



Instituto Superior Gestão

Estrutura e funcionamento de Entidade Bancária

Banco do Brasil

Luís Paulo Soares Coelho

**Relatório de Estágio Curricular para obtenção do grau de
mestre no Instituto Superior de Gestão**

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Dias

Coorientador: Dr.^a Elisangela Oliveira (Gerente BB Parque Nações)

Lisboa

2014



Índice

I.	Resumo.....	4
II.	Abstract.....	5
III.	Agradecimentos.....	6
IV.	Lista de Abreviaturas.....	7
V.	Introdução.....	8

Capítulo 1 – Customer Relationship Management (CRM)

1.1	– O conceito.....	9
1.2	- Os componentes tecnológicos do CRM.....	12
1.3	- Os segmentos de CRM.....	14
1.4	- Obstáculos na implementação do CRM.....	16
1.5	- O Mercado de CRM no Brasil.....	18
1.6	– A relevância do CRM nas palavras dos principais Fornecedores.....	20
1.7	- O papel da WEB.....	23

Capítulo 2 – O Banco do Brasil no Brasil

2.1	- A conjuntura económica e social no Brasil.....	26
2.2	– Nascimento e desenvolvimento da Marca Banco do Brasil.....	35
2.2.1	– Súmula histórica.....	40
2.3	– Missão, Visão e Valores.....	41
2.4	– Logótipo do Banco do Brasil.....	42

Capítulo 3 – O Banco do Brasil no Exterior.....43

Capítulo 4 – O Banco do Brasil em Portugal

4.1	– Marcos históricos na implementação.....	46
4.2	– Distribuição geográfica.....	46
4.3	– Posicionamento de Portugal na “Rede Externa” do Banco do Brasil.....	47
4.4	– Análise SWOT.....	48



Capítulo 5 – O estágio

5.1 – Localização.....	49
5.2 - O estagiário no BB AG – Sucursal em Portugal.....	49
5.3 – Principais atribuições e responsabilidades.....	49
5.4 – Produtos e serviços.....	51
5.5 – O CRM no BB Portugal.....	53
VI. Conclusão.....	55
VII. Bibliografia.....	56
VIII. Webgrafia.....	57



I. Resumo

Pretende-se que o presente relatório descreva sumariamente a história da Instituição Banco do Brasil, no Brasil e em Portugal, contextualizando-a no espaço e no tempo e que, em simultâneo, dê a conhecer a estrutura e o funcionamento de uma entidade bancária a operar em território nacional.

Em termos teóricos, procuraremos cruzar o conceito de CRM (Customer Relationship Management) com a sua possibilidade de implementação numa Entidade Bancária e com a operacionalização que o estágio permitiu observar.

Numa breve conclusão, serão abordadas algumas críticas ao estágio e as implicações que o mesmo poderá trazer no futuro profissional e nas relações laborais a desenvolver ao longo do mesmo.

Palavras-chave:

Banco do Brasil - Gestão - Customer Relationship Management – Banca –
Economia – Estagiário - Brasil



II. Abstract

Our purpose is to briefly describe the history of Bank of Brazil, in Brazil and Portugal, contextualizing it in space and time. At the same time intend to show the operation of the Bank operating in our country.

In terms of research we will try to cross the concept of CRM (Customer Relationship Management) with the possibility to implement it on a Bank Entity.

In a brief conclusion, we shall discuss some criticism of the stage and the implications that it may bring in future professional and their business dealings.

Keywords:

Bank of Brazil – Management – Customer Relationship Management –
Banking – Economics – Trainee - Brazil



III. Agradecimentos

Aos meus pais e irmã, por todo o suporte emocional e financeiro que me proporcionaram ao longo destes anos, sem o qual não seria possível alcançar os objectivos a que me propus.

A toda a minha família por, de uma forma mais ou menos directa, contribuir para a pessoa que sou e para a educação que tenho conquistado.

À Raquel, por contribuir de forma tão positiva para o meu crescimento; por todo o apoio, carinho, e capacidade de crítica e elogio nos momentos decisivos.

Ao Banco do Brasil, enquanto Instituição, por me abrir as portas do mercado de trabalho e me proporcionar uma experiência tão enriquecedora e agradável como o Estágio Curricular sobre o qual versa este relatório;

Em especial, nas pessoas de:

Elisangela Oliveira, pela simpatia e assertividade com que partilha conhecimentos e delega responsabilidades;

David Martins, pelo bom humor e companheirismo que muito ajudou na integração e no ganho de confiança.

Andreia Lourenço, pela enorme disponibilidade e paciência para ensinar e partilhar a experiência de estagiário;

Ao Professor Dr. Álvaro Lopes Dias, pela disponibilidade apresentada e pelos conselhos de orientação tão úteis e necessários para construir este relatório.



IV. Lista de abreviaturas

1. BB – Banco do Brasil
2. BB Portugal – Banco do Brasil AG – Sucursal em Portugal
3. CRM – Customer Relationship Management
4. ERP – Enterprise Resource Planning



V. Introdução

Este relatório é desenvolvido com base no estágio curricular que, surgindo como parte integrante do Mestrado em Gestão (2.º Ciclo) do Instituto Superior de Gestão, ofereceu a possibilidade de um primeiro contacto com a vida profissional e as exigências que lhe estão inerentes.

Desta forma, a sua elaboração procura concretizar diversos objectivos. Num âmbito mais abrangente, pretendemos

1. Dar a conhecer uma das maiores e mais antigas instituições bancárias do mundo;

O Banco do Brasil está presente em Portugal há pouco mais de 30 anos mas acumula uma experiência global superior a 2 séculos e uma presença séria em mais de 20 países, pelo que será um desafio dar a conhecer a Instituição e a sua dimensão real.

Num âmbito mais específico pretendemos com este relatório

2. Explorar o conceito de CRM e averiguar a sua aplicação no sector da banca
3. Descrever o estágio, a posição de estagiário e a sua importância para o futuro profissional
4. Cruzar a teoria e a prática com espírito crítico e coerente.

Para atingir os objectivos a que nos propomos, o presente relatório surge dividido em 5 capítulos distintos mas complementares.

- 1 - Customer Relationship Management (CRM), 2 - O Banco do Brasil no Brasil, 3 - O Banco do Brasil no Exterior, 4 - O Banco do Brasil em Portugal, 5 – O Estágio.



Capítulo 1 – Customer Relationship Management (CRM)

1.1 - O conceito

Numa simples tradução à letra, CRM será a Gestão da Relação com o Cliente. Sendo normalmente associado a um conjunto de soluções informáticas, o CRM é muito mais do que isso e materializa a necessidade que as empresas têm de se aproximar do cliente e de moldar o seu comportamento a partir do conhecimento que esta interacção constante lhes confere.

De acordo com o portal de opinião *CRM GURU (2013)*, à pergunta “o que é o CRM”, os especialistas presentes no painel formularam uma resposta aparentemente simples:

“A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para seleccionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente, para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura correctas.”

Para Brown (2013), o CRM...

“...não é um conceito nem um projecto. É, isso sim, uma estratégia que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes actuais e/ou potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizações e técnicas através das quais a empresa procura administrar melhor a sua acção perante o comportamento dos clientes. Importa adquirir e distribuir conhecimento acerca dos clientes e usar essa informação em diversas fontes de contacto para alcançar um equilíbrio entre os lucros e a máxima satisfação do cliente.”

Peter Keen, presidente da Keen Inovations, não aprecia o termo CRM, uma vez que não acredita em gerir clientes mas sim em melhorar o relacionamento entre a empresa e eles. Desta forma sugere que se utilize, no lugar de CRM, a sigla CREE (customer relationship experience enhancer), apoiando a ideia de que a empresa tem de se afastar da sua zona de conforto e entender toda e qualquer informação sempre sob a perspectiva do cliente. Para Keen (2013), CRM é...

“... o compromisso da empresa em colocar a experiência do cliente no centro das suas prioridades e em garantir sistemas de incentivo, processos e fontes de informação alavanquem o relacionamento por intermédio da melhoria



da experiência, conquistando mais confiança e um senso valor pessoal por parte dos clientes”.

Por certo, a máxima satisfação do cliente estará quase sempre relacionada com o percepção que este retira do atendimento que lhe é proporcionado e neste contexto importa conhecer a visão de Kotler (1999):

“Todos nós queremos bom atendimento. Mas cada cliente tem a sua própria definição deste tema. Tomemos como exemplo o atendimento de um restaurante: alguns clientes preferem que o garçom venha rápido, anote o pedido correctamente e traga a comida logo que possível. Outros clientes sentirão que esta atitude significa que quererão livrar-se deles rapidamente quando prefeririam uma noite agradável e sossegada. O atendimento desdobra-se numa lista de atributos: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, etc. Cada pessoa atribui diferentes importâncias a esses atributos, em diferentes momentos e contextos. Assim, dizer-se que se oferece um bom atendimento não é o suficiente.”

Mas esta atenção às necessidades particulares de cada cliente, em cada momento, apresenta-se como um grande desafio a diversos níveis, entre os quais o financeiro. Peppers and Rogers (2001) defende, a este propósito que:

“À primeira vista, transformar a sua empresa numa empresa one-to-one é um esforço muito grande e caro. Importa ter em conta que o one-ton-one não deve ser aplicado a todos os clientes. O conceito one-to-one deve ser aplicado aos melhores clientes, ou seja, àqueles que representam maior valor para a empresa e maior potencial. Para os outros clientes, seguiremos utilizando a abordagem comum, ditada pela cultura da organização e para os restantes, os piores, vamos atender de forma reactiva, sem nenhum tipo de iniciativa da nossa parte. Ainda assim importa enfatizar que a diferenciação de clientes nunca deve resultar no mau trato de qualquer cliente.”

Voltando a Kotler (1999), tentemos compreender o objectivo concreto do CRM, e a mudança de paradigma a que o mercado tem assistido:

“As empresas estão a conseguir reter cada vez mais os seus clientes, encontrando maneiras criativas de superar as suas expectativas. Em função disso, os concorrentes acham cada vez mais difícil conquistar novos clientes. Em função disto a maioria das empresas despende tempo imaginando como vender mais produtos e serviços aos seus clientes actuais... As empresas estão concentradas em desenvolver a sua carteira de clientes em vez de obter maior participação de mercado”

“As empresas mudaram de uma perspectiva de transacção para uma perspectiva de desenvolvimento da fidelidade do cliente. Muitas optaram pela ideia do fornecimento vitalício para o cliente, pela qual se comprometem a fornecer um produto regularmente consumido a um preço mais baixo por unidade. Dão-se ao luxo de gerar menos lucro por transacção em troca de um contrato de compra de longo prazo.”



