.

Ao longo do estágio, outros funcionários desenvolveram uma ferramenta que analisa a base de dados do “Workflow” e que auxilia na elaboração dos relatórios mensais sobre os indicadores (KPI's). Isso foi de grande auxílio, pois se ganhou agilidade para gerar os relatórios, podendo estender a análise a outros produtos e serviços.

Desenvolveu-se também uma ferramenta de controle de ocorrências, onde se registra as ocorrências detectadas pela ferramenta acima citada, e os responsáveis podem justificar os motivos de tal ocorrência. Com isso foi possível não só facilitar a forma como as justificativas são feitas, como também foi possível classificar e contabilizar as justificativas, de forma a avaliar quais são os pontos falhos do processo, para que possam ser reavaliados e melhorados.

## 4.2 Os Resultados Obtidos

Conseguiu-se, assim, diminuir o tempo despendido para extrair os dados do sistema de workflow, pois a melhoria nos filtros aplicados e a maior qualidade nos dados obtidos permitiu diminuir os trabalhos manuais de análise, permitindo então que houvesse mais tempo para analisar outros indicadores.

O sistema de workflow também passou por diversas modificações para atender algumas demandas, permitindo que a ferramenta englobasse corretamente o fluxo de liberação de alguns produtos que antes não estavam cobertos pelo sistema. O sistema agora está sobre responsabilidade da área de Tecnologia, que começa a trabalhar com novas implementações que auxiliem o sistema a suportar as novas demandas, enquanto o sistema definitivo de workflow está sendo desenhado e a perspectiva de término para implantação do mesmo é para março de 2005

## 5. Avaliação do Estágio

### 5.1 Empresa

Estagiar em um banco transnacional proporcionou uma visão mais sólida do que é uma empresa deste porte. Toda infra-estrutura já montada e sobretudo os diferentes tipos de profissionais espalhados entre as áreas fornecem todo o ambiente propício a um trabalho de qualidade. Entretanto, quanto maior a empresa mais difícil é manter o controle e maior é o impacto de qualquer mudança, assim, empresas de pequeno porte possuem mais agilidade e maleabilidade para efetuar tarefas específicas.

Considerou-se também de grande valia para este estágio os conceitos aprendidos sobre o mercado financeiro em função do trabalho no banco.

### 5.2 Contribuição Pessoal

Quanto à maturidade pessoal, talvez por ser o primeiro contato com o mercado de trabalho, considero este estágio como de enorme valia. A possibilidade de me relacionar com pessoas competentes de áreas tão distintas contribuiu também para o exercício da comunicação e da construção de relacionamentos pessoais.

Esse foi, sem dúvida, um período de grande evolução pessoal e de entendimento da realidade.