



Universidade de Aveiro
Ano 2014/2015

Departamento de Línguas e Culturas

Letícia
Nogueira Machado

Estágio Curricular realizado na Empresa Camino Barcelona



Universidade de Aveiro

Departamento de Línguas e Culturas

Ano 2014/2015

**Letícia
Nogueira Machado**

Estágio Curricular realizado na Empresa Camino Barcelona

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Miguel Mora, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu pai pelo incansável apoio.

O júri

Presidente

Professora Doutora Ana Maria Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Professor Doutor António Jorge Fernandes
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (Arguente)

Professor Doutor Carlos de Miguel Mora
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientador)

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à equipa da Camino Barcelona, nomeadamente Mike Cummins e Ella Bekker, mas também a todos os trabalhadores fixos e estagiários com quem tive o prazer de trabalhar este ano.

Agradeço à minha mãe e ao meu pai, pois sem eles esta oportunidade não teria sido possível.

Gostaria ainda de agradecer a todas as pessoas que se cruzaram comigo nesta aventura e que a tornaram inesquecível.

Palavras-chave Estágio curricular, línguas estrangeiras, administração, escola de línguas, relações empresariais, marketing de serviços, Barcelona.

Resumo O presente relatório destina-se a refletir o trabalho levado a cabo aquando da realização do Estágio Curricular na empresa Camino Barcelona, Escola de Espanhol em Barcelona. Este estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. Em primeira instância, começar-se-á por apresentar a empresa e sua história, serviços oferecidos pela mesma, estrutura organizacional, entre outros. Em seguida falar-se-á das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e outras particularidades da empresa. Passar-se-á então a abordagem de temas de marketing de serviços que se verificam postos em prática nesta instituição, rematando com temas como recomendações à empresa, dificuldades encontradas e como foram ultrapassadas e a influência de tópicos abordados ao longo do percurso académico e como influenciaram a realização do estágio.

Keywords

Curricular Internship, foreign languages, administration, language school, business management, service marketing, Barcelona.

Abstract

This paper sought to reflect the work carried out throughout the curricular internship at a company named Camino Barcelona, Spanish school in Barcelona. This internship was realised in the context of the Master's degree of Languages and Business Management at the University of Aveiro.

In the first place, the company and its history will be presented, as well as the services it offers, its organizational structure, among others. Then the activities carried out throughout the internship will be described, as well as other features of the company. Then issues in the area of services marketing will be addressed, as they are put into practice in this company. In conclusion, some suggestions are given to the company, some difficulties found throughout the internship are described, and it's talked about how the contents addressed throughout the studies influenced the performance of this internship.

Índice

1.	Introdução.....	11
2.	Camino Barcelona	13
2.1.	Apresentação e História da Empresa	13
2.2.	Serviços oferecidos.....	15
2.2.1.	Cursos de Espanhol	15
2.2.2.	Atividades Culturais.....	18
2.2.3.	Alojamento.....	19
2.3.	Segmentos de Mercado e Públicos-alvo	19
2.4.	Estrutura organizacional	24
2.4.1.	Direção	24
2.4.2.	Departamento de Administração e Marketing	25
2.4.3.	Departamento Académico	26
2.4.4.	Departamento de Alojamento	27
2.4.5.	Organigrama da Camino Barcelona	28
2.5.	Características de comunicação interna da organização	28
3.	Desenvolvimento do Estágio.....	30
3.1.	Porquê a Camino Barcelona?	30
3.2.	Primeiros contactos.....	31
3.3.	Primeira semana – Introdução e formação.....	32
3.4.	Função de “ <i>Marketing, Administration and Sales Assistant</i> ” no departamento de administração.....	33
3.4.1.	Tarefas administrativas	34
3.4.1.1.	Receção	34
3.4.1.2.	o <i>Availability Check</i> : desde o planeamento à reserva.....	35
3.4.1.3.	Apoio ao cliente.....	40
3.4.1.4.	Receção dos Estudantes.....	40
3.4.1.4.1.	Sábados e domingos.....	40
3.4.1.4.2.	Segundas-feiras	41
3.4.1.5.	Grupos	42
3.4.1.6.	Agências	43
3.4.1.7.	Curso da noite	43
3.4.1.8.	<i>Cartas de Invitación</i> e documentos para obter visto	44

3.4.1.9.	Realização de <i>infopacks</i>	44
3.4.1.10.	Questionários de <i>feedback</i>	45
3.4.1.11.	E-mail management	46
3.4.2.	Tarefas de marketing	47
3.4.2.1.	Organização e assistência nas atividades.....	47
3.4.2.2.	<i>Social media</i>	48
3.4.2.2.1.	Testes de página.....	48
3.4.2.2.2.	Correção da página <i>web</i> portuguesa	48
3.4.2.2.3.	Facebook	49
3.4.3.	Tarefas financeiras	49
3.4.3.1.	Finanças.....	49
3.4.3.2.	Estatísticas.....	51
3.4.3.3.	Contagem da caixa e verificação dos recibos.....	52
3.4.4.	Outras.....	53
3.4.4.1.	Traduções	53
3.4.4.2.	Criação de conteúdos para Aulas de Conversação	53
3.4.4.3.	Preparação e manutenção da Escola	53
4.	O marketing e estratégia de marketing	55
4.1.	Comunicação integrada de marketing	57
4.1.1.	<i>Website</i>	57
4.1.2.	Facebook	58
	Twitter e Instagram	58
4.1.4.	GoogleAds	59
4.1.5.	<i>Word of Mouth</i> e promoções.....	59
4.1.6.	Agências	60
4.1.7.	Serviço de qualidade	62
4.1.8.	Metodologia	62
4.2.	Plano de marketing	63
4.2.1.	Ambiente de marketing	63
4.2.1.1.	Análise externa.....	64
4.2.1.2.	Meso Environment.....	64
4.2.1.3.	Macro Environment	65
4.2.2.	Análise Interna	65

4.2.2.1.	Visão	66
4.2.2.2.	Missão	66
4.2.2.3.	Valores e objetivos corporativos.....	66
4.2.2.4.	Cultura empresarial.....	66
4.2.2.5.	Políticas corporativas	67
4.2.2.6.	Análise SWOT	67
4.3.	Marketing de serviços	69
4.3.1.	Características dos Serviços	69
4.3.1.1.	Intangibilidade.....	69
4.3.1.2.	Inseparabilidade	70
4.3.1.3.	Heterogeneidade ou inconsistência.....	70
4.3.1.4.	Perecibilidade	71
4.3.1.5.	Ausência de propriedade	71
4.3.2.	Classificação dos serviços.....	72
4.3.2.1.	Segundo a natureza dos serviços	72
4.3.2.2.	Segundo o setor de atividade.....	72
4.3.2.3.	Segundo a sua função	73
4.3.2.4.	Segundo o comportamento do consumidor	73
4.3.3.	Produtos vs Serviços.....	74
4.3.4.	Implementação do marketing em empresas de serviços	76
4.3.4.1.	Princípios básicos para o atendimento ao cliente	76
4.3.4.2.	Marketing relacional	76
4.3.4.3.	Marketing interno	78
4.3.4.4.	Cultura empresarial e valores	79
4.3.4.5.	Modelo hierárquico vs Modelo orgânico	79
4.4.	O marketing mix	81
4.4.1.	O marketing mix dos serviços – os 7 P’s.....	82
4.4.2.	Marketing Mix da Camino Barcelona.....	83
	Considerações finais.....	84
	Recomendações à empresa	84
	Dificuldades encontradas e como foram ultrapassadas	91
	Influência dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.....	94
	Conclusão	96

5. Referências bibliográficas	99
6. Anexos.....	103
6.1. Atividades.....	103
6.2. Horário semanal.....	104
6.3. <i>Infopack</i>	105
6.4. Estatísticas.....	107
6.5. Estatísticas do Facebook	108

1. Introdução

No âmbito da conclusão do curso de segundo ciclo em Línguas e Relações Empresariais realizado na Universidade de Aveiro, é requerido aos alunos que escolham entre três opções: a realização de uma Dissertação de Mestrado, de um Estágio Curricular na área, ou de um Projeto. A escolha da estudante incidu sobre a realização de Estágio Curricular, e este foi levado a cabo numa Escola privada de Espanhol localizada em Barcelona, Espanha, chamada Camino Barcelona.

Esta opção revelou-se como a mais indicada devido a variadas razões, em particular a preparação para o mundo laboral. A estudante acreditava que esta seria a melhor maneira de complementar o seu percurso académico e continuar a aprendizagem na área a um nível mais prático. Seria também a transição perfeita para a vida profissional e um mercado de trabalho em que se valoriza bastante a experiência profissional e o conhecimento prático como complemento dos conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo da vida académica, composta por uma Licenciatura em Línguas Aplicadas (vertente de Tradução) e este Mestrado em LRE.

Inicialmente, foi acordado com a direção da empresa que o estágio tivesse a duração de 6 meses, desde 26 de Janeiro a 24 de Julho de 2015; no entanto, mais tarde, a pedido da direção, este foi prolongado até 11 de Setembro.

Neste relatório, serão abordados temas relacionados com o desenvolvimento deste estágio. Numa primeira parte, será feita uma breve apresentação da organização, bem como uma descrição da sua história e surgimento. De seguida, apresentar-se-ão os serviços que a mesma oferece, que, como se poderá verificar, não se resumem unicamente a cursos de Espanhol; depois, abordar-se-ão assuntos como o segmento de mercado e públicos-alvo a que a empresa se dirige.

Numa segunda instância, passar-se-á a descrever a estrutura organizacional da instituição com todos os departamentos que a formam, passando então a abordar todo o desenvolvimento do estágio, desde os primeiros contactos com a empresa à descrição das tarefas que foram desenvolvidas no cargo de *“Marketing, Administration and Sales Assistant”*.

De seguida, abordar-se-ão particularidades da empresa como a sua comunicação interna, estratégias que leva a cabo e seu plano de marketing.