Na mesma linha de raciocínio do exposto anteriormente, a figura abaixo diferencia o foco do CRM da abordagem tradicional:

Figura 1.

Fonte: Material de formação da AGA Linde Healthcare, 2003, Rio Janeiro.

	Enfoque Tradicional	Enfoque CRM
Objectivo	Conseguir a venda	Criar cliente fiel
Ênfase	Aquisição do cliente	Ciclo de vida do cliente
Tempo	Curto prazo	Médio e longo prazo
Indicadores Chave	Quota de mercado, rentabilidade	Quota de clientes rentáveis, fidelização
Conhecimento cliente	Hábitos gerais, estudos de mercado	Hábitos individuais, previsão de comportamento
Produto	Catálogo de produtos	Produto de valor agregado
Preço	Guerra de preços	Diferenciar preço por segmento
Canais	Canais tradicionais e complementares	Canais complementares e automação
Comunicação	Orientação e marca	Interação e informação personalizada

Para Greenberg (2013) há um conceito chave que terá sempre de ser levado em linha de conta quando se fala de CRM, e esse conceito é o de Gestão do Ciclo de Vida do Cliente.

Sabe-se de antemão que é mais oneroso para qualquer organização conquistar um cliente do que manter um antigo. Assim, para este autor, o CRM deve ser visto como mais uma ferramenta que permite gerir o ciclo de vida do cliente e exponenciá-lo ao máximo, uma vez que quanto maior for a sua duração maior será o seu CLV, sigla inglesa para “valor de vida do cliente”.

Em suma, enquanto determinado cliente estiver consigo, ele representará valor, por maior ou menor que seja. Assim, importa aumentar esse ciclo de vida ao máximo e para conseguir isso o relacionamento com o cliente deve ser gerido da melhor forma; é aqui que pode e deve entrar o CRM.



1.2 – Os componentes tecnológicos do CRM

- **O motor do CRM**

É a base de dados dos clientes, o *data mart* ou *data warehouse*. Interessa que todo o tipo de informação (quer seja de origem estatística ou dinâmica) se encontre aqui, acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e aos demais stakeholders, de acordo com a especificidade de cada um deles.

- **Soluções de Front Office**

Serão estas as aplicações que funcionarão sobre a base de dados do cliente sempre que ocorrer a interacção entre o mesmo a empresa.

- **Enterprise Application Integrations (EAI)**

O objectivo destes programas passa por interligar o sistema de CRM a toda a envolvente tecnológica que a empresa já possui no momento em que opta por abraçar este novo desafio.

- **Soluções de Back Office**

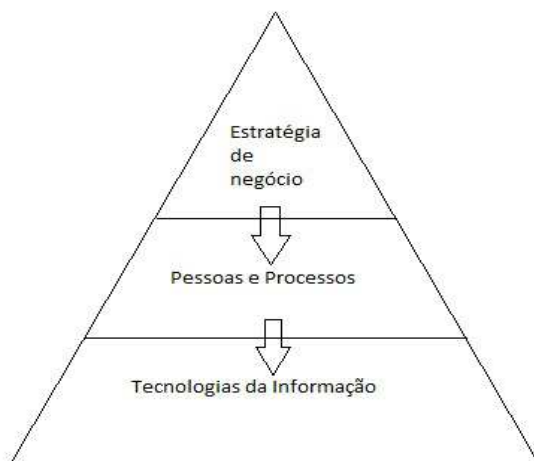
São as ferramentas analíticas que, apesar de não interagirem directamente com o cliente, estão por detrás de toda a estratégia de relacionamento que é colocada em acção.

Apesar do exposto anteriormente, e tal como sugerido no início do capítulo, o CRM não se resume a tecnologia nem esta é factor único e suficiente para que uma estratégia de CRM dê os frutos pretendidos ou mereça reconhecimento de sucesso. A figura apresentada abaixo ilustra, sucintamente, a ordem dos factores necessária à correcta implementação de uma estratégia de CRM.



Figura 2.

Fonte: Front line Solutions, Inc. (2013)



Imaginemos, a título de exemplo, uma pequena empresa, de um qualquer sector de actividade, a actuar num meio social de pequena dimensão: o proprietário e os seus colaboradores trabalharão no dia-a-dia com o foco na relação com o cliente, possivelmente com o fomento da confiança e do conhecimento pessoal de cada um deles ou de uma maioria significativa. Aqui, e perante uma base fiel de clientes, o computador e as suas soluções, de CRM ou de outra natureza, perdem valor.

Nos dias de hoje as vantagens diferenciais entre produtos e marcas tendem a esvanecer-se, pelo que a relação com o cliente ganha valor. A tecnologia de CRM deve ser vista “apenas” como uma possibilidade de automação e sistematização mais simples desta gestão de relação, quando a mesma ocorre em escalas de grande dimensão.



1.3 – Segmentos de CRM

CRM Operacional

Este é um segmento que se assemelha ao ERP Funções empresariais típicas, envolvendo os serviços ao consumidor, gestão de pedido de facturação/contabilidade, ou automação de marketing e vendas, tudo isso cabe no espectro desse segmento. Esse foi, provavelmente, o uso primário do CRM até hoje.

Uma das facetas do CRM operacional é sua possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de finanças e recursos humanos (como PeopleSoft e SAP, por exemplo). Com esta integração, procura-se atingir a plenitude de funcionalidade de ponta a ponta da empresa: da gestão de contactos até ao rastreamento de pedidos. Ainda assim, é difícil atingir um nível zero de rupturas ao longo deste processo. Na verdade, o índice de insucesso destes projectos de CRM, segundo levantamento do MEGroup (2012), varia de 55% a 75%. A principal razão desse fracasso e, algumas vezes, dos problemas que surgem mesmo quando a implementação é bem sucedida, é a incapacidade de integração entre sistemas e plataformas. Parte do universo da CRM operacional inclui os call centers, por exemplo.

CRM Analítico

CRM analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o uso do programa. Neste âmbito, têm sido desenvolvidos aplicativos que podem captar essas informações de múltiplas fontes e armazená-las numa base de dados de clientes, que será posteriormente utilizada através de centenas de algoritmos com o objectivo de analisar/interpretar os dados conforme a necessidade.

A vantagem destes aplicativos não está apenas nos algoritmos de armazenamento, mas também na capacidade de personalizar a utilização dos dados.

CRM Colaborativo

Este segmento consiste num centro de comunicações: a rede de coordenação que oferece as rotas fulcrais para os clientes e os seus fornecedores. Pode, por exemplo, resultar num portal, um aplicativo de PRM ou



um centro de interacção com os clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação como a Web ou o e-mail, canal de voz, ou correio convencional.

Em suma, é qualquer função de CRM que resulte num ponto de interacção entre o consumidor e o canal de comunicação e alcança todos os “pontos de contacto” entre os consumidores e a empresa.

CRM Social

Neste segmento, são recolhidos e analisados dados dos clientes (e potenciais clientes) através das redes sociais e dos seus perfis e páginas pessoais.

Aqui, o ponto de contacto é “oferecido” pelo contexto sociocultural em que vivemos e é inegável que o mesmo possibilita conhecer hábitos, desejos e comportamentos daqueles a quem as empresas pretendam chegar.



1.4 – Obstáculos na implementação do CRM

Como já tentámos provar anteriormente, um projecto de CRM assenta, na sua essência, numa nova forma de ver e tratar o cliente e torna-se de fácil dedução que este objectivo depende mais de uma mudança de cultura organizacional do que da simples implementação de um novo sistema.

O CRM é, por definição, um projecto que se quer corporativo e no qual devem ser incluídas todas as áreas da empresa, mesmo tendo em conta que na sua fase inicial deva ser aplicado apenas numa área específica (ou num grupo reduzido) e que essa proliferação a toda a organização seja gradual.

Um dos principais problemas de uma iniciativa deste género é a possível falta de comprometimento da cúpula de poder da organização. É fundamental que todas as pessoas atingidas, directa ou indirectamente, pelo projecto tenham total entendimento do mesmo e das mudanças organizacionais que o este tornará inevitáveis ao longo do tempo.

Outro possível obstáculo é a tendência natural para que se resuma o projecto de CRM às áreas que actuam em relação directa ou mais próxima com o cliente, como a área de marketing por exemplo. Como já referimos anteriormente, é aconselhável que o CRM se aplique gradualmente por toda a empresa, e não de repente em todas as áreas da mesma; ainda assim, resumir a iniciativa à área de marketing é uma das receitas para o fracasso.

Da mesma forma, o projecto de CRM nunca deve ser iniciado pela pesquisa do software/hardware que lhe servirá de base. Mais uma vez notamos que CRM deve ser encarado como um projecto integrado, que se reflectirá numa nova filosofia de trabalho, pelo que a tecnologia será apenas mais uma componente e não aquela da qual dependerá toda a estratégia subjacente à implementação do CRM. Em primeiro lugar deverão estar sempre os objectivos de negócio da organização (o que fazer, como fazer, onde e a quem pretende chegar, etc.).

Outro foco de potenciais problemas é a automação da área de vendas. Sendo um dos mais importantes canais de contacto com o cliente final, esta deve merecer especial atenção do projecto de CRM, para não gerar críticas capazes de colocar em causa a cadeia de valor da organização.

Neste ponto, surge uma mudança que a organização deve ter em linha de conta: se até então o cliente era “responsabilidade” do vendedor/comercial, daqui em diante o cliente é mais do que nunca “responsabilidade” da empresa.



Outro dos aspectos nem sempre considerados é a formação e o suporte aos colaboradores. O acompanhamento do usuário é tão ou mais importante que a implementação do sistema. Se as pessoas desenvolverem a resistência natural ao desconhecido e àquilo que altera a sua forma habitual de agir e trabalhar, o projecto pode cair por terra.

O helpdesk é apenas uma das ferramentas que pode garantir a continuidade do projecto e, em simultâneo, representar um canal de feedback para a melhoria continua do sistema.

O impacto global da implementação de um projecto de CRM é difícil de avaliar à priori e variará consoante a organização, a sua cultura, dimensão e recursos humanos, entre outros. No entanto, é certo que este processo não resulta directamente da compra de um “pacote”. O desafio resulta da envolvimento de pessoas e, mais do que isso, pessoas de culturas e propósitos totalmente diferentes, como são as que compõem os diversos departamentos de uma grande organização.

Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados com os objectivos estratégicos da organização e reconhecerem a visão e direcção da mesma em todas as etapas da sua implementação.



1.5 – O Mercado de CRM no Brasil

O mercado global de softwares de gestão de relacionamento com o cliente tem apresentado, também no Brasil, um crescimento sustentado e, ultimamente, exponencial. A título de exemplo, observemos os números de 2012 do mercado brasileiro, de acordo com a Gartner (2014) - empresa de Estudos de Mercado:

- Houve uma movimentação de 18 mil milhões de dólares no ano de 2012, o que representa um crescimento da ordem dos 12,5% sobre o faturamento do mesmo sector no período homólogo anterior;

“A concorrência entre os fornecedores de software de CRM realmente foi aquecida em 2012, à medida que os principais fornecedores continuaram a disputar uma maior penetração no mercado internacional e a adoção foi mais generalizada entre as médias e grandes empresas”, afirmou Joanne Correia, vice-presidente do Grupo Gartner.

No que diz respeito aos players deste mercado, podemos observar que a luta é equilibrada mas feroz, dado o seu enorme potencial:

- A americana Salesforce.com ultrapassou a alemã SAP e assumiu a liderança nas vendas do sector. A empresa obteve um crescimento de 26% e uma receita de 2,5 mil milhões de dólares, o que lhe deu uma participação de mercado de 14%;
- A SAP registou uma receita de 2,3 mil milhões e participação de 12,9%, com um ligeiro crescimento de 0,1% no faturamento ao relação ao período de actividade anterior.
- Com uma receita de 2,01 mil milhões e uma participação de 11,1%, a Oracle surge na terceira posição das escolhas das empresas brasileiras;
- Microsoft e pela IBM, com participações de 6,3% e de 3,6%, respectivamente são as empresas que se seguem.

Numa observação por contexto geográfico, a América do Norte e a Europa Ocidental permaneceram como os maiores mercados para a categoria, correspondendo a mais de 80% da receita total dos softwares de CRM no período entre 2012 e 2013. É de assinalar, no entanto que, apesar de menos notório, todas as restantes regiões do globo apresentaram igualmente um aumento na procura deste tipo de software.



O Grupo Gartner destacou ainda que 2012 foi marcado pela continuidade da consolidação do sector, com mais de 50 aquisições, grande parte delas lideradas pela IBM, Microsoft e a Oracle.



1.6 – A relevância do CRM nas palavras dos principais fornecedores

A partir do momento que a economia percebeu a importância da gestão do cliente e do relacionamento entre a empresa e este, as principais *softwarehouses* viraram agulhas para o desenvolvimento destas soluções e nos dias de hoje o mercado apresenta uma oferta diversificada e que responde a todos os tipos e dimensões de empresas.

Importa perceber que a proliferação destes softwares, tendencialmente baptizados como CRM, teve também um lado negativo: acabou por dificultar ainda mais a percepção daquilo que é realmente o CRM, com o surgimento de muitos produtos que se vendiam como tal mas que estavam longe de o ser, pelo menos na sua plenitude. Estas falsas soluções contemplavam apenas uma parte da estratégia, como a optimização da relação com os clientes.

Num exemplo prático, incentivar a automatização de um call center para fidelizar clientes e, com isso, aumentar o lucro, era uma de muitas propostas que acabariam por frustrar as empresas compradoras e passar uma ideia completamente errada do novo conceito de CRM.

Parece-nos relevante afastar por completo o CRM dos tradicionais sistemas de ERP: *Enterprise Resource Planning* diz respeito a sistemas de gestão empresarial. Enquanto a esmagadora maioria destes sistemas foi desenvolvido tendo em vista as transacções (compra e venda, receita e despesa), o CRM olha para o cliente.

A intervenção dos grandes players e de importantes consultoras foi fulcral para que o mercado percebesse que de nada valia automatizar processos e investir em tecnologias de última geração sem ter como base um planeamento com metas estabelecidas à priori, uma estratégia adequada e um estudo sério sobre as ferramentas a utilizar para as atingir.

Para tudo isto é necessária a consideração e interacção com os sistemas já estabelecidos nas organizações, a sua capacidade de investimento e a análise cuidada do retorno desse mesmo investimento.

De uma forma totalmente imparcial e respeitando a verdade do mercado, consideramos importante conhecer a posição de alguns dos mais importantes e reconhecidos fornecedores de CRM, através das definições que os próprios fazem deste conceito, a sua própria oferta e a forma de venda:



IBM

Na IBM Global Business Services (2013), consideram CRM como um processo contínuo, não um resultado. Deslocam o foco dos seus produtos e canais para o seu cliente. Significa simplificar e integrar vendas, marketing e atendimento ao cliente.

Feito correctamente, os resultados podem ser extremamente poderosos:

- Reduzir os custos de contact center.
- Maior satisfação dos clientes e taxas de conversão de vendas.
- Melhor desempenho de vendas em todos os canais (directo, indirecto e com parceiros).
- Menores custos operacionais para serviços de campo.

Utilizado correctamente, o CRM pode transformar uma empresa - cultural, estrutural e estrategicamente.

SAP

De acordo coma SAP (2013) a solução SAP CRM é a única solução de CRM que liga os seus empregados, parceiros, processos e tecnologia num ciclo fechado de interacção com o cliente, para que possa converter os possíveis clientes em clientes efectivos, e os clientes efectivos em clientes frequentes.

Esta solução oferece funcionalidades de acordo com o ciclo de vida de um cliente, fornecendo características e funções necessárias para gerir as actividades de marketing, vendas, serviços, análises, aplicações, centros de contacto, comércio electrónico e parceiros de canal.

A solução SAP Customer Relationship Management (SAP CRM) oferece-lhe as ferramentas necessárias para antecipar as necessidades dos seus clientes para que possa construir relações rentáveis e a longo prazo.

A solução SAP CRM melhora a relação com os clientes, a liderança dos produtos e a excelência operacional permitindo-lhe:

- Conhecer melhor o comportamento dos clientes e personalizar a oferta com base nas suas necessidades
- Identificar negócios, desvendar necessidades emergentes e recolocar dinamicamente os recursos para desenvolver produtos que satisfaçam necessidades futuras
- Colocar e alinhar recursos, integrar processos e funções, e fornecer serviços ou produtos que satisfazem as expectativas dos clientes



ORACLE

Porquê o CRM Oracle?

É, na opinião dos criadores, o mais abrangente na gestão de relacionamento com clientes do mundo (CRM). De automação de força de vendas para inteligência de negócios socialmente habilitado, a Oracle oferece o portfólio mais amplo e profundo de soluções de CRM que abordam todos os pontos de contacto do cliente.

O Objectivo é fornecer a funcionalidade capaz de suportar as necessidades de negócios específicas para organizações de todos os tamanhos e proporcionar uma experiência superior ao cliente.

Foco - Mais de 20 soluções personalizadas para o sector da indústria

Perspicácia - Incorporação de inteligência de negócios em tempo real

Inovação – Reconhecido na Indústria como líder na oferta de CRM

Integração - Processos de negócio End-to-end

Infra-estrutura - Escolha de opções de implementação mais ampla



1.7 – O papel da WEB

Tradicionalmente as soluções de CRM foram construídas para o modelo de cliente/servidor que utilizava canais de interacção convencionais como o telefone. Com a evolução tecnológica e a crescente aposta dos principais fornecedores, como descrevemos atrás, a Internet e as tecnologias móveis, como a WAP ou a Wi-Fi, representam a nova vaga de soluções a explorar.

A relação com o cliente é o ponto de onde as empresas podem obter mais ganhos ao investir neste tipo de soluções. Pelo seu carácter bidireccional e interactivo a Web permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com o gosto e preferência de cada visitante e através dos quais podem ser recolhidas informações importantes para potenciar a satisfação dos clientes e a sua fidelização.

Imagine-se, por exemplo, um cliente que deseja comprar um livro através de uma qualquer operadora com suporte electrónico: provavelmente este cliente pesquisará vários títulos, autores ou até estilos literários antes de se decidir pela compra final. A empresa terá acesso ao registo de todas as suas operações e poderá, numa data futura, enviar a esse mesmo cliente uma promoção ou a divulgação de uma oferta especial sobre qualquer uma das pesquisas que ele fez anteriormente mas que acabou por não comprar à data. Importa salientar que para gozar desta capacidade e colher os seus frutos, é necessário primeiro investir em tecnologia, pessoas e processos.

A internet apresenta-se como um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento e para a implementação de aplicações integradas à iniciativa corporativa de CRM.

No que toca ao Brasil, para que se tenha uma noção da realidade, a Internet só chegou ao País em 1988, como resultado de uma iniciativa académica, especificamente da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro e do Laboratório Nacional de Computação Científica. No ano seguinte a Ministério da Ciência e Tecnologia criou a Rede Nacional de Pesquisas com o objectivo de iniciar e coordenar a oferta de serviços de acesso à internet no Brasil. O uso comercial da internet só se tornou uma realidade alguns anos mais tarde, nomeadamente em 1994, a partir de um projecto piloto da Embratel.

Nos dias que correm é um dado adquirido que a internet se tornou fundamental para as empresas, sejam elas de que dimensões forem, para se apresentarem e fazerem notar junto do mercado. No entanto, vários estudos mencionam alguns cuidados que devem ser considerados pelas empresas aquando da utilização da Web como canal de interacção com o cliente.



O estudo “The state of one to one” do Peppers and Rogers Group revela que os pontos mais importantes para o desenvolvimento de um site de comércio electrónico são:

- A confiança;
- A clareza de intenções;
- O acesso rápido às informações de interesse do cliente;
- A personalização;
- E a capacidade de observar o comportamento do cliente para poder antecipar as suas necessidades num futuro próximo (na mesma linha do exemplo apresentado anteriormente, da compra do livro por via electrónica).

A confiança surge em primeiro lugar por ser mesmo o factor mais importante e que mais pode influenciar a opinião do cliente acerca de determinada empresa ou produto/serviço. Todas as relações humanas se baseiam em confiança e por isso mesmo é de extrema relevância que o site deixe claro ao utilizador que a sua privacidade não será em momento algum colocada em causa e que as informações fornecidas permanecerão em sigilo e apenas serão utilizadas em seu benefício próprio.

Não menos importante é que a plataforma seja criada com base nas necessidades dos clientes e nunca sob o ponto de vista de determinado produto ou serviço. Significa isto que as informações devem ser facilmente disponibilizadas para que o acesso às mesmas por parte do cliente seja feito na maior brevidade possível.

Outra medida importante é saber incentivar a permanência do cliente no site (por sua própria iniciativa e nunca por deficiência do ponto anterior). A melhor forma de conseguir isto é observar o comportamento do internauta, ou seja, as suas transacções, das interacções que realizou em chats, mails ou participação em pesquisas ou promoções específicas e anteriores.