Será ainda desenvolvido um capítulo sobre o âmbito de marketing de serviços, uma vez que esta fundamentação teórica acompanha qualquer trabalhador de marketing e administração da

Camino Barcelona e espelha o funcionamento e organização institucional. Terminar-se-á este capítulo com o Marketing Mix da empresa.

Por fim, serão sugeridas algumas recomendações à empresa, descritas as dificuldades encontradas pela estudante ao longo do estágio e como as mesmas foram ultrapassadas, e qual a influência do percurso académico da mesma, nomeadamente o mestrado em Línguas e Relações Empresariais, na realização deste estágio.

Quanto ao estado da arte, há que mencionar que existe um relatório de estágio realizado por outro aluno da Universidade de Aveiro nesta mesma empresa, num ano anterior.

Pretende-se que o presente relatório espelhe o trabalho realizado ao longo de 8 meses e como este influenciou a vida da presente estudante ao nível profissional e académico, mas, acima de tudo, pessoal. Afinal de contas, este estágio constituiu a introdução no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que permitiu consolidar valores bastante enaltecidos atualmente: a abertura, comunicação e valorização internacionais e interculturais. Mas, mais do que isso, este estágio constituiu a oportunidade perfeita de colocar em prática os conhecimentos teóricos na área das línguas e também das relações empresariais, verificando como funciona e se gere uma empresa. Esta aprendizagem é impossível de descrever e quantificar, e permanecerá para sempre presente na vida da estudante.

2. Camino Barcelona

2.1. Apresentação e História da Empresa

A Camino Barcelona é uma Escola privada de Espanhol localizada no centro de Barcelona. Para além de aulas de Espanhol, oferece serviços adicionais como excursões culturais e alojamento no mesmo edifício da escola. A Camino recebe estudantes de todo o mundo - maioritariamente da Europa, na maior parte turistas, mas também emigrantes em Espanha.



Figura 1 – Logo da Camino Barcelona

A Camino Barcelona foi fundada em Junho de 2006 por Mike Cummins, atual diretor da escola. Segundo Ella Bekker, numa conversa com a autora, ao trabalhar para agências, localizadas em Boston, Londres e Barcelona, que enviavam estudantes para escolas de línguas espalhadas por todo o mundo, Cummins apercebeu-se que para Espanha, nomeadamente para Barcelona, as agências enviavam cerca de 600 estudantes por ano, sendo a localização mais atrativa e com maior procura. No entanto, Mike e os estudantes sempre se deparavam com um problema: ao partir por tempo indeterminado para outro país para estudar uma língua diferente, nunca sabiam onde poderiam alójarse.

Assim, surgiu a oportunidade de negócio para abrir uma escola de línguas com alojamento incluído no mesmo edifício. Primeiro, foi aberta a escola em Consell de Cent, bem localizada, perto da famosa zona do Passeig de Gracia. Entretanto, começou a ser construído o edifício localizado na Rua Comte de Urgell, 78 – onde está atualmente situada, desde 2008. Esta localização permitiu continuar central, e ao mesmo tempo poupar bastante na renda do edifício, que ainda hoje se continua a pagar, mas é mais barata. Para além disso, permitiu à empresa a sua diferenciação estratégica atual: ser a única escola com alojamento no mesmo edifício.

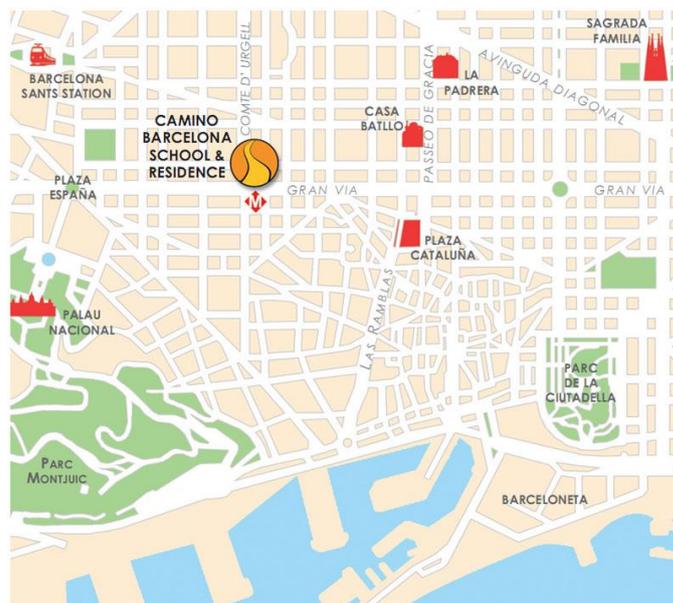


Figura 2 – Localização da Camino Barcelona

Ao mesmo tempo que se preparava, renovava e construía a escola até obter a planta atual, criou-se o *website* de raiz e começou-se a fazer vendas e receber estudantes tanto através de reservas diretas como através de agências. Começa assim o negócio da Camino Barcelona.

Quanto à *physical evidence*, o edifício atual da escola é composto por dez salas de aula, dois terraços que se transformam em quatro salas de aula quando necessário, três escritórios para os três departamentos e direção, uma sala de professores, área de recepção, área de internet-café, cozinha e cinco casas-de-banho; não esquecendo a residência de cinco andares e dez apartamentos.

2.2. Serviços oferecidos

2.2.1. Cursos de Espanhol

A Camino Barcelona oferece uma variedade de cursos de Espanhol para níveis desde o A0 ao C1. Os alunos podem começar os seus cursos em qualquer data (todas as segundas-feiras) que desejarem, sendo que fazem um ‘teste de nível’ para que se determine o seu nível e depois sejam colocados em grupos de acordo com o mesmo. Se um estudante é um *complete beginner*, existem datas concretas pelo ano fora – por exemplo, na época alta do Verão durante os meses de Junho, Julho e Agosto, existem cursos para iniciantes a começar todas as segundas-feiras. O número máximo de alunos nas salas de aula é de 10, com uma média de 7, para proporcionar um melhor serviço possível com grupos pequenos. Esta flexibilidade e acessibilidade refletem desde logo o espírito da empresa orientado para o cliente e para a sua comodidade e satisfação. Além disso, a Camino oferece uma grande variedade de Cursos de Espanhol, que passo a enumerar e explicar:

- Curso Intensivo (20 aulas de Espanhol em grupo por semana)
- Curso Combinado (20 aulas de Espanhol em grupo por semana + 5 aulas privadas)
- Curso Super-Intensivo (25 aulas de Espanhol por semana)
- Curso de preparação para o DELE (20 aulas de Espanhol por semana)
- Curso de Espanhol e Salsa (20 aulas de Espanhol por semana + 2 ou 5 aulas de Salsa)
- Espanhol para negócios (10 aulas de Espanhol por semana)
- Aulas privadas ou “one-to-one course” (10, 20, 30 horas de aulas privadas)
- Curso da Noite (3 horas por semana ao final da tarde – das 19.30 às 21.00h)
- Curso Club 50+ (15 horas por semana para estudantes com idade superior a 50)
- Curso de revisão para os exames A-Level (25 aulas de Espanhol por semana)

O seguinte gráfico representa a distribuição da procura de cada um dos grupos (dados relativos a 2014/2015, retirados da base de dados de reservas da empresa pela própria estudante):



Figura 3 – Distribuição da procura dos cursos oferecidos em 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

Em primeiro lugar, o curso Intensivo é um dos cursos mais procurados da escola. “É intensivo o suficiente para te ajudar a progredir rapidamente no Espanhol enquanto ao mesmo tempo te deixa muito tempo livre para explorar Barcelona.” (*website*). Consiste em 20 aulas por semana, 4 por dia, de 50 minutos cada, em grupos de, no máximo 10 alunos e em média 7. O curso tem lugar pela manhã, normalmente das 9.30h às 13.10h e tem o custo de 149 Euros. Para os estudantes que procuram um estudo ainda mais intensivo, é oferecido o Curso Super-Intensivo, com o preço de 184 Euros por semana, que adiciona ao Intensivo 5 *talleres* ou *workshops* por semana (sobre temas relacionados com a cultura espanhola: arte, culinária, desporto, entre outros). Existe ainda o Intensivo com Conversação (Intensivo com 5 aulas de Conversação por semana, por 184 Euros), ou ainda o Super-Intensivo com Conversação, com 5 *talleres* e 5 aulas de conversação. Oferece ainda o Curso Combinado (299 Euros/semana), que junta o curso intensivo com 5 aulas privadas por semana, em que o estudante pode focar-se nos assuntos que preferir ou

necessitar. Para quem procura estudar Espanhol num ambiente mais relaxado, a escola propõe o curso de Espanhol com Salsa ou Flamenco, que adiciona ao intensivo 2 ou 5 aulas de dança por semana (pelo preço de 174 e 209 Euros, respetivamente).

Sazonalmente, para quem procura preparar-se para os exames DELE (“Diploma de Espanhol como Língua Estrangeira”), que ocorre em datas específicas consoante as datas anuais do exame; ou ainda A-Level (no Reino Unido), a escola oferece cursos de preparação para os mesmos, e ainda o Curso de Natal, que combina aulas de Espanhol com visitas por Barcelona no Natal, com a duração de uma ou duas semanas. Oferece ainda a possibilidade de aulas privadas, com o custo de 38 Euros por aula, em que um estudante com necessidades particulares pode receber uma atenção mais pessoal totalmente focada em si e nos conteúdos que gostaria de abordar, o que, por vezes, pode não acontecer nas aulas normais de grupo. 10 aulas por semana custam 340 Euros, 20 por semana 650 Euros e 30 por semana 900 Euros.

Oferece ainda o Curso da Noite, ou *Evening Course*, para trabalhadores ou estudantes em Barcelona que não têm a possibilidade de participar no curso Intensivo. Tem lugar às terças e quintas-feiras das 19.30 às 21.00 horas, ou seja, 3 horas por semana, e o custo de 98 Euros por cada 4 semanas.