Assim, será possível conhecer alguns hábitos e preferências do cliente e de acordo com as mesmas, apresentar-lhe informações, recomendações e ofertas personalizadas em “visitas” futuras.

Estas soluções de CRM devem ajudar o cliente a comprar os produtos desejados ou os serviços oferecidos pela empresa por via electrónica, mas a plataforma Web só resulta em sucesso para a empresa se esta conseguir garantir por esta via um atendimento não nunca pior àquele que forneceria



numa loja física ou por um colaborador num call center. E para isto percebemos que não basta vender: o cliente tem a necessidade natural de colocar questões ou de exigir informações antes de despende o seu dinheiro na compra de um bem ou serviço. Assim, a interactividade entre empresa e cliente é, como se percebe, mais difícil de controlar e é aqui que está o grande desafio das soluções baseadas na Internet.

Uma solução comum é as FAQs (perguntas mais frequentes) e que é integrada nos sistemas de CRM. As empresas colocam nos seus sites uma lista de respostas para as perguntas mais rotineiras sobre os produtos disponibilizados e antecipam assim a necessidade dos clientes, reduzindo de sobremaneira o fluxo de chamadas para os números de apoio ao cliente, para os quais apenas sobrar a alguma questão que fuja dos padrões habituais ou uma dificuldade momentânea.



Capítulo 2 – O Banco do Brasil no Brasil

2.1 – A conjuntura económica e social no Brasil

Numa altura em que a economia mundial em geral apresenta incertezas e vulnerabilidades gritantes, o Brasil atravessa um momento económico e social repleto de oportunidades que importa considerar e agarrar, sob pena de não se repetirem num futuro breve.

Consideremos, para efeitos de simplificação, as seguintes zonas geográficas e aquelas que são, à luz da nossa investigação, as conjunturas correspondentes:

- **Zona Euro**
 - Frágil recuperação económica;
 - Fragilidade fiscal;
 - Risco de deflação.

- **Médio Oriente e África**
 - Riscos geográficos e políticos.

- **Japão**
 - Baixa propensão ao consumo.

- **Estados Unidos da América**
 - Economia em recuperação;
 - Fragilidade nas políticas fiscal e monetária.

- **BRIC's**
 - Maior crescimento económico;
 - Aumento da confiança e segurança dos mercados;
 - Oportunidades de investimento.

Como sabemos, é neste último quadro de países que encontramos o Brasil, pelo que as matrizes apresentadas acima serão o ponto de partida e, simultaneamente, o sumário da análise que pretendemos desenvolver de seguida.

Segundo dados do Fundo Monetário Internacional, datados de Outubro de 2013, a economia Brasileira ocupa neste momento a sétima posição da hierarquia mundial, no que diz respeito ao indicador de PIB.



Figura 3.

Fonte e **Projeções: FMI (World Economic Outlook – Out/2013)

Elaboração: Banco do Brasil (“Economia Brasileira – Conjuntura, desafios e Perspectivas”)

PIB nominal em mil milhões de dólares * (ranking)								
Posição	2000		2010		2012		2018**	
1 ^o	EUA	10.289,73	EUA	14.958,30	EUA	16.244,58	EUA	21.556,05
2 ^o	Japón	3.260,58	China	10.039,90	China	12.261,27	China	20.730,04
3 ^o	China	3.019,51	Japón	4.351,13	India	4.715,60	India	7.409,14
4 ^o	Alemania	2.147,51	India	4.140,69	Japón	4.575,53	Japón	5.523,23
5 ^o	India	1.593,08	Alemania	2.926,46	Alemania	3.167,42	Alemania	3.798,16
6 ^o	Francia	1.534,79	Rusia	2.222,11	Rusia	2.486,23	Rusia	3.333,78
7 ^o	Reino Unido	1.514,64	Reino Unido	2.200,90	Brasil	2.330,22	Brasil	3.124,42
8 ^o	Italia	1.406,42	Brasil	2.167,43	Reino Unido	2.312,79	Reino Unido	2.901,21
9 ^o	Brasil	1.236,30	Francia	2.114,09	Francia	2.238,05	Francia	2.711,29
10 ^o	Rusia	1.122,59	Italia	1.783,45	Italia	1.813,18	México	2.422,37

Como é possível observar na figura anterior, o Brasil tem vindo a consolidar e a melhorar a sua posição neste indicador desde o ano de 2000. Neste momento ocupa aquela que é a sua melhor colocação desde o início deste milénio e, de acordo com as previsões do FMI aquela que ocupará também no ano de 2018.

Na frente desta tabela surgem, sem surpresa, aquelas que são unanimemente consideradas as maiores economias do mundo como os Estados Unidos, Japão, China e Alemanha.

Se analisarmos a evolução desde 2000, podemos observar que o Brasil ultrapassou a França e o Reino Unido, e foi superado pela Rússia que neste período sobe do 10^o ao 6^o lugar a tabela.

Pode concluir-se destes dados que a economia brasileira tem sofrido um crescimento ao longo da última década, que esse crescimento é sustentado e que esse facto deixa antever que os indicadores aqui considerados continuarão a evoluir favoravelmente no curto e médio prazo.

Para se conseguirem resultados como aqueles que observámos atrás o caminho tem de ser seguro e percorrido na direcção correcta. As autoridades competentes têm este caminho definido e os desafios actuais e futuros passam, sobretudo, por:



- Maiores investimentos em infra-estruturas;
- Aumentar os níveis de poupança interna;
- Melhorar a qualidade da educação;
- Aumento e melhoria de produtividade;
- Rever e simplificar o sistema tributário;
- Criar um ambiente de negócios mais favorável;
- Aumentar o PIB potencial e reduzir a taxa de juros de referência.

Estas são as linhas orientadoras que a economia brasileira considera fulcrais para que o crescimento económico que vive actualmente se torne definitivamente sustentado.

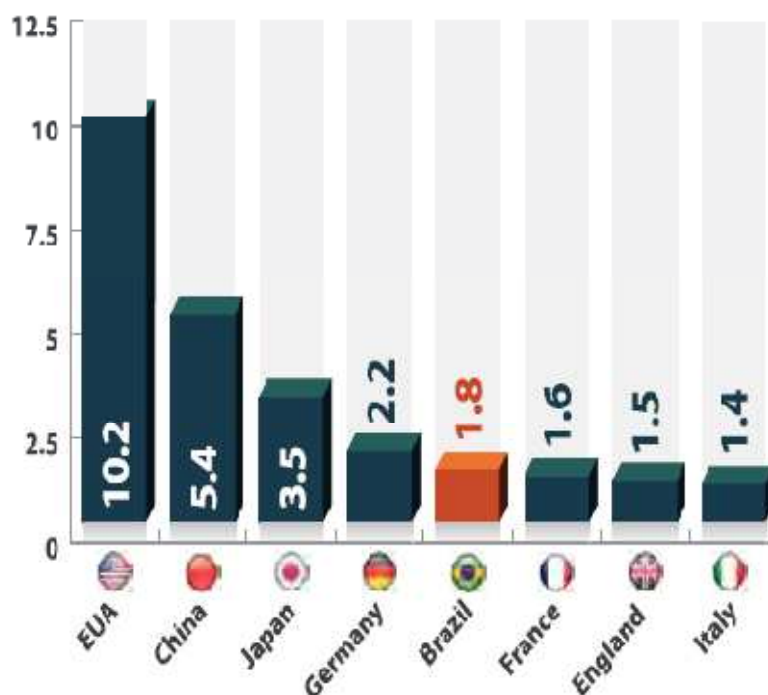
Assim, impõe-se uma questão: tem o Brasil condições económicas e sociais para promover a sustentabilidade do seu crescimento?

1. O Brasil tem um dos maiores mercados de consumo do mundo

Figura 4.

Fonte: Revista Exame, Mckinsey

Dados em triliões de dólares






Consideremos alguns exemplos de mercados de consumo, e a posição desse mercado brasileiro a nível mundial, bem como a previsão do mesmo para 2020.

Figura 5.

Fonte: Revista Exame, Mckinsey

Elaboração: Ministério da Fazenda e adaptação de Banco do Brasil (“Economia Brasileira – Conjuntura, desafios e Perspectivas”)

Consumo brasileiro		
Sector	2012	2020
Perfumes e fragrâncias 	1º	1º
Automóveis 	4º	3º
Alimentos e Bebidas 	4º	3º
Vestuário 	5º	3º
Aviação Nacional 	4º	-
Motos 	4º	3º
Computadores 	3º	-
Refrigeradores 	3º	-
Produtos para animais de estimação 	3º	2º

Podemos observar que em mercados tão importantes a nível mundial como o mercado automóvel (4º consumidor mundial), o mercado da alimentação e bebidas (4º), a aviação nacional (4º) ou as tecnologias/computadores (3º consumidor mundial), o Brasil ocupa posições de destaque.

Não podemos nunca dissociar destes dados a dimensão territorial e populacional do país mas também por isso esta economia tem de ser considerada um player de destaque e representar um vasto leque de oportunidades para marcas e investidores.



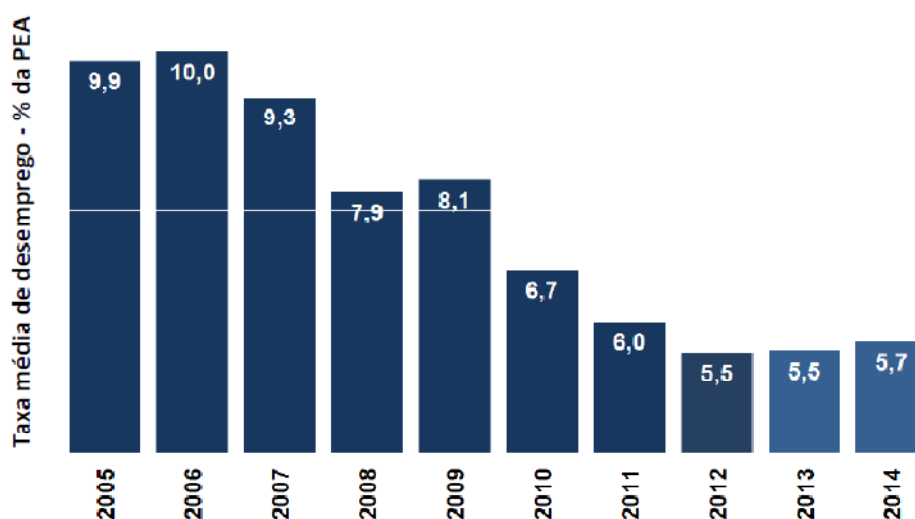
2. A taxa de desemprego encontra-se em níveis mínimos históricos

Figura 6.