Uma outra opção que oferece é o Curso Club 50+, para estudantes de 50 anos ou mais-que queiram estudar e conhecer pessoas da mesma idade. Estes estudantes são, no entanto, sempre encorajados a inscreverem-se no curso Intensivo, e fazem-no efetivamente, sendo que neste último se veem pessoas de todas as idades. No entanto, o curso Club 50+ inclui todas as atividades gratuitas, a adicionar às 15 aulas semanais, com o custo de 190 Euros por semana.

Ao oferecer uma gama tão vasta de possibilidades, a Camino consegue atrair todo o tipo de clientes, de todas as idades, nacionalidades e níveis de proficiência em Espanhol. Por essa razão, atrai estudantes que optam por estadas desde 1 semana até um ano. Também por essa razão, a empresa tenta tomar partido desta vantagem e da vasta quantidade de opções para atrair o público-alvo. Todos os clientes têm necessidades específicas especiais; quantas horas estudam por dia, se estudam sozinhos ou em grupo, o quão rápido querem aprender e o que querem fazer durante a sua estada; estas ofertas tão personalizadas quanto possível permitem à empresa responder individualmente a cada necessidade, destacando-se dos seus concorrentes e do aumento da ameaça do *e-learning* como produto substituto.

2.2.2. Atividades Culturais

Aproveitando a oferta cultural da cidade e as tradições catalãs e espanholas, a escola complementa o estudo com a oferta de atividades culturais. São organizadas por um professor responsável, Pedro Molina. O essencial é aprender Espanhol, continuar a falar Espanhol (razão pela qual são acompanhadas por um professor), ensinar conteúdo cultural de e em Barcelona e proporcionar boas experiências aos estudantes, fazendo com que se divirtam ao máximo - afinal de contas, são turistas de férias. As fotografias tiradas durante as atividades são um importante pilar do marketing e publicidade da escola, sendo utilizadas no *website* e redes sociais para promover não só este projeto único da escola, como a própria escola, exibir as instalações, ambiente, entre outros, transmitindo um espírito familiar e divertido e tentando despertar nos potenciais clientes o desejo de estudar nesta escola. Estas atividades ou viagens acontecem todos os dias, com uma grande variedade. As atividades podem ser viagens, visitas guiadas (por exemplo, a Freixenet), ao Poble Espanyol, Paella e Sangria no terraço, etc. As atividades também dependem da época do ano. Por exemplo, no Inverno é comum organizar viagens a Andorra para fazer ski ou *snowboarding*. No Verão, é normal ir ver um filme na Praia. Também no Verão, em época alta (Julho, Agosto), é costume realizar duas atividades por dia. Eis um exemplo de uma semana de atividades na Camino (ver anexo 18.1: Atividades):

- Segunda-feira: *Welcome drink*
- Terça-feira: *Paella* e sangria no terraço da escola
- Quarta-feira: *Tour* pelo Bairro Gótico
- Quinta-feira: Golondrinas
- Sexta-feira: Concerto de Flamenco
- Sábado: Viagem a Sitges
- Domingo: Passeio noturno e tapas

Para os alunos que frequentam o curso Club 50+, estas atividades são gratuitas (exceto o preço de entrada ou transportes). Para aqueles com alojamento *on-site*, muitas atividades são grátis e outras mais baratas, sendo que os restantes estudantes podem também participar, pagando uma taxa adicional consoante a atividade.

As atividades são um dos elementos importantes de diferenciação desta escola em relação a outras, já que mais nenhuma outra escola em Barcelona tem uma oferta semelhante.

2.2.3. Alojamento

Este é outro elemento de diferenciação e pilar da estratégia de marketing da escola. Como já referido, a Camino organiza também alojamento para os seus estudantes, oferecendo diferentes opções. Oferece alojamento “*on-site*”, isto é, no mesmo edifício da escola, dando aos seus clientes a possibilidade de apenas descerem as escadas para irem para as aulas, ao mesmo tempo que estão bem localizados, no centro de Barcelona. Segundo Ella Bekker, a Camino é a única escola privada em Barcelona que oferece esta opção. No edifício da escola, a Camino tem 10 apartamentos, sendo que cada um pode receber 5 estudantes. Oferece ainda opções como Famílias de Acolhimento Espanholas, e Apartamentos Standard. Em cada tipo de alojamento, existe a opção de ter cozinha própria, ou seja, refeições não incluídas, ou residência com “*Half-board*” ou “*Full-board*”, isto é, duas ou três refeições por dia. Para cada opção há várias políticas. Por exemplo, os trabalhadores são sempre encorajados a vender a opção *on-site* ao máximo número de estudantes possível, mas também os outros serviços de alojamento fora da escola, que são, normalmente, menos confortáveis mas mais baratos. Pode oferecer-se alojamento também a clientes que não procurem cursos de Espanhol, porém apenas em época baixa.

A oferta deste serviço levou à criação do departamento de Alojamento; a existência deste constitui uma vantagem competitiva ao mesmo tempo que um risco, uma vez que requer uma boa organização e comunicação interna, sem margem para erros. Permite, ao mesmo tempo, estabelecer a diferenciação e destaque das outras escolas de Espanhol em Barcelona.

2.3. Segmentos de Mercado e Públicos-alvo

A Camino recebe por semana um número variado de estudantes – variando consoante época alta e época baixa - tendo-se registado, numa semana de Janeiro de 2015, 35 estudantes por semana, e numa semana de Agosto, 252 estudantes por semana (dados retirados da base de dados de reservas da Camino Barcelona).

A Camino foca-se em setores e departamentos diferentes: educação e alojamento. Oferecem educação na língua Espanhola, ao mesmo tempo que os estudantes que recebem essa educação são turistas em Barcelona, formando assim um público-alvo muito especial.

O seu segmento de mercado é bastante alargado - atualmente, foca-se em potenciais clientes vindos de todo o mundo: todas e quaisquer pessoas que queiram e possam estudar Espanhol em Barcelona, independentemente da sua nacionalidade. O seu público-alvo são pessoas de idades compreendidas entre os 16 e 70 anos, com capacidade económica para viajar, residir e estudar Espanhol em Barcelona.

Na maior parte, a organização divide os mercados onde atua por nacionalidades: por exemplo, o mercado Holandês, o mercado Francês, o mercado Português, etc. Os mais afluentes, no ano de 2014 e 2015, foram Alemanha, Rússia, França, Itália e Estados Unidos da América.

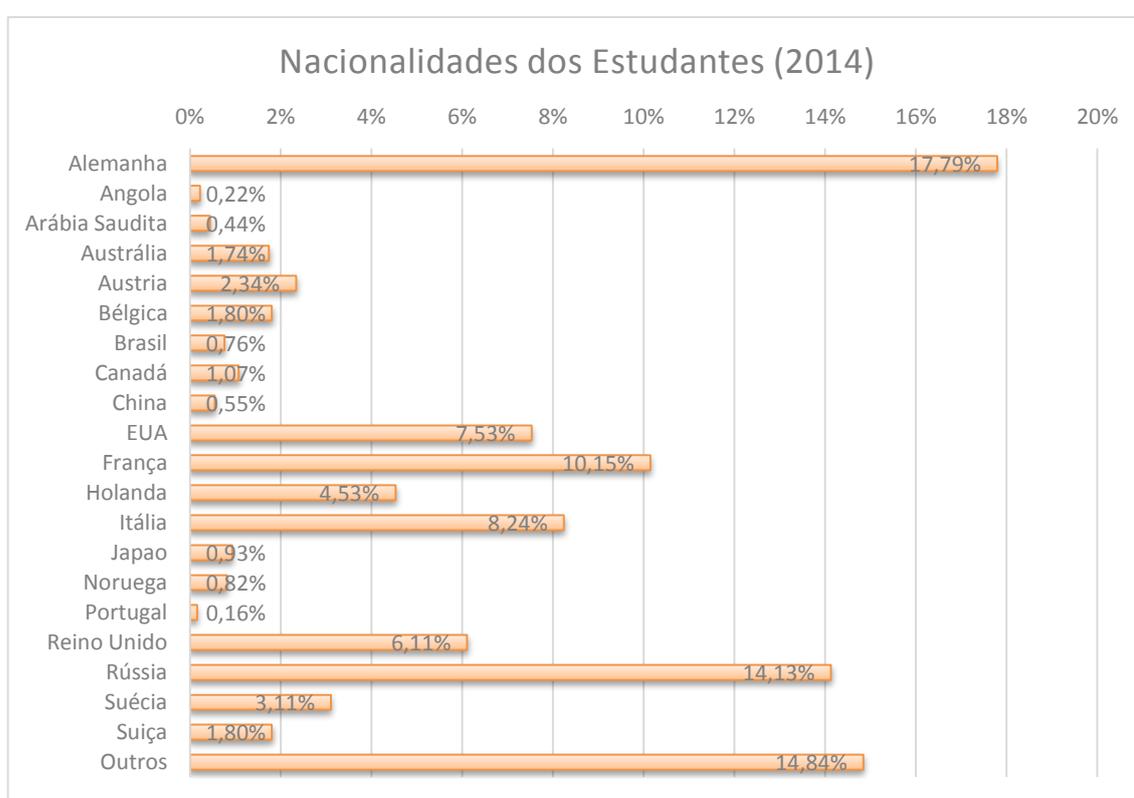


Figura 4 – Nacionalidades dos estudantes em 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

No entanto, estas tendências não são constantes, verificando-se uma mudança nas nacionalidades dos estudantes de ano para ano. Por exemplo, o mercado brasileiro está a diminuir significativamente, assim como o italiano, verificando-se um grande aumento da afluência de alunos alemães, norte-americanos, franceses, russos e até suecos. Esta pesquisa é importante do ponto de vista dos recursos humanos, especialmente numa empresa tão internacional. Por

exemplo, ao analisar estes dados, Ella Bekker mencionou que a organização talvez devesse empregar mais estagiários suecos do que portugueses.

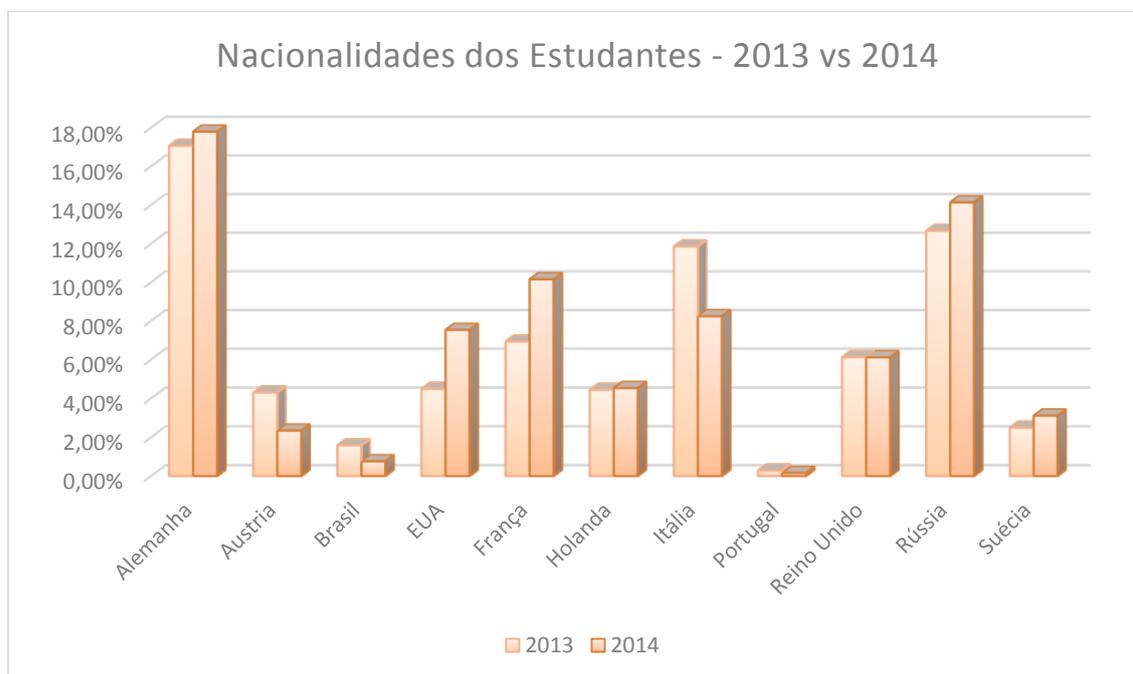


Figura 5 – Mudanças no mercado: Nacionalidades dos estudantes 2013 vs 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

Além disso, embora os seus clientes sejam maioritariamente jovens (entre os 19 e 35 anos), a Camino também direciona o seu público-alvo a pessoas mais velhas com o curso especial chamado “Club 50+”, especialmente para pessoas que queiram estudar Espanhol e que têm mais de 50 anos, certificando que podem ser inseridos em grupos com pessoas de idade semelhante e conhecer pessoas de idades e interesses semelhantes. No entanto, estas pessoas são também encorajadas e livres de fazer o Curso Intensivo com estudantes de todas as idades, mostrando a procura pela diversidade em termos de faixas etárias. Para além disso, foca-se nos estrangeiros que vivem e tratam atualmente em Barcelona, oferecendo-lhes o Curso da Noite. Este é outro público-alvo, mas vez que não são turistas mas sim emigrantes em Barcelona ou estudantes / estagiários Erasmus.

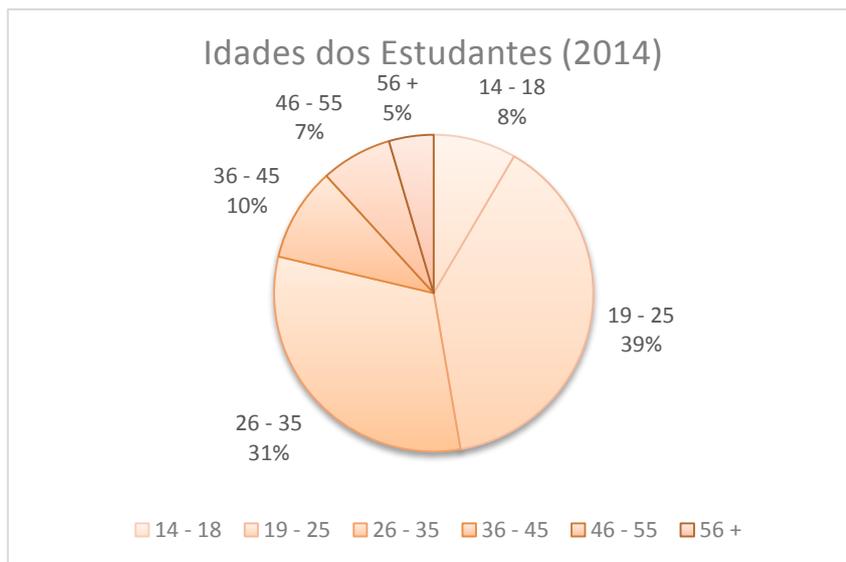


Figura 6 – Idades dos Estudantes (2014). Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

Assim, a empresa chega a receber por volta de 2000 estudantes cada ano, de curta e longa duração, para todos os níveis, de todas as idades e nacionalidades. No entanto, nos últimos anos, tem-se observado um retrocesso, tendo-se alcançado o auge em 2012. A causa provável para este retrocesso poderá ser atribuída à crise económica que se passou a verificar na maior parte dos países.

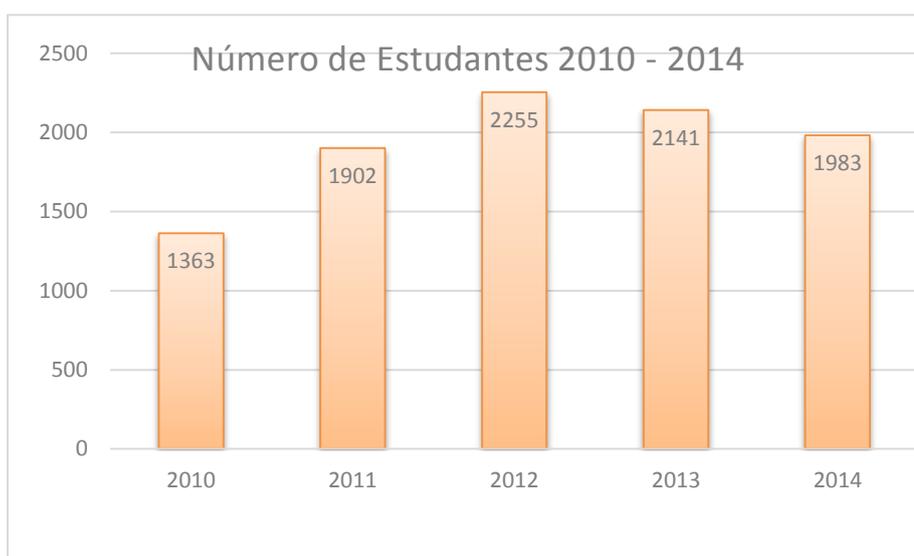


Figura 7 – Número total de estudantes por ano, de 2010 a 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

Este número tão-pouco é uniforme ao longo do ano, pelo contrário, a Camino tem um negócio maioritariamente sazonal, verificando-se grandes diferenças ao longo do ano, nomeadamente durante o ano de 2014. A época dos meses de verão, julho e agosto, é a época de alta procura, enquanto no inverno o número de alunos baixa significativamente.



Figura 8 – Número de alunos ao longo do ano – flutuação sazonal. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

2.4. Estrutura organizacional

Quanto à estrutura organizacional, a empresa não é grande, mas ainda assim tem diferentes departamentos. Emprega 26 empregados fixos e um número variado de estagiários ao longo do ano. A estrutura organizacional da Camino é a seguinte: O diretor e chefe do departamento de Marketing e Administração é Mike Cummins. Com ele, trabalham Ella Bekker e Aleksandra Generalskaia, focando-se nos Recursos Humanos, Marketing, Vendas e no Mercado Russo. Há três departamentos na Camino: Administração e Marketing, Académico e Alojamento. As responsáveis por cada um são, respetivamente: Ella Bekker, Sonia Fortes e Natalia Gil. Os seus assistentes são os estagiários, que assistem em todos os departamentos.

Todos os departamentos funcionam em constante relação e dependência uns dos outros. Por exemplo, para levar a cabo uma reserva, é requerido um esforço e trabalho conjunto dos departamentos de administração, académico e de alojamento. Assim, a empresa não tem um organigrama hierárquico forte. E como todos os departamentos funcionam em constante relação uns com os outros, uma comunicação interna fluida é bastante importante, caso contrário, o bom funcionamento da empresa fica comprometido. Por exemplo, durante a permanência da estagiária na empresa, houve um caso em que não foi comunicada da parte do departamento de administração a vinda de um casal de clientes para um apartamento *on-site*; o departamento de alojamento nunca teve conhecimento de tal até à chegada do casal, sendo que depois a empresa já não dispunha de disponibilidade para os alojar. Para além da óbvia insatisfação dos clientes, a direção tentou solucionar o problema ao alugar um apartamento só para eles, mas estes recusaram, e a empresa perdeu assim cerca de 1000 Euros só num fim-de-semana. Fica salientada assim a importância da comunicação interna da empresa.

Portanto, a empresa não tem um organigrama hierárquico mas dividido por grupos:

2.4.1. Direção

A direção da organização é responsável por tarefas como a supervisão do departamento de administração e marketing, coordenação de projetos e estratégias de marketing, supervisão do departamento académico e de alojamento, implementação de novos projetos e coordenação do

seu desenvolvimento, controlo da qualidade através de questionários de avaliação, sugestões e *feedback*. De igual modo, encarrega-se de avaliar a expansão e o crescimento da empresa, efetuar os pagamentos ao pessoal e associados (por exemplo, famílias de acolhimento), o controlo, substituição e procura de recursos humanos, fazer o balanço diário de pagamentos e cobranças, controlar a assistência ao cliente e a qualidade do pessoal, recolher sugestões interdepartamentais, selecionar pessoal e avaliar o seu desempenho, controlar a qualidade do alojamento, realizar o pagamento de impostos e Segurança Social, implementar e supervisionar anúncios publicitários, e também se ocupa do desenvolvimento e publicação de novos cursos, análise de mercado e de necessidades e realizar estatísticas de vendas.