Fonte: IBGE

Adaptação e projecções: Banco do Brasil

Legenda: PEA: População economicamente activa



O gráfico anterior permite-nos observar o decréscimo de população desempregada que tem vindo a ser conseguido desde o ano de 2006. Esta tendência apenas foi contrariada em 2009 mas logo no ano seguinte houve um regresso ao caminho correcto.

As projecções divulgadas pelo Banco do Brasil apontam para uma manutenção em 2013 dos valores de 2012, e para um ligeiro aumento em 2014 (na ordem de dois pontos percentuais).

O gráfico é representativo de um período de aproximadamente uma década (2005 – 2014) e os resultados são claros: partindo de valores na ordem dos 10 por cento de população desempregada, o Brasil conseguiu reduzir essa taxa para valores próximos da metade.



3. A agricultura brasileira é, historicamente, fonte de êxito comercial

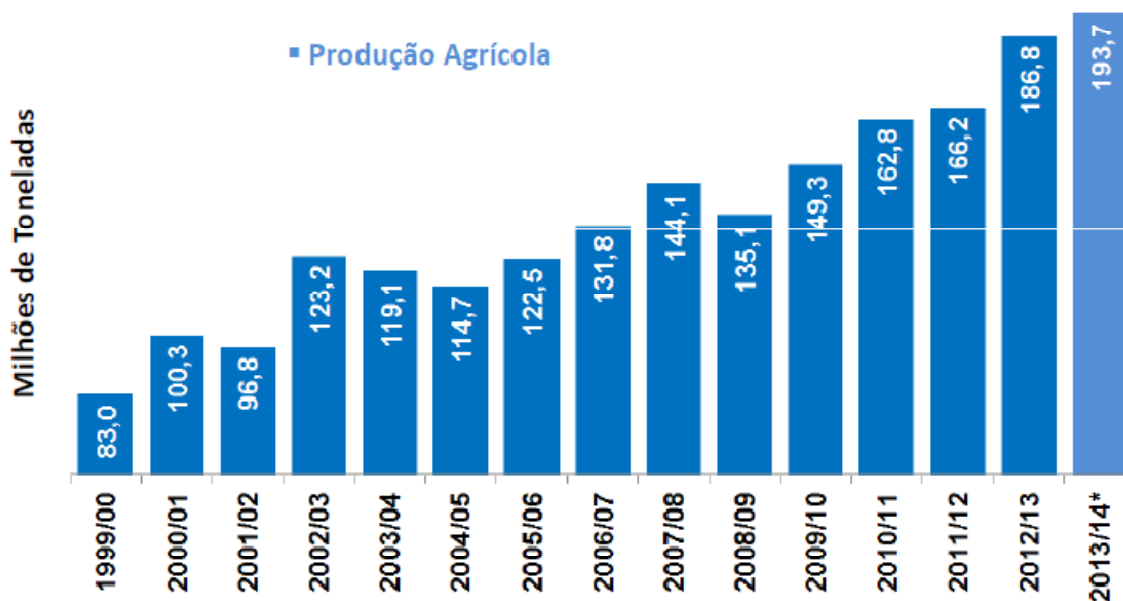
O Brasil tem no seu sector agrícola um dos mais fortes vectores de expansão e competitividade a nível internacional. O país partiu das antigas e extensas monoculturas para a diversificação da produção e a expressão “Celeiro do Mundo” é ilustrativa da sua capacidade agrícola.

O Agronegócio, como é conhecido no Brasil, é unanimemente considerado um dos mais importantes sectores de actividade do país e corresponde, por si só, a valores que rondam os 22% do produto interno bruto. Além disto, é visto como um sector dinâmico e capaz de influenciar outras áreas da economia.

Figura 7.

Fonte: Ministério da Agricultura

*Projeções: Ministério da Agricultura



O gráfico acima apresentado deixa claro que desde 1999/2000 a produção agrícola tem vindo, tendencialmente, a aumentar. Se nesse período esta equivalia a cerca de 83 milhões de toneladas, em 2012/2013 os valores conhecidos são na ordem dos 186,8 milhões de toneladas.



Mas vejamos com maior pormenor os produtos em que o Brasil lidera a produção e a exportação, para compreendermos os vectores chave deste crescimento sustentado:

Figura 8.

Fonte: United States Department of Agriculture (USDA)

	Produção	Exportação
Café	1	1
Carne processada	1	1
Sumo de laranja	1	1
Açúcar branco	2	1
Frango	2	1
Tabaco	2	1
Soja	2	2
Feijão	2	16
Milho	3	3

Podemos concluir que o Brasil lidera na produção mundial de café, carne processada e sumo de laranja, e mesmo não sendo líder na produção de açúcar branco, frango e tabaco, lidera igualmente as exportações destes produtos.

A título de curiosidade, importa referir que o BB assume um papel relevante no apoio ao Agronegócio através de produtos e linhas de crédito totalmente desenhadas à medida dos objectivos e dimensões das empresas, cooperativas ou pequenos produtores que procurem esse apoio.

O BB disponibiliza, neste momento, cerca de 70% de todo o crédito destinado ao Programa de Apoio à agricultura familiar (Pronaf) desenvolvido pelo Governo Federal, valor que é bem ilustrativo do apoio que pretende dar a este vector da economia brasileira. A agricultura familiar soma, nos dias de hoje, perto de 4 milhões de unidades produtivas distribuídas pelos 26 estados mais o Distrito Federal pelo que a sua relevância para o PIB agropecuário (33%) começa a ser significativa.



No entanto, a agricultura brasileira ainda se debate com um entrave que, se ultrapassado, pode significar um crescimento ainda maior: a reforma agrária.

Em suma, a reforma agrária é uma reorganização da estrutura fundiária, com o objectivo de promover uma distribuição mais justa das terras.

O Brasil é um dos países mundiais onde as desigualdades nas áreas rurais são mais visíveis e crê-se que 1% dos proprietários detêm cerca de 50% das terras. Isto acontece porque as primeiras concessões de terras brasileiras foram feitas a homens de recursos, ou seja, economicamente poderosos, capazes de assumir custos com grandes instalações e aquisição de escravos. A nova população de homens livres que chegava não tinha acesso as terras, que já possuíam donos. Após o descobrimento do país estabeleceu-se a estratégia de ocupação de terras abundantes e com pouca mão-de-obra local. As plantações voltaram-se para a exportação e a mão-de-obra era resultado da escravidão dos negros trazidos da África.

Nos dias de hoje, a reforma agrária daria oportunidade às populações rurais carentes, aos camponeses não têm condições de subsistência. Ao mesmo tempo, transferiria terras improdutivas dos grandes proprietários, que não as aproveitam apropriadamente, para os pequenos agricultores, o que levaria ao aumento da sua produtividade e, em simultâneo, da competitividade do sector.

4. Brasil como anfitrião dos grandes acontecimentos desportivos do mundo é oportunidade única



O governo brasileiro, liderado por Dilma Roussef, está a promover um amplo programa de investimento em infra-estruturas, sobretudo através de concessões ao sector privado.

Este programa de investimento oferece oportunidades em sectores distintos, e em diferentes prazos:



Curto/ médio prazo:

- Copa do Mundo/ Mundial de Futebol 2014;
- Jogos Olímpicos 2016.

Médio/ Longo Prazo:

- Infra-estrutura;
- Logística;
- Energia;
- Petróleo.

O Brasil reconhece, nos dias de hoje, que apresenta algumas carências importantes ao nível das infra-estruturas e já percebeu que sem as condições necessárias a esse nível (rodovias, aeroportos, caminhos de ferro, etc.) o investimento e o PIB não avançam de forma sustentada como pretendem.

Depois de conseguir a organização de dois dos mais importantes eventos desportivos a nível mundial, o país precisa de mostrar que tem as condições necessárias para os promover com total satisfação dos visitantes e captar o interesse de potenciais investidores, maximizando a onda de crescimento que estes eventos lhe podem trazer, e capitalizando ao máximo a imagem que estes podem “vender”.

Este pode e deve ser o momento de agarrar oportunidades únicas, para um país a quem todos reconhecem infinitos recursos mas que, historicamente, parece não os conseguir rentabilizar na mesma medida.

Como conclusão, atente-se nas condições que o Brasil reúne, para atingir um crescimento sustentável. De acordo com dados do Banco Mundial, apenas 5 países mundiais reúnem estes três requisitos em simultâneo (Brasil, EUA, China, Índia e Rússia):

- População acima de 80 milhões de pessoas;
- Superfície agrícola superior a 140 milhões de hectares;
- PIB superior a 1 trilião de dólares.



2.2 – Nascimento e desenvolvimento da Marca Banco do Brasil

Período de 1808 a 1833

Desde os seus primórdios que o Banco do Brasil tem uma forte ligação a Portugal. No início do século XVIII a Europa vive momentos de mudança e impera a força de Napoleão e dos seus exércitos, substituindo monarquias por repúblicas. Portugal não se manteve indiferente a estes tumultos e o então príncipe regente Dom João, posteriormente Dom João VI, decide atravessar o atlântico acompanhado de toda a família real e procurar refúgio no Brasil, onde chega no mês de Maio de 1808. A 12 de Outubro do mesmo ano, ele próprio determina a criação do primeiro banco no país, o Banco do Brasil.

Durante a estada da família real no Brasil, o Banco do Brasil acompanhou momentos importantes da economia brasileira: em 1817 realiza a primeira oferta pública de acções do mercado de capitais brasileiro e em 1819 financia a construção da primeira bolsa brasileira, na cidade do Rio de Janeiro. No entanto, o regresso a Portugal e o conseqüente saque dos recursos depositados no Banco, em 1833, leva ao fim de uma primeira fase do Banco do Brasil.

Período de 1834 a 1848

O Brasil tenta impor-se como nação independente mas existem vários problemas e desequilíbrios financeiros a atrasar o processo. A economia brasileira ressentia-se da intensa queda dos preços do açúcar, causada pela concorrência dos países do Caribe. O novo Império procura garantir a unidade nacional e social, mas vê os seus intentos ameaçados por movimentos separatistas regionais. É neste momento de agitação e incerteza que surge no Rio de Janeiro, o Banco Comercial do Rio de Janeiro, fundado por Inácio Ratton, em 1838.