2.4.2. Departamento de Administração e Marketing

O departamento de administração e marketing é um dos mais importantes. É responsável por coordenar toda a informação de estudantes, desempenhar tarefas de receção, levar a cabo vendas e manter contacto permanente com os clientes, tirando dúvidas, resolvendo problemas e até estabelecendo relações; entre muitas outras tarefas.

Ella Bekker lidera o departamento de administração e marketing, juntamente com Mike Cummins. São assistidos por Aleksandra Generalskaia e por toda a equipa de cerca de 10 estagiários, que varia consoante a altura do ano (no Verão, são necessários mais). Durante este estágio, o número de estagiários chegou a ser de 15, no entanto, todas as suas estadas são relativamente curtas e sempre chegam e partem novas pessoas, contribuindo para a grande multiculturalidade e variedade da multifacetada equipa.

Este departamento é responsável por acompanhar o estudante desde o momento que a escola recebe o seu primeiro contacto até ao fim da sua estada, gerir toda a informação e difundir-la pelos restantes departamentos, certificando-se que não só se levam a cabo vendas, mas também que os estudantes estejam satisfeitos e tenham aquilo que desejam ou necessitam. Inserir as reservas no sistema, levar a cabo mudanças no seu registo, informá-los, verificar pagamentos e auxiliá-los, são tudo tarefas do pessoal de administração da escola. Ou seja, escrever *e-mails*, telefonar e corresponder com atuais e potenciais clientes (tirando dúvidas, efetuando pagamentos, recebendo *feedback*), imprimir documentos, gerir atividades, receber estudantes novos aos

sábados, domingos e segundas-feiras, trabalhar na recepção, vender ou alugar livros, promover cursos e anunciar atividades, elaborar *cartas de invitación*, realizar traduções e ajudar na produção de conteúdo para o *website*, ajudar na obtenção de vistos, realizar *packs* de boas-vindas, *follow-ups* para antigos alunos, certificar-se que toda a escola está limpa e arrumada, transformar terraços em salas de aula ou locais de lazer, assistir na realização, organização e promoção de atividades culturais, abrir ou fechar a escola, fazer “visitas guiadas” a alunos interessados em ver a escola e a residência, ajudar na reunião de boas-vindas, fazer o seguimento de queixas, fazer sugestões para o melhor funcionamento da escola e muito mais.

Cada estagiário fica, desde o início, responsável por determinados mercados e “encarregado” de determinados clientes, normalmente atribuídos através da língua – no meu caso, o português. Os estagiários, de variadas nacionalidades (russa, alemã, britânica, italiana, francesa e holandesa), tratam dos clientes do seu mercado, ou seja, língua materna, sendo que também correspondem, por norma, em Inglês e Espanhol. No caso da estagiária, tratava também do mercado francês e alemão, quando necessário (se, por exemplo, alguma estagiária dessa nacionalidade não estivesse disponível), e trabalhava com todas as 5 línguas quase simultaneamente. O seu mercado privilegiado foi o brasileiro, uma vez que a percentagem do mercado português na escola é mínima. Para além disso, a cada estagiário são atribuídas variadas tarefas: neste caso, a elaboração de *packs* de boas-vindas, e gestão de todos os grupos que visitam a escola: desde *availability checks* à organização de visitas guiadas e pagamentos, etc, e ainda a realização de estatísticas de vendas semanais.

2.4.3. Departamento Académico

O departamento Académico tem a função de coordenar as aulas, salas, horários, materiais, alunos, professores, entre outros, enfim, tudo relacionado com as aulas dadas na escola. É liderado por Sonia Fortes, que tem como assistente Lauren Elliot, estagiária. O departamento tem um papel crucial na experiência do estudante. Em primeiro lugar, é responsável por avaliar o nível do estudante, de acordo com o *European Reference Framework of Languages* (A1, A2, B1, B2, C1 ou C2), através do “teste de entrada” e de um teste oral feito pelo professor antes da primeira aula da semana, para poder colocá-lo no grupo (aula) de acordo com o seu nível. Depois, organiza os horários e salas de aulas para cada grupo, e programa os grupos e níveis. A questão dos níveis ou

grupos pode ser problemática e fonte de queixas por parte dos alunos, que podem não sentir que estão no grupo adequado para si, o que influencia a sua satisfação e reputação da escola. Um aluno pode sempre mudar de nível se considerar aquele em que está muito fácil ou difícil, normalmente mediante análise de Sónia (que interroga os professores sobre o mesmo e verifica a disponibilidade dos grupos), ao mesmo tempo que se tenta sempre agradar ao cliente e procura que este atinja o nível de aprendizagem pretendido.

O departamento Académico é ainda responsável por realizar os certificados de presença para os alunos, diplomas linguísticos, exames e respetiva correção, horários dos professores e alunos, realizar reuniões semanais com os docentes e verificar os planos de aulas, aulas de grupo e privadas, aulas de conversação, avaliar o desempenho dos alunos e dos professores, avaliar os questionários de satisfação com feedback, ajudar a selecionar pessoal docente e resolver qualquer problema que o aluno possa ter em relação às suas aulas na escola.

2.4.4. Departamento de Alojamento

O departamento de Alojamento é responsável por tudo o que esteja relacionado com colocar os estudantes no tipo de alojamento pretendido, pesquisa de imóveis disponíveis para alugar a estudantes de acordo com as suas preferências, bem como famílias de acolhimento. A responsável pelo departamento é Natália Gil, assistida pela estagiária Deanira Job.

Este departamento é ainda responsável por fazer o acompanhamento dos estudantes nas suas famílias ou residências, assistir em tudo o necessário (por exemplo: se um estudante precisa de um candeeiro para ler, se há algum problema em casa, etc), resolver problemas e queixas; gerir as vagas disponíveis e assistir o pessoal da administração na respetiva disponibilidade para clientes interessados, organizar os *“Airport Transfer”* do aeroporto para o alojamento dos estudantes, preparar os *packs* para estudantes acabados de chegar, com as respetivas chaves, mapas, folhas informativas e contratos de responsabilidade, coordenar a limpeza da residência, enviar os dados de alojamento aos estudantes antes da sua chegada, gerir os pagamentos às famílias e todos os relacionados, e o controlo de qualidade dos alojamentos.

2.4.5. Organigrama da Camino Barcelona

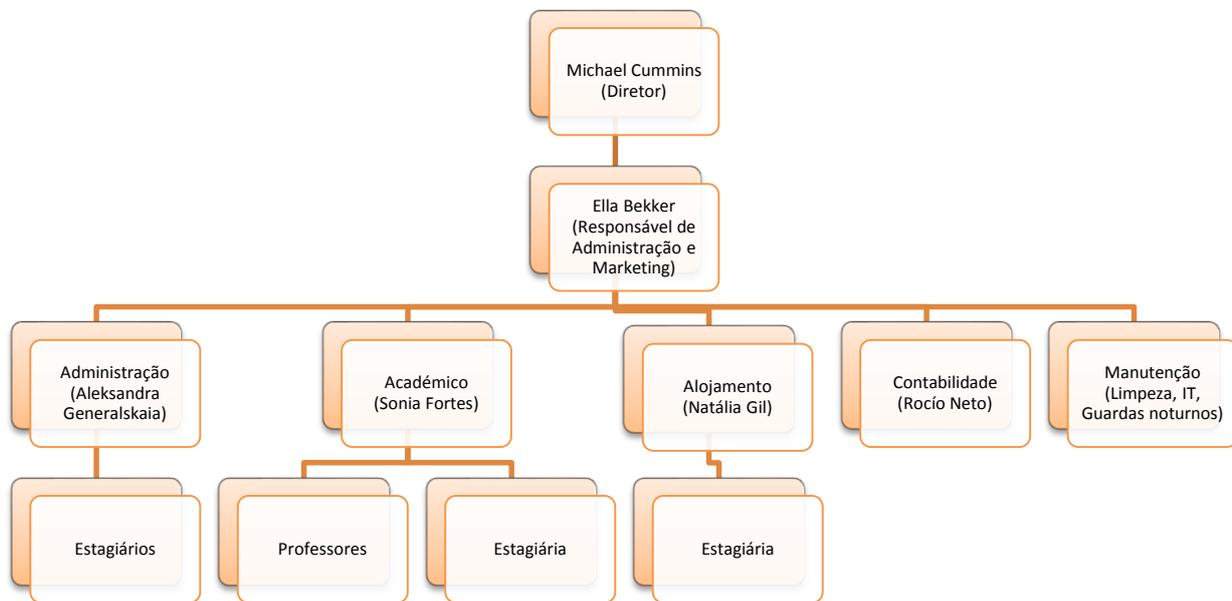


Figura 9 – Organigrama da Camino Barcelona

2.5. Características de comunicação interna da organização

A Camino Barcelona usa uma comunicação *top-down*. A pessoa mais alta na hierarquia da empresa tem um pedido e comunica-o às demais. No entanto, não se verifica uma hierarquia muito forte entre níveis, pois, em primeiro lugar, todos se tratam por *tu* - esta prática é habitual em Espanha, mas implica, no entanto, que o dono está plenamente integrado na cultura espanhola. Depois, há mais comunicação entre os departamentos, que são muito interdependentes. Assim, existe comunicação horizontal entre pessoas no mesmo nível, discutindo informação de maneira igual. Há ainda comunicação diagonal entre diferentes departamentos e níveis. Por exemplo, para fazer uma reserva, há todo um trabalho conjunto entre o departamento de Administração, Académico e Alojamento. A organização tenta trabalhar como uma equipa, em que todos os departamentos estão envolvidos. As comunicações formais sucedem maioritariamente através de reuniões, *e-mail* ou telefone. Se o diretor quer comunicar algo a todos os estagiários, telefona a todos para que compareçam no seu escritório ou envia um *e-mail* a todos. As comunicações informais incluem maioritariamente *feedback* individual: se algo não está correto, o diretor pede

ao estagiário ou trabalhador que se reúna com ele ou o acompanhe na atividade em caso e dá-lhe feedback, explicando como deve ser feito.

No que respeita à intranet, a Camino usa o '*escritorio virtual*', um sistema de comunicação comum a todos os computadores da organização, em que se tem acesso a documentos através de computadores diferentes e cada um tem o seu virtual. Neste virtual, pode-se modificar os mesmos documentos com informações importantes referentes à empresa, alunos, departamentos, etc, ao mesmo tempo que outro trabalhador pode inserir também as suas informações ao mesmo tempo, e todos têm acesso. Isto é comunicação paralela. A outra forma de comunicação paralela usada na Camino são os *e-mails*, uma vez que se partilha também a conta de Outlook e se tem acesso a todos os e-mails. Se alguém tem uma informação importante para partilhar com todos, simplesmente basta enviar um *e-mail* ao endereço da empresa, e todos poderão vê-lo. Isto também permite que os empregados trabalhem em grupo e juntem esforços e conhecimentos sobre estudantes, tarefas, etc. A comunicação interna funciona muito bem via intranet, mas também é complementada oralmente e por telefone. Todos os escritórios têm um telefone ou mais que se pode usar para telefonar a outros escritórios (ou seja, departamentos) e poder realizar o trabalho que muitas vezes está dependente de informação ou ação da parte de outros departamentos.

Uma das formas como funciona a comunicação interna na empresa é através do sistema de base de dados SIGA. Todos os dados pessoais dos clientes bem como os seus requisitos especiais são inseridos no SIGA e todos os departamentos têm acesso ao sistema. Todas as mudanças efetuadas a uma reserva são registadas no sistema e cada departamento notificado das mesmas. Desta forma, se um assistente ou empregado não está disponível ou presente no escritório a um determinado momento, os outros são capazes de responder rápida e eficazmente a qualquer consulta, efetuar pagamentos, etc, com total segurança.

A correspondência via *e-mail* é guardada em diferentes pastas no Outlook, consoante língua e tipo de e-mail (*follow ups* de *availability checks*, confirmações de pagamento, informações para grupos, etc...), de maneira a facilitar a procura dos mesmos quando necessário. Existem ainda as chamadas *plantillas*, ou seja, *layouts* de modelos de resposta a e-mails, em cada língua. Este sistema permite uniformizar a comunicação com o cliente (especialmente importante uma vez que o *staff* muda frequentemente), fazer com que a correspondência comunique sempre certas informações (por exemplo, redes sociais, como fazer o *booking*, informação sobre atividades, "*contact us*"), e ainda dá a oportunidade de responder ao cliente numa língua que não é a língua materna do empregado. Por exemplo, se nenhuma falante nativa de alemão se encontra no

escritório no momento, valoriza-se mais a resposta rápida a consultas simples e com informação mais geral. Esta técnica não só poupa tempo, como o cliente agradece a rapidez e atenção.

3. Desenvolvimento do Estágio

3.1. Porquê a Camino Barcelona?

A escolha de uma escola de Espanhol em Espanha para realizar Estágio recaiu principalmente porque esta pareceu à estudante uma opção com bastante sentido, quer a nível profissional e académico, como também a nível de interesse pessoal. A sua vida académica baseou-se muito nas Línguas Estrangeiras, tema pelo qual nutre o maior fascínio. Este é também um assunto cuja respetiva aprendizagem nunca termina, mas, pelo contrário, está sempre em desenvolvimento. Há que praticar muito para atingir a maior perfeição possível, e há sempre muitas mais coisas que aprender. Tendo realizado a licenciatura em Línguas Aplicadas, e esta incidido sobre as línguas de Português, Inglês e Alemão, bem como o presente Mestrado, fazia todo o sentido procurar e realizar o estágio num país falante de uma de estas línguas. No entanto, havia também a opção de tentar a sorte num outro país, com uma outra língua, e aprender ainda mais. O interesse pela língua castelhana havia já sido demonstrado pela estudante durante a sua Licenciatura, ao realizar um semestre de Espanhol A2 como unidade curricular extraordinária, e esta oportunidade demonstrou ser a oportunidade perfeita de aprofundar os conhecimentos nesta língua.

A busca de oportunidades de Estágio Curricular foi feita através de Internet, e foi feita pesquisa não só por trabalho em Espanha, mas sim por toda a Europa (Portugal também era uma opção, embora de último recurso, já que era imperial para a estudante realizar o estágio no estrangeiro). Foram enviados currículos para empresas em Alemanha, França, Áustria, Inglaterra e Espanha, tendo conseguido uma série de entrevistas e algumas ofertas. No final, optou-se pela oferta da Camino Barcelona, por ser a mais apelativa a vários níveis, nomeadamente a localização (a cidade de Barcelona e a sua oferta cultural), incidência das funções como estagiária na empresa e a oferta de salário mais atrativo.

A escolha da realização do Estágio num país estrangeiro foi crucial, já que sentiu que seria a oportunidade de aprender constantemente, tanto dentro como fora do contexto de trabalho.

Desde o início, não havia margem para dúvidas que iria com certeza trabalhar, não só na área, como obrigatoriamente com línguas estrangeiras, e aprender imensa e constantemente, conhecendo diferentes pessoas e realidades de trabalho, ao mesmo tempo que era clara a possível futura abertura ao mercado de trabalho no estrangeiro.

3.2. Primeiros contactos

O primeiro contacto com a Camino deu-se no primeiro ano do Mestrado, ao verificar os *e-mails* da Universidade de Aveiro. Ao se deparar com o anúncio de estágio da Camino, a estudante desde logo sentiu que seria ideal para si, embora ainda lhe faltasse um ano para fazer estágio. Chegada a altura de procurar, verificou que, nesse ano, a Camino não havia enviado qualquer anúncio à UA, mas, feita uma pesquisa na sua página web, logo verificou que continuavam à procura de *work placement trainees*. Requisitavam o domínio do Inglês, Espanhol, e pelo menos uma outra língua. Desde logo a estudante sentiu que seria o emprego perfeito para si, já que podia (e teria de) aprender a língua castelhana mais profundamente, trabalhar também com a sua língua materna e aplicar os conhecimentos em todas as outras línguas estrangeiras que havia estudado: inglês, alemão e francês. A estudante enviou um *e-mail* demonstrando interesse e perguntando se continuavam disponíveis as vagas, juntamente com o seu Curriculum Vitae e carta de motivação. Logo obteve uma resposta de Mike Cummins, diretor da instituição, informando que se mantinham as vagas e marcando uma entrevista por telefone. Nessa entrevista, foram testados os conhecimentos de inglês e espanhol e tida uma conversa sobre a escola em si e as tarefas a realizar. Um mês mais tarde, a estudante recebeu um *e-mail* de Barcelona, informando que havia sido selecionada para trabalhar como *marketing assistant* a partir de 23 de Janeiro de 2015. A data prevista de término do estágio foi marcada para 24 de Julho, esperando-se assim 6 meses de trabalho em Barcelona. No entanto, após cerca de quatro meses de trabalho, a pedido da organização, e em concordância com a vontade pessoal da estudante, o estágio foi prolongado até dia 11 de setembro, concluindo, assim, quase 8 meses de estágio.

3.3. Primeira semana – Introdução e formação

No primeiro dia de trabalho, a estudante foi informada de que estavam disponíveis duas vagas: uma para trabalhar no departamento de administração, e a outra no departamento acadêmico, sendo-lhe dada a opção de escolher qual lhe convinha melhor ou preferia. A escolha recaiu sobre a posição no departamento de administração, uma vez que este lhe dava a oportunidade de trabalhar em contacto com o público, em serviço de apoio ao cliente e utilizando diariamente várias línguas estrangeiras, bem como trabalhar de perto com o departamento de administração e marketing, ganhando experiência e conhecimentos na área das relações empresariais.

A primeira semana na escola foi uma semana de introdução, mas muito atarefada e sobrecarregada, cheia de nova informação que absorver. Nos primeiros dias, Mike Cummins e Ella Bekker acompanharam as novas estagiárias de perto no seu trabalho, bem como ofereceram informação sobre a empresa, cursos e tipos de alojamento que oferecem e os principais objetivos e tarefas de um *praticante*. Para além disso, Cummins mostrou todas as instalações da escola e residência. Depois disso, Mike e Ella iam atribuindo tarefas à nova estagiária, tendo esta de levá-las a cabo, embora com escassa informação sobre as mesmas. Assim, ia aprendendo à medida que as executava, contando, para tal, com os estagiários mais antigos, que iam ensinando as tarefas a realizar e acompanhando os mais recentes em todas as suas tarefas, respondendo a quaisquer dúvidas e perguntas. Assim que haja oportunidade e tempo, todos os novos estagiários recebem ainda formação de Bekker sobre como responder a consultas por *e-mail* e indicações sobre todas as suas tarefas. Desta forma, embora no início as tarefas pareçam ser bastante esmagadoras e difíceis de gerir, a informação sobre as mesmas torna-se cada vez mais suficiente, dando-se bastante importância à autonomia e capacidade de aprendizagem e resolução de problemas da parte do estagiário, que eventualmente começa a sentir-se à vontade e com conhecimento suficiente destas atividades.

3.4. Função de “Marketing, Administration and Sales Assistant” no departamento de administração

Trabalhando na Camino como assistente de administração e marketing, todos os dias são diferentes, uma vez que muitas tarefas são imprevisíveis. As tarefas são distribuídas igualmente por todos os estagiários, consoante trabalhem no turno da tarde ou no turno da manhã, e consoante as tarefas que já têm atribuídas. Por exemplo, se é necessário realizar uma tarefa em específico, normalmente se a atribui ao estagiário que esteja menos ocupado.