Período de 1849 a 1865

O Brasil começa a colher dividendos importantes da prosperidade do café, ao longo do Segundo Império. Entre diversas iniciativas de Irineu Evangelista de Souza, posteriormente designado Barão de Mauá, interessa-nos ressaltar a sua aposta na criação de uma nova instituição financeira, denominada Banco do Brasil, decorria então o ano de 1851. Dois anos mais tarde, naquela que foi a primeira fusão



bancária da história do Brasil, o Banco do Brasil, de Mauá, funde-se com o Banco Comercial do Rio de Janeiro.

Este período viria a revelar-se rico e próspero para o Banco do Brasil e em 1854 a instituição cria o primeiro concurso público para recrutar escriturários, numa clara aposta no rigor e na formação.

Em 1863, o Banco do Brasil torna-se o único emissor de moeda do território nacional.

Período de 1866 a 1888

Em 1866 o Banco do Brasil deixa de ter a responsabilidade de emissão de moeda, atribuição essa que fica a cargo da Casa da Moeda, e torna-se o principal captador de depósitos e fornecedor de empréstimos do Brasil. Inicia-se igualmente no desconto de títulos e fornece empréstimos por garantias hipotecárias. Assiste-se no país aos primeiros passos rumo ao processo de industrialização.

A abolição da escravatura é um momento de viragem na economia brasileira e mais uma vez o Banco do Brasil acompanhou as mudanças. Os escravos seriam substituídos por trabalhadores assalariados, aumento assim a circulação de dinheiro e a necessidade de moeda. O Banco aposta então no financiamento da contratação de imigrantes europeus e da produção agropecuária.

Período de 1889 a 1908

A abolição da escravatura seria o primeiro passo de um movimento que culminaria, mais tarde, na proclamação da República. O novo governo democrático instaura diversas mudanças e cria várias instituições, entre elas o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Em 1893, 4 anos depois da Proclamação, esta instituição funde-se com o Banco do Brasil, e surge o Banco da República do Brasil.

Em 1905, a “República” desaparece do nome do Banco, e este volta a denominar-se apenas Banco do Brasil, sendo que a sua gestão e controlo accionário fica a cargo da União Federal, que se mantém até aos dias de hoje.

No ano de 1906, o Banco emite pela primeira vez acções próprias na Bolsa de Valores.



Período de 1909 a 1928

O início do século XX apresentou ao Brasil diversos desafios que até então nunca se tinham colocado. Se por um lado a população apresentava um crescimento exponencial motivado pela imigração e pela expansão da indústria, por outro o país não estava dotado de infra-estruturas capazes de dar a resposta necessária. O Banco do Brasil não se absteve de participar neste momento da economia nacional, e financiou o desenvolvimento económico, com base na captação das poupanças do público.

Período de 1929 a 1948

A crise de 1929 provoca fortes tumultos em todo o mundo e se na Europa ascendem ao poder diversos regimes ditatoriais, no Brasil é o governo de Getúlio Vargas que assume o poder. É neste momento que o Banco do Brasil começa a captar recursos da previdência privada.

Em 1941, relativamente antes da entrada do Brasil na Guerra, o Banco inicia a sua expansão internacional e inaugura a sua primeira agência do exterior, em Assunção, no Paraguai.

A Segunda Guerra Mundial acaba por ser uma janela de oportunidade para a economia Brasileira em geral, e para o Banco do Brasil em particular, uma vez que a instituição decide “acompanhar” as tropas brasileiras e abre escritórios em Roma, Nápoles e Piemonte, em 1944.

Período de 1949 a 1968

As décadas de 50 e 60 foram sinónimo de muita agitação económica e social no Brasil. O país crescia a grande velocidade, essencialmente através da implantação da indústria automobilística. No dia 21 de Abril de 1960, o governo no poder inaugura a nova capital, Brasília, e a sede do Banco é transferida para o Planalto Central.

A revolução de 1964 traz novas mudanças à economia e a Lei da Reforma bancária cria o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional. A partir deste momento o Banco do Brasil perde a responsabilidade do controlo da moeda, a favor do Banco Central. Em 1967, o Banco do Brasil vira o foco para o mercado internacional.



Período de 1969 a 1988

A década de 70 foi de grande importância para o Banco do Brasil, pois representou anos de grande crescimento e de forte aposta no mercado. Em 1968, o Banco cria o Cheque Ouro, aquele que é o mais antigo cheque especial do mercado, e que representou desde o início um enorme sucesso junto do público. Em 1976, o Banco inaugura a sua milésima agência, pelo que a expansão geográfica da Marca também se fazia cada vez mais notar.

Os anos 80 são de inversão do ciclo económico e trazem, por isso mesmo, uma crise económica. Ainda assim, em 1985 é criada a Fundação Banco do Brasil e em 1987 o Banco diversifica a sua oferta e lança o Ourocard, o primeiro cartão de múltiplo uso do mercado brasileiro.

Período de 1989 a 1999

Em 1994 é introduzido na economia brasileira o Real e o BB realiza a maior troca física de moeda alguma vez realizada no mundo, substituindo toda a moeda circulante do Brasil.

Com as suas finanças controladas, o Banco investe fortemente na modernização. Em 1998, torna-se o primeiro Banco a obter o certificado ISSO 9002 em análise de crédito e inaugura o seu Centro Tecnológico.

Período de 2000 a 2010

No ano de 2000 o BB começa a colher frutos da sua aposta na tecnologia e na inovação: lança o portal *bb.com.br* e desde logo torna-se líder em quantidade de usuários de internet banking; e é o primeiro banco a lançar o auto atendimento personalizado.

Em 2006, as acções do BB completam 100 anos de listagem em Bolsa de Valores e o Banco adere ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Em 2008, ano de uma das maiores crises financeiras mundiais, o Banco do Brasil procura contrariar o ciclo e incorpora o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o Banco do Estado do Piauí (BEP) e o Banco Nossa Caixa. Em 2009, por intermédio de uma parceria estratégica, adquire 50% das acções do Banco Votorantim e encerra 2010 com a aquisição de 51% das acções do Banco Patagonia, na Argentina.



Em 2011, ano em que o Brasil elegeu a primeira Presidente da sua história, Dilma Rousseff, o Banco do Brasil vinca a sua posição de Maior Instituição Financeira da América Latina.

Também durante o ano de 2011, o BB viu as Agências Fitch Ratings, Moody's e Standard & Poor's elevar os seus Ratings.

Período de 2012 a 2013

O Banco do Brasil registou um lucro líquido de 12,2 biliões de Reais, o que representa um valor recorde. Esta marca representa um crescimento de 0.7% em relação ao ano anterior. Este crescimento é sustentado, principalmente, pela expansão da carteira de crédito.

O lançamento da campanha “BOM PRA TODOS” trouxe vários benefícios aos clientes do BB e estima-se que 9 milhões deles já tenham usufruído de produtos ou serviços com taxas reduzidas, e mais de 5 milhões tenham contratado crédito com taxas de juro menores.

Constata-se que 12% dos clientes que contrataram empréstimos e financiamentos não tinham qualquer operação de crédito com o BB até à data de lançamento desta campanha.

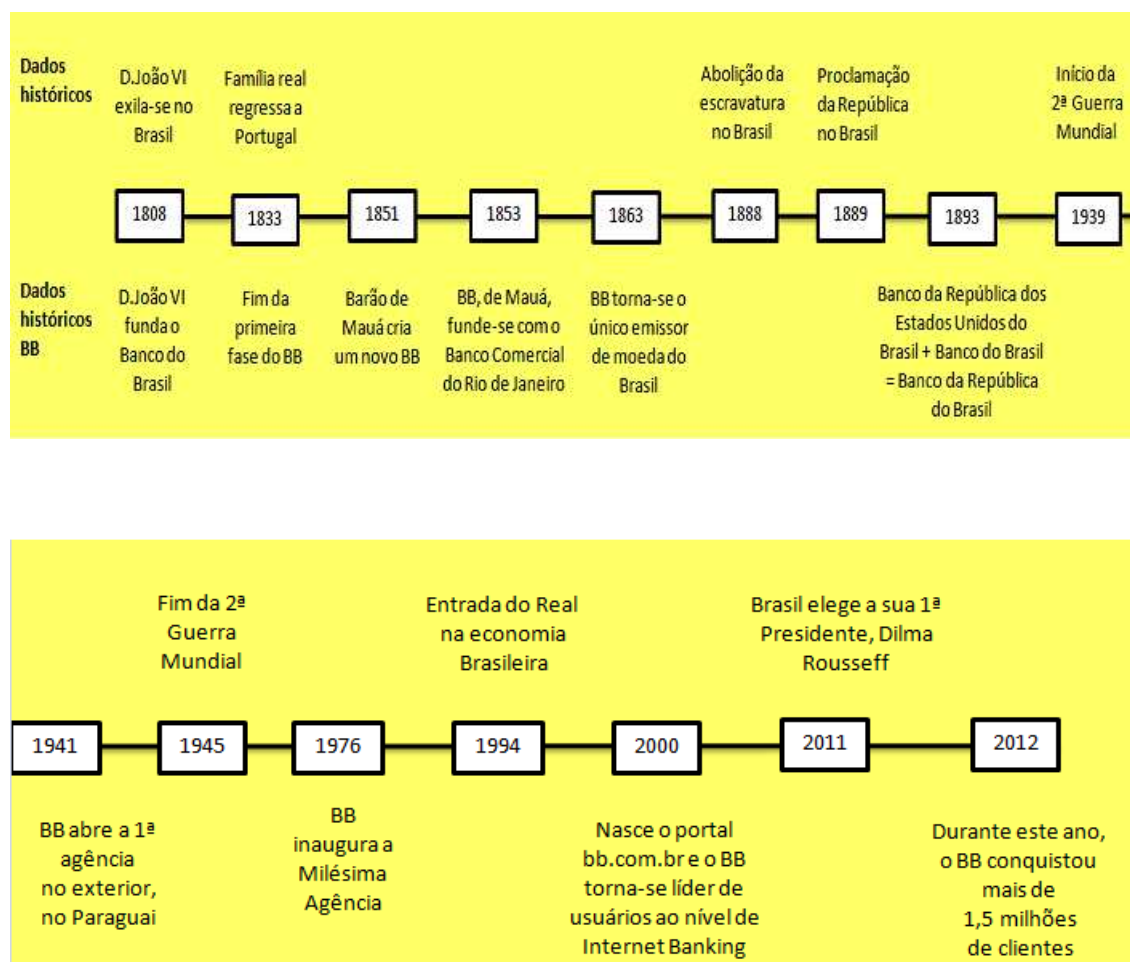
Importa notar que durante o ano de 2012 o Banco do Brasil conquistou mais de 1.5 milhões de novos clientes.