Todos os estagiários têm tarefas em comum e outras que são especificamente atribuídas. É valorizado o conhecimento destas atividades e de como realizá-las, bem como a iniciativa própria do estagiário na realização das mesmas. No entanto, também se trabalha muito com trabalho de equipa, e os estagiários são incentivados a ser polivalentes. A atribuição de tarefas é flexível, acontecendo muitas vezes que todos os estagiários se ajudam entre si nas suas funções, tendo em vista o sucesso geral da empresa e um bom e harmonioso ambiente de trabalho.

Normalmente, o horário de trabalho varia todas as semanas (ver anexo 18.2: Horário semanal), podendo ir desde as 7.00 horas às 14.45, desde as 12.30 às 20.00, ou ainda mais variações. Todos os estagiários tinham um horário diferente, de maneira a planificar o dia e distribuir as tarefas pelo mesmo, consoante as atividades que era necessário levar a cabo. Os estagiários trabalham todos os dias da semana e, por vezes, a um dia do fim-de-semana, recebendo nesse caso um dia livre durante a semana.

Um estagiário colocado no departamento académico ou de alojamento não realiza as seguintes atividades; já foi falado das atividades gerais realizadas nesses departamentos (ver capítulo “Estrutura organizacional”, páginas 27 e 28), pelo que em seguida se abordará as atividades realizadas no departamento de administração.

Para melhor exemplificar a variedade de atividades desenvolvidas sob este cargo, eis uma lista:

3.4.1. Tarefas administrativas

3.4.1.1. Recepção

O trabalho como *admsitration/marketing assistant* na Camino consiste muito em trabalho de recepção. Este trabalho é de extrema importância, uma vez que a pessoa que se senta na *reception desk* é a “*first impression*” da escola. A recepção é uma área crucial do estabelecimento. É a primeira parte da escola por que o estudante passa quando entra no edifício, razão pela qual ajuda a tecer a primeira imagem e impressões da escola. Por esta razão, apenas alguns dos estagiários eram alvo de preferência da parte da direção para sentar-se aqui e desenvolver este trabalho. Na recepção, tem de se estar pronto para receber telefonemas com consultas imprevisíveis, receber pessoas interessadas e saber vender a escola e os seus serviços, saber responder a todas as perguntas que possam ser feitas pelos estudantes atuais ou potenciais, e conseguir manejar o espanhol, inglês, e se possível outros idiomas bem e em situações únicas. Há que saber receber pagamentos, reservar cursos e alojamento e comunicar com os restantes departamentos, caso necessário. Esta área nunca pode ser abandonada, uma vez que pode sempre haver um estudante à espera de ser atendido ou um telefonema a ser recebido pela escola; o mais importante é poder prestar todo o tipo de serviços requeridos, com simpatia e um sorriso na cara, sempre.

Por exemplo, muitos estudantes decidem visitar a escola e averiguar as respetivas instalações, bem como as dos apartamentos, antes de reservar um curso. Muitas vezes, há que mostrar a escola a estes clientes interessados, fazendo-lhes uma apresentação de todas as instalações e serviços não tangíveis (como as atividades e serviço de biblioteca) e respondendo a todas as perguntas que possam ter. Isto acontece maioritariamente quando se está na recepção, se os clientes falam uma das línguas de trabalho do estagiário ou se o estagiário tem estado em contato com o cliente (nesse caso, estes normalmente perguntam diretamente pelo trabalhador em específico).

Quando está na recepção, ao mesmo tempo que o estagiário procede com o seu trabalho administrativo habitual de que se irá falar mais em seguida, tem ainda de ser capaz de atender todos os telefonemas que chegam à instituição, tratar qualquer assunto que lhe seja apresentado, nomeadamente o esclarecimento de dúvidas ou reservas de cursos, e, se for o caso, passar a chamada ao departamento correto. Ao mesmo tempo, terá ainda de atender quaisquer clientes que se dirijam a esta área para resolver problemas de mudanças de curso ou nível, inscrição em

atividades, pagamentos, prolongamentos e reservas, entre outros. Por estas razões, o lugar da receção tem de estar sempre ocupado, não se vá perder um telefonema ou deixar um estudante à espera.

É também à receção que os estudantes se dirigem para tirar dúvidas sobre cursos, atividades, alojamento ou informação não diretamente relacionada com a escola, mas sim com a cidade, ou por mapas de postos médicos, correios, escola de Salsa, entre muitos outros. O empregado que esteja na receção deve saber aconselhar os estudantes, responder a qualquer pergunta posta pelos mesmos e dirigi-los ao departamento mais aconselhado para resolver os seus problemas, bem como chamar por via telefónica a pessoa mais aconselhada para o assistir. Para assistir ao cliente da melhor maneira possível, às vezes é necessário também fazer telefonemas externos à escola, como por exemplo a aeroportos, entre outros.

O trabalho de receção é, assim, das tarefas mais importantes e difíceis de realizar, não permitindo descanso e exigindo autonomia, responsabilidade, possibilidade de atender e servir o cliente da melhor maneira e com disponibilidade e de transmitir uma boa imagem; exige ainda uma boa capacidade de resolução de problemas, bem como habilidade para trabalhar em várias coisas simultaneamente, com uma boa gestão do tempo.

3.4.1.2. O *Availability Check*: desde o planeamento à reserva

Para melhor elucidar quanto às tarefas administrativas de um assistente de administração e marketing, falar-se-á em seguida do processo de matrícula dos estudantes na escola, desde o *availability check* à reserva final, passando pela utilização da base de dados da escola chamada SIGA (*Sistema Integral de Gestión de Alumnos*) e da constante atualização dos dados dos clientes. O assistente trabalha com a base de dados ao adicionar novos contactos ou reservas, anotar todas as mudanças feitas durante o processo de matrícula e atualizar e verificar a informação. Para melhor elucidar este ponto, apresentarei um exemplo fictício:

Após pesquisar e estudar a informação no *website* da escola, o cliente, a que podemos chamar de senhor João, de nacionalidade brasileira, envia um *availability check* através do *website*. Neste *availability check*, o cliente indica qual o curso em que está interessado em participar, qual o alojamento que prefere e quaisquer preferências ou pedidos especiais que tenha. Pode fazê-lo não só através do formulário de *availability check*, mas também através do formulário de “*Contact us*”

disponível no *website*, ou até enviar um *e-mail* normal para o endereço da empresa, indicando quais as opções que lhe interessam (e normalmente aproveitando para fazer perguntas). Para além disso, os clientes costumam ainda telefonar para a escola, e nesse caso se procede da mesma maneira que se procede no caso de um *availability check* normal.

O *availability check* do senhor João é atribuído à estagiária, porque requer resposta em português. No entanto, vale a pena referir que os *e-mails* de resposta em português são raros, uma vez que o mercado desta língua tem uma percentagem bastante baixa (como se pode constatar no gráfico “Nacionalidades dos estudantes”), e mesmo assim, por vezes estes estudantes pediam resposta em espanhol ou inglês. A estagiária também era responsável por responder aos *e-mails* em espanhol e inglês, tendo chegado ainda a escrever *e-mails* (bem como receber telefonemas e clientes) em francês e alemão, no caso de as estagiárias nativas destas nacionalidades não estarem presentes. No caso de escrever e-mails, isto é facilitado devido às chamadas *plantillas*, ou seja, *layouts* de e-mails já preparados em que apenas teria de inserir as informações requeridas pelo cliente e personalizar tanto quanto possível a mensagem de *e-mail*. Este trabalho era sempre preferível de ser realizado por um nativo, mas no caso de estes não se encontrarem a trabalhar, valorizava-se mais a rapidez da resposta, do que esperar até ao dia seguinte para responder a uma consulta.

Continuando com o senhor João: imagine-se que estaria interessado em reservar por 4 semanas um Curso Intensivo e ficar num dos apartamentos *standard*, num quarto individual com cozinha própria.

A estagiária insere todos os dados fornecidos na base de dados SIGA (sendo o nome, apelido, e-mail, telefone os mais importantes). Normalmente, há sempre disponibilidade para os cursos Intensivos, uma vez que só necessitam juntar-se aos grupos que já estão compostos. No caso de ser um caso especial ou um curso mais pontual em que pode não haver grupos formados (como era, muitas vezes, o caso do curso de Club 50+), a estagiária teria de contactar o departamento académico e falar com Sonia para verificar se podia confirmar disponibilidade. Verificava no computador um documento crucial ao departamento de alojamento com o qual todos os estagiários também trabalhavam para verificar a disponibilidade do alojamento: um documento Excel chamado “*Salidas y Llegadas*” que conta com todos os quartos disponíveis na residência *on-site* e *standart*, se estão ocupados ou livres e em que datas. Contactava ainda o departamento de alojamento, nomeadamente Natália, para verificar a disponibilidade dos quartos, no caso de dizer respeito a residências “especiais” (por exemplo, se o cliente exigisse ficar numa residência a 2-5

minutos da escola) ou famílias de alojamento. Isto demonstra a interdependência dos departamentos da escola e a necessidade constante de uma boa e fluída comunicação interna empresarial.

No caso de ambos os departamentos confirmarem disponibilidade, respondo ao Senhor João. Esta resposta é feita na língua requerida ou em que foi escrito o primeiro *e-mail* do cliente para a empresa. Em primeiro lugar, agradeço-lhe pelo interesse em fazer um curso com a “nossa escola”, passando por confirmar a disponibilidade para o curso e alojamento e aproveitamento para proporcionar mais informação sobre os mesmos. Forneço também um orçamento (“*Presupuesto*” ou “*Quotation*”) com o preço total do seu programa. No final, sempre se publicita o alojamento on-site (afinal de contas, é a diferenciação da empresa em relação às outras escolas de Espanhol em Barcelona), e aproveita-se para fornecer links para as páginas *online* de atividades, Facebook, *google reviews* e *feedback* dos estudantes, entre outros.

No caso de não haver disponibilidade, os estagiários enviam vários orçamentos com datas ou opções diferentes, explicando que normalmente se tem de reservar com muita antecedência para garantir disponibilidade.

No caso de o Senhor João não responder nos próximos dias, a estagiária pode optar por telefonar-lhe para averiguar o porquê de não ter respondido mais e se continua interessado. Muito educada e amigavelmente, há que apresentar-se, perguntar se está tudo bem, e passar a explicar a razão de estar a telefonar: clarificar sobre o seu curso e alojamento e verificar se há alguma dúvida que se possa tirar. No início do estágio, a estagiária sempre sentia que podia estar a incomodar as pessoas por estar a telefonar, mas rapidamente foi percebido que, normalmente, os clientes se sentem bastante agradecidos e que se lhe está a proporcionar uma grande ajuda ao esclarecer as suas dúvidas e ser tão prestável.

O Senhor João informa que está com dúvidas quanto ao alojamento, e pergunta, por exemplo, o quão longe da escola se encontra. Explico-lhe que as residências ficam localizadas por todo o centro de Barcelona, no máximo a 25 minutos com transporte público ou caminhando da escola; notando que o cliente não está completamente convencido com isto, há que tentar averiguar qual é o seu problema e a situação; muitas vezes, os clientes explicam que não se sentem confortáveis gastando tempo ou dinheiro em transporte público. Informa-se então que existem quartos disponíveis na residência *on-site*, no mesmo edifício da escola, em que só precisa de descer as escadas para estar nas aulas, e que para além disso se encontra muito bem localizada no centro

de Barcelona e proporciona um espírito de *campus* de estudantes. Para além disso, explica-se-lhe as restantes vantagens que esta opção de alojamento fornece, como o facto de que algumas atividades organizadas pela escola são gratuitas para estudantes que estejam nos apartamentos, bem como as 5 aulas de conversação por semana são gratuitas para estes estudantes.

Depois de tiradas todas as dúvidas, o estagiário fica de enviar um *e-mail* com todas as informações e uma nova *quotation* com um novo programa. Há que fazê-lo o quanto antes possível. Muitas vezes no mesmo dia, a escola recebe o seu *booking* ou reserva final. Os clientes podem pagar através de transferência bancária ou fornecendo os seus dados de cartão de crédito ou débito. O Senhor João fornece-nos os seus dados bancários num formulário seguro a que só os funcionários da empresa têm acesso através de uma *password* e pode-se, assim, processar o seu pagamento imediatamente. Todos os dados são inseridos no SIGA, quanto já pagou ou se já pagou a quantidade total. Assim, todos os funcionários da empresa podem ter acesso a essa informação importantíssima. O cliente tem a opção de pagar a quantidade total ou um depósito de 200 Euros. Aponto também a informação em dois documentos Excel cruciais: um chamado "*Recibos de Recepción*", em que se apontam todas as transações feitas diariamente, sejam respetivas a reservas, sejam respetivas a atividades, compra ou aluguer de livros, etc. Este documento é muito importante, uma vez que se algum trabalhador se esquece de apontar alguma coisa, a contabilista vai dar por falta dessa mesma quantidade; e "*Reservas directas*", em que se apontam todas as reservas e mudanças efetuadas nas mesmas. Todos os pagamentos com cartão de crédito são, então, guardados numa pasta com as informações bancárias de todos os pagamentos feitos com esse método na empresa. Depois de inserir o pagamento em todos estes sítios virtuais, envia-se a confirmação de reserva ao Senhor João e os detalhes do seu programa.

No domingo em que começa o seu programa, o Senhor João chega à escola. No caso de estar a trabalhar a um domingo, a estagiária recebe o Senhor João e apresenta-lhe a escola, o seu apartamento e quarto, e os terraços. Aproveita para falar-lhe da cidade, mostrando-lhe um mapa, e pedir-lhe que assine os restantes documentos necessários para o departamento de alojamento. Toma nota de quaisquer pedidos especiais que possa ter e faz os possíveis por satisfazê-los. De seguida, fica à sua disposição para qualquer coisa que necessite.

Na segunda-feira de manhã, o mais normal é a estagiária estar na receção; cumprimenta o Senhor João, ou no caso de não o haver recebido no domingo, conhece-o finalmente, assim como a todos os novos estudantes. Durante a sua estadia, assiste o Senhor João e todos os estudantes em tudo que precisem, provavelmente acabando por criar uma relação. Ao final da sua estadia,

pede-se ao Senhor João que preencha as fichas de *feedback* da empresa, em que se lhe pergunta se está satisfeito com a sua estadia na Camino, o que se pode mudar, etc.

Durante todo este processo, a função principal do estagiário é acompanhar de perto o cliente e os seus desejos, garantindo que está satisfeito. Há que estar sempre disponível para assisti-lo em todos os aspetos e fases, desde o *availability check* inicial, até que volte ao seu país. Isto acontece através de uma relação cara a cara, mas também uma série de *e-mails* e telefonemas. A comunicação com o cliente é crucial para entender os seus desejos e como melhor satisfazê-los. Por esta razão, a estagiária desenvolveu uma preferência por telefonar ao cliente, uma vez que isso permite discernir melhor as suas preferências, mas também levar a cabo a reserva com mais rapidez e eficiência, ao mesmo tempo que os clientes demonstram satisfação pela prestabilidade e disponibilidade da equipa, impulsionando a facilidade de efetuar uma reserva e dando ainda a oportunidade de criar um ambiente e relação de familiaridade.

Outro ponto crucial para o sucesso e bom funcionamento de qualquer empresa é a já mencionada comunicação interna, uma vez que, sem uma boa comunicação, se a informação não é bem difundida para cada departamento, há o risco de se cometerem erros, erros que custam dinheiro e a satisfação de parte do cliente. Como no exemplo acima se pode verificar, na função de assistente no departamento administrativo, há que comunicar com ambos os departamentos académico e de alojamento. Embora estes departamentos trabalhem independentemente, também se valoriza o trabalho em grupo para um mesmo fim e se reconhece que são, acima de tudo, uma equipa com o propósito comum principal de proporcionar um bom serviço ao cliente e garantir a sua satisfação.

Quanto aos resultados deste trabalho, sempre que uma reserva é feita, o assistente tem um sentimento de participação, responsabilidade e realização, de que contribuiu para o bom sucesso da empresa. O objetivo principal é a satisfação do cliente e esta é expressa através de diferentes maneiras, seja através do agradecimento via *e-mail* ou pessoalmente pela assistência e simpatia (muitas vezes, com presentes simbólicos), seja através da escolha por parte do cliente de um curso ou alojamento baseada na informação e assistência fornecida pelo assistente. Em última instância, há ainda a satisfação da empresa, expressa pela direção em forma de agradecimento, respeito, apreciação e reconhecimento que expressa, que tornam um prazer fazer este trabalho.

3.4.1.3. Apoio ao cliente

Como já referido, o trabalho de *marketing assistant* centra-se muito no apoio ao cliente. Desde o início do estágio, a direção esforça-se por explicar ao estagiário o quão importante é servir o cliente a todos os custos. Existem várias áreas de trabalho na empresa: a receção, os escritórios, e a área de internet-café, onde os estudantes podem esperar, fazer pausas, conviver, entre outros, enquanto os estagiários trabalham ao computador e estão à sua disposição para tirar quaisquer tipos de dúvidas. Não só há que responder a perguntas, mas também prestar qualquer serviço requerido. Muitas vezes, os estudantes pedem para imprimir documentos, assistência em qualquer atividade pessoal, direções e mapas, ou requisitos de alojamento, como por exemplo, candeeiros ou ventoinhas. O estagiário trata de todo o tipo de pedidos o mais rápido e eficientemente possível, tendo em vista a satisfação do cliente acima de tudo. Muitas vezes, não importa o quanto trabalho se tem de momento, há que parar e ajudar imediatamente.

O estagiário está ainda à disposição de clientes atuais e potenciais através de *e-mail*, uma vez que entre as suas funções está responder a *e-mails* com todo o tipo de consultas. Assim, está-se à disposição do cliente não só desde que este vem par a a escola, mas também desde muito antes da sua chegada a Barcelona.

3.4.1.4. Receção dos Estudantes

3.4.1.4.1. Sábados e domingos

Todos os sábados e domingos são dias de chegada dos estudantes. Sendo assim, a escola nunca fecha aos fins-de-semana, estando aberta todos os dias do ano, exceto em feriados. Assim, os horários dos estagiários e trabalhadores fixos são organizados de maneira a que se trabalhe aos sábados e domingos, de maneira rotativa. O trabalho de sábado e domingo é muito importante: é, basicamente, o mesmo trabalho administrativo e de apoio ao cliente que se faz a um dia da semana normal, com a tarefa adicional de receber os novos estudantes que chegam. Os estudantes com alojamento em famílias ou residência estandar dirigem-se diretamente ao seu alojamento. Os novos estudantes com alojamento na residência *on-site* vão diretos para a escola, onde os estagiários têm de recebê-los, garantir que estão bem, e dar uma conversa de boas-vindas, explicando tudo sobre a escola, sobre a cidade, através da análise de um mapa da mesma, assinando todas as burocracias importantes como contrato de responsabilidade de alojamento em

caso de algum dano, contratos de autorização de menores, entre outros. De seguida, há que mostrar toda a escola ao estudante, o seu apartamento e quarto, e o terraço da escola. Por fim, dá-se as chaves ao aluno, assegura-se que tudo está bem ou se necessitam algo mais, e fica-se à sua disposição para qualquer coisa que precise.

3.4.1.4.2. Segundas-feiras

Também às segundas-feiras chegam os novos estudantes que não têm alojamento no mesmo edifício da escola e dirigem-se pela primeira vez às instalações para começar o seu curso. Embora as aulas comecem às 9.30 da manhã, pede-se aos estudantes que venham para a escola às 8.30 para que possam realizar o seu teste de nível oral com um professor da escola. À chegada do aluno na escola, este recebe um *infopack* e é encaminhado para o departamento académico, que o dirige a um dos professores para realizar o teste