2.2.1 – Súmula histórica

Figura 9.

Fonte: elaboração própria (autor)



Na figura anterior podemos encontrar o resumo dos momentos mais marcantes da história do BB, ao mesmo tempo que acompanhamos o seu paralelismo com momentos decisivos da história mundial e, sobretudo, no que diz respeito ao Brasil e a Portugal.

O objectivo desta é concentrar os pontos mais importantes abordados anteriormente e tornar mais intuitiva a compreensão da história e do desenvolvimento de uma das mais antigas instituições financeiras do mundo.



2.3 – Missão, Visão e Valores

Missão

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e o banco, e contribuir para o desenvolvimento do país.

Visão

Ser o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do governo, referência internacional, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo seu desempenho, relacionamento duradouro e responsabilidade ambiental.

Valores

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
- Responsabilidade ambiental;
- Respeito pelo consumidor;
- Excelência e conhecimento na relação com o cliente;
- Gestão participativa, poder de decisão colectivo e trabalho de equipa;
- Meritocracia para desenvolvimento de carreira;
- Marca como diferencial competitivo;
- Gestão de risco proactiva;
- Compromisso de solidez, lucro, eficiência e inovação;
- Respeito pela diversidade;
- Compromisso com stakeholders e sociedade.

Fonte: <http://www.bb.com.br>



2.4 – Logótipo do Banco do Brasil

Figura 10.

Fonte: Banco do Brasil



O logótipo do Banco do Brasil foi criado em 1968 e, desde então, sofreu algumas pequenas alterações que o transformaram no símbolo que conhecemos hoje e que é um dos mais conhecidos e valiosos dentro do Brasil.

Na base deste símbolo estão dois B's, entrelaçados e em posições invertidas entre si, fazendo também uma ténue alusão ao cifrão (\$), símbolo do dinheiro.

Como referimos atrás, este logótipo nem sempre foi assim e para este resultado contribuíram 8 alterações, sendo que a mais próxima do resultado final surgiu em 1926 e resultou de um concurso público onde foi dada a oportunidade a profissionais e amadores para apresentarem os seus projectos. Do esforço conjunto de um arquitecto, um desenhista e um designer surge o projecto vencedor, que apresentamos abaixo.

Figura 11.

Fonte: <http://www.bb.com.br>





Capítulo 3 – O Banco do Brasil no Exterior

A marca Banco do Brasil já se encontra numa fase adiantada da sua expansão internacional e, neste momento, seja através de unidades de negócio ou filiais, está já presente em mais de 20 países.

O objectivo do Banco do Brasil aquando da escolha das suas localizações no exterior foi sempre a facilidade de acesso e importa notar que a sua experiência internacional já decorre há mais de 40 anos.

Apresentamos de seguida as localizações dos agentes da rede externa e a sua natureza para melhor compreensão da dimensão da Marca no Mundo.

EUROPA

Espanha

Madrid – Agência

França

Paris – Agência

Inglaterra

Londres – Agência e Subsidiária (BB Securities)

Itália

Milão – Agência e Unidade de Negócios

Alemanha

Frankfurt - Agência

Áustria

Viena - Agência e Subsidiária (BB AG Viena)

Portugal

Marquês Pombal – Agência

Parque Nações - Agência

Cascais - Agência

Costa Caparica - Agência

Porto - Agência

Lisboa – Sucursal BB Portugal e Servicing Center Europa



AMÉRICA

Estados Unidos América

Banco Controlado (Banco Brasil Américas)

Nova Iorque - Agência

Miami - Agência

Washington – Escritório

Chile

Santiago - Agência

Bolívia

La Paz – Agência

Santa Cruz de la Sierra – Agência

Argentina

Banco Controlado (Banco Patagonia)

Buenos Aires – Terminal electrónico

Uruguai

Montevideo – Escritório

Paraguai

Assunção - Agência

Cidade do Leste - Agência

Peru

Lima – Escritório

Venezuela

Caracas – Escritório

Panamá

Cidade do Panamá – Escritório

Ilhas Cayman

BB Leasing Company Ltda (subsidiária)

Brazilian American Merchant Bank (subsidiária)

México

Cidade do México – Escritório



ÁSIA

Japão

Tóquio – Agência

Gifu - Agência

Gunma - Agência

Hamamatsu - Agência

Ibaraki - Agência

Nagano - Agência

Nagoia – Agência

Coreia do Sul

Seul – Escritório

China

Xangai – Escritório

Hong Kong – Escritório

Singapura

BB Securities Asia (subsidiária)

Emirados Árabes Unidos

Dubai – Escritório

ÁFRICA

Angola

Luanda – Escritório

Figura 12. Fonte: <http://www.bb.com.br/portallbb/>





Capítulo 4 – O Banco do Brasil em Portugal

4.1 – Marcos históricos na implementação

O Banco do Brasil chega a Portugal em 1972 e instala-se onde hoje opera a sua agência mais antiga e reconhecida, no Marquês de Pombal.

Decidido a ser o banco de relacionamento dos brasileiros residentes em Portugal e dos Portugueses com vínculo com o Brasil, o BB não mais saiu do nosso país e conta nos dias de hoje com um total de cinco agências. Este crescimento atesta a validade do propósito e a solidez da marca além fronteiras.

4.2 – Distribuição Geográfica

Figura 13.

Fonte: elaboração própria (autor)



As cinco agências do Banco do Brasil em território português, ilustradas na imagem anterior, localizam-se nos seguintes pontos estratégicos:

- Marquês de Pombal;
- Parque das Nações;
- Cascais;
- Costa da Caparica;
- Porto.



Contudo, esta distribuição não resulta de uma escolha arbitrária. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística os mais de 110 mil brasileiros residentes em Portugal escolhem, preferencialmente, os concelhos de Lisboa (56,7%) Cascais (6,1%), Sintra (7,9%) e Almada (4,2%).

Na década decorrente entre 2001 e 2011 a comunidade brasileira a residir em Portugal cresceu 244,5% e tornou-se a maior comunidade estrangeira a residir em Portugal.

4.3 – Posicionamento de Portugal na Rede Externa do BB

O nosso país apresenta-se como um dos mais importantes operadores da rede externa do Banco do Brasil na Europa e para isto contribui por certo a segurança que as condições apresentadas acima garantem à Marca.

O Banco do Brasil tem, em Portugal, mais do que as cinco agências apresentadas atrás:

- Banco do Brasil AG – Sucursal em Portugal – é a sede e o BackOffice destas cinco agências. Sendo uma face menos visível, é a responsável pela estratégia e pela tomada de decisões sobre aquilo que resultar do retalho em Portugal;
- Servicing Center Europa – este serviço não tem relação directa com o nosso país mas, ainda assim, é a partir de cá que dá resposta a todas as agências europeias. Enquanto a plataforma anterior se relaciona com o cliente e com as suas necessidades, o SCE tem nas agências o seu cliente. Trata-se de um serviço de BackOffice que tem como objectivo dar resposta a todos os processos que as agências europeias geram.
Dividido em sectores como os Payments, o Trade Finance, Loans, Customer, Contabilidade e Administrativo, o SCE é um elemento chave na prossecução dos objectivos europeus e, conseqüentemente, também portugueses.

Nota: tanto o Banco do Brasil AG – Sucursal em Portugal como o Servicing Center Europa são subsidiárias da sede Europeia, que se localiza em Viena (Áustria).



4.4 – Análise SWOT do BB Portugal

Figura 14.

Fonte: Elaboração própria (autor)

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Interno	<p>Agências posicionadas em localizações chave</p> <p>Relação de confiança e proximidade com os clientes</p> <p>Imunidade à insegurança bancária Portuguesa</p>	<p>Número reduzido de agências</p> <p>Marca pouco reconhecida em Portugal</p> <p>Política interna contra a publicidade</p>
	Oportunidades	Ameaças
Externo	<p>Crescimento da comunidade brasileira Portugal</p> <p>Mercado com necessidade de crédito</p>	<p>Grande número de operadores nacionais</p> <p>Quebra de confiança em relação ao sector bancário</p> <p>Instabilidade financeira</p> <p>Quebra na capacidade de poupança</p> <p>Maior risco de incumprimento</p>

Da análise SWOT apresentada acima, os autores concluem que o Banco do Brasil tem condições sociais e económicas no nosso país para continuar a crescer de forma sustentada e manter esta ligação de mais de quarenta anos.

Embora com menos agências e uma imagem pouco reconhecida junto da população portuguesa, o BB tem o seu público bem definido e a estrutura adequada aos objectivos. A distribuição geográfica das agências dá garantias de proximidade e esse público-alvo e o crescimento da comunidade brasileira em Portugal representa uma oportunidade a explorar.



Capítulo 5 – O estágio

5.1 – Localização

O estágio curricular acerca do qual versa este relatório decorreu na agência do Banco do Brasil AG – Sucursal em Portugal, do Parque das Nações, sito na Av. D. João II, Loja G 104 A, piso 0, Estação do Oriente; uma das cinco agências que esta entidade possui em Portugal.

A agência do Parque das Nações funciona no horário compreendido entre as 10H00 e as 17H00.

5.2 - O estagiário no BB AG – Sucursal em Portugal

Tendo em conta a natureza das funções desenvolvidas na área da banca e a responsabilidade inerente ao movimento do bem mais precioso da sociedade, percebe-se que alguém sem a experiência e o conhecimento necessário não pode, à partida, estar imediatamente pronto para assumir o risco de colocar em causa a segurança e validade de uma marca como o Banco do Brasil junto dos seus clientes. E é assim que o estagiário se insere no contexto do BB em Portugal: sem atribuições que possam colocar em causa a máxima satisfação do cliente ou acarretar consequências de relevo para si próprio ou para a instituição.

5.3 – Principais atribuições e responsabilidades

Apesar do exposto atrás, o estagiário deve ter a proactividade e o empenho necessários para encontrar e compreender as suas atribuições de forma a tornar-se um elemento útil ao bom funcionamento da agência e ao seu sucesso operacional.

Numa fase inicial do estágio há dois pontos que, na nossa opinião, ganham maior relevo: estudar os produtos e serviços oferecidos pela agência e desenvolver a abordagem correcta no contacto com o cliente.

Importa salientar que o serviço da Agência se divide em duas variantes distintas mas, em alguns casos, complementares: o atendimento geral e o caixa.

Numa posição de front-office é fulcral que se compreenda o cliente e a sua necessidade. Nesta medida, o estagiário tem acima de tudo uma função de triagem:



na maioria das situações, depois de tomar conhecimento da necessidade do cliente, não a pode satisfazer mas sim encaminhá-lo ao sector da agência e/ou colega onde determinado serviço é abordado.

Com o avançar do tempo de estágio e o ganho de confiança daí resultante o atendimento telefónico é outra das responsabilidades do estagiário. Como referido anteriormente, também neste caso o estagiário pode esclarecer o cliente acerca de produtos e serviços ou encaminhar a chamada para um colega, se a necessidade exposta fugir do seu raio de acção ou conhecimento.

As tarefas administrativas e de apoio operacional são outras das atribuições do estagiário. Considere-se, a este nível e a títulos de exemplo, apoiar um colega que efectua um atendimento e que necessita de fotocópias de documentos; abastecer o papel nos equipamentos de impressão; verificar diária ou semanalmente o correio; preparar documentação para submissão ao sector de Cadastro/Customer (no Servicing Center Europa), responsável pelas operações de BackOffice relacionadas com as variantes de Cliente e Conta; preparação do correio interno, etc.

Em suma, as principais responsabilidades desenvolvidas ao longo do estágio curricular sobre o qual versa este relatório foram:

- Apresentação e esclarecimento acerca de produtos e serviços oferecidos pelo BB AG – Sucursal em Portugal;
- Atendimento telefónico;
- Triagem dos clientes e encaminhamento para o sector da agência mais indicado;
- Tarefas administrativas;
- Apoio administrativo e operacional ao atendimento;
- Correio interno e externo;

O estagiário deve, em todos os momentos, compreender as suas atribuições e responsabilidades, e demonstrar capacidade para conquistar outras.



5.4- Produtos e serviços

O Banco do Brasil está presente em diversos continentes e países, e a Marca continua no seu processo de expansão internacional representando, desde logo, uma importante ponte de contacto para todos os emigrantes brasileiros que se espalham pelo mundo fora em busca de novos desafios pessoais ou profissionais.

Nesta medida, existem dois produtos oferecidos pelo BB Portugal que encaixam perfeitamente neste princípio e são eles:

- **BB Remessa** – consiste num contrato que permite ao cliente (Brasileiro ou não) enviar uma determinada quantia em euros para uma conta própria, de terceiro, ou à disposição, e que chegará ao destinatário em reais ao câmbio do dia.

Uma vez criado o contrato entre remetente e beneficiário, este produto pode ser usado no multibanco como um pagamento de serviços, com entidade e referência, o que torna simples e rápida a transferência de dinheiro para o Brasil.

Importa notar que este produto apenas pode ter como beneficiário pessoas físicas e que um remetente pode ter contratos para diversos beneficiários.

- **X24** – é, em traços gerais, a operação contrária ao BB Remessa e consiste num saque de fundos de uma determinada conta no Brasil, pelo seu titular ou um procurador. O dinheiro é levantado em reais e entregue ao cliente, cá e em euros, ao câmbio do dia.

Nota: os câmbios utilizados nestes produtos são diários, influenciados directamente pelo câmbio indicativo do Banco de Portugal, mas definidos pela instituição BB AG - Sucursal em Portugal.

Estes produtos destinam-se sobretudo aos brasileiros residentes ou de férias no nosso país, ou a portugueses que mantenham algum tipo de ligação ao Brasil, seja de carácter pessoal ou profissional. Embora este seja sem dúvida um público-alvo muito importante para o BB Portugal, está longe de ser o único.

O BB Portugal procura ser uma solução credível e segura também para os particulares e empresas portuguesas que procurem diversificar o local dos seus depósitos ou as fontes dos seus créditos.

Assim, e concorrendo em pé de igualdade com os restantes operadores do mercado nacional, o Banco do Brasil em Portugal oferece também:



-
- Conta corrente Pessoa Física (em Euros e Dólares);
 - Conta poupança Pessoa Física (em Euros);
 - Conta Pessoa Jurídica;
 - Crédito pessoal (ao consumo);
 - Cartão de crédito BB Visa;
 - Crédito para Pessoa Jurídica;
 - Overdrafts para pessoa Física (limites de descoberto bancário);
 - Depósitos a prazo (em Euros e Dólares);
 - Internet Banking.

O Banco do Brasil AG – Sucursal em Portugal é uma subsidiária da sede Europeia, que fica na Áustria e, também por isso, importa perceber que a insegurança da economia portuguesa e as oscilações nas taxas do retalho bancário não influenciam directamente esta instituição.



5.5 – O CRM no BB Portugal

Tendo em conta a análise que o tempo de estágio permitiu e a realidade observada, acreditamos que o relacionamento entre a entidade e o seu cliente é directa e positivamente influenciada pelo número reduzido de agências, quando comparado com os restantes operadores do mercado nacional.

Enquanto os operadores mais reconhecidos possuem centenas ou milhares de agências em Portugal, o Banco do Brasil conta com apenas cinco agências, já apresentadas no Capítulo 4, ponto 4.3.

Assim, aquilo que poderia, sob alguns pontos de vista, ser uma fraqueza, torna-se num ponto forte e numa vantagem quando visto à luz do CRM.

No BB Portugal, e salvo as naturais excepções, o cliente dirige-se à “sua” agência e procura o atendimento de determinado colaborador. Com o tempo e a habituação daí resultante, este laço transforma-se em confiança e conhecimento mútuo e num elemento bastante válido no momento de satisfazer a necessidade do cliente, maximizando a eficiência.

Enquanto decorria o estágio curricular, o BB Portugal passou por uma fase de instalação e formação num novo software de gestão bancária, ferramenta desenvolvida pela ORACLE (um dos maiores fornecedores de CRM como visto anteriormente) e acreditamos que venha a ser, no futuro, um passo na direcção de um sistema de Customer Relationship Management capaz de contribuir decididamente para uma gestão aprofundada da relação com o cliente.

Ainda assim, e por tudo o que já concluímos acerca da implementação de um Projecto de CRM, é nossa crença que nos dias de hoje esta gestão é feita, positivamente, pelas pessoas e pela forma como estas vêm e tratam o cliente.

Se considerarmos que o CRM deve ser visto em todos os momentos como um projecto corporativo e que as empresas devem aproximar-se do cliente e moldar o seu comportamento a partir do conhecimento que esta interacção lhes confere, vemos grande potencial para que, gradualmente, o BB Portugal aplique em definitivo esta estratégia de negócios e optimize o seu valor a longo prazo.

Recordando Philip Kotler (1999), “todos nós queremos bom atendimento. Mas cada cliente tem a sua própria definição deste tema”, percebemos a vantagem que pode representar para uma empresa conhecer individualmente a esmagadora maioria dos seus clientes.



Na opinião dos autores, o BB Portugal tem a sua atitude e o seu foco no lado correcto : criar fidelidade em vez de conseguir unicamente a venda, pelo que o comportamento estratégico da empresa já é, de forma intuitiva ou pensada, o CRM.



VI – Conclusão

A realização deste relatório de estágio curricular permitiu, entre outras coisas, compreender a crescente importância que um conhecimento completo do cliente e dos seus comportamentos, pode ter no sucesso ou insucesso de um projecto.

Acreditamos que o presente relatório contribui para que, no plano teórico, a amplitude do CRM seja melhor compreendida. Customer Relationship Management apresenta-se, nos dias actuais, como uma garantia de competitividade e uma solução para maximizar a satisfação do cliente.

Se no plano geral, o objectivo era demonstrar isto mesmo, num plano mais particular foi intenção dos autores “mostrar” a história e a magnitude de uma das mais antigas instituições financeiras do mundo, o Banco do Brasil. A sua presença e importância na história do Brasil que conhecemos hoje é, em nossa opinião, indiscutível e merecedora de conhecimento.

No âmbito da Gestão, área sob a qual é regido o Mestrado que se pretende concluir com este relatório, acreditamos que o mesmo tenha respeitado a sua teoria e sido capaz de cruzá-la com a prática adquirida durante o estágio curricular. Partimos da teoria por trás do CRM e tentámos encontrar pontos de ligação com a realidade do mercado.

Em contraponto, sentimos que ficaram diversos pontos por abordar, nomeadamente ao nível da aplicação do Customer Relationship Management na área da Banca. Este era um objectivo que pretendíamos alcançar mas a informação encontrada não foi suficiente para uma análise mais elaborada. Será, assim, um ponto de relevo par ser considerado em futuras investigações.



VII – Bibliografia

- GREENBERG, P. (2001). CRM na velocidade da luz;
- BANCO DO BRASIL – Directoria de Estratégia e Organização (2013) - Apresentação “Economia Brasileira – Conjuntura, desafios e Perspectivas;
- KOTLER, Philip; REIN, Irving J.; STOLLER, Martin. (1999) Marketing de Alta Visibilidade;
- KOTLER, Philip, (1999). Marketing para o século XXI, (p. 28).
- PEPERS AND ROGERS GROUP. CRM Series Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management (2001).
- Diálogo TI – Next Generation Center – CRM - Intel (2013), 1-31.



VIII – Webgrafia

- <http://www1.valor.com.br/empresas/3104312/mercado-de-software-para-crm-movimenta-us-18-bilhoes-em-2012#ixzz2oijj3f2h>, extraído em (01 Dezembro, 2013) às (20h:00min);
- <https://www.ibm.com/br/services/bcs/crm.phtml>, extraído em (01 Dezembro, 2013) às (20h:30min);
- <http://global.sap.com/portugal/solutions/business-suite/crm/index.epx> extraído em (08 Dezembro, 2013) às (15h:00min);
- <http://global.sap.com/portugal/solutions/businesssuite/crm/businessbenefits/index.epx> extraído em (08 Dezembro, 2013) às (15h:15min);
- <http://www.oracle.com/us/solutions/crm/overview/index.html> extraído em (04 Janeiro, 2014) às (15h:00min)
- <http://www.ine.pt> - (*Destaque - Comunidade Brasileira é a maior comunidade estrangeira em Portugal – 2011*), extraído em (04 Janeiro, 2014) às (17h:00min);
- <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome> extraído em (14 Janeiro, 2014) às (22h:00min);
- <http://www.bb.com.br> extraído em (06 Outubro, 2013) às (17h:00) e em (04 Janeiro, 2014) às (23h:00min);
- <http://www.bb.com.br/portalbb/> extraído em (04 Janeiro, 2014) às (23h:30min);
- <http://www.crm-guru.com/> extraído em (27 Outubro, 2013) às (17h:00min).
- <http://dialogoti.intel.com/> extraído em (01 Dezembro, 2013) às (22h:00min);
- https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil extraído em (02 Fevereiro, 2013) às (14h:30min);
- <http://www.frontlinesol.com/> extraído em (02 Novembro, 2013) às (15h:00min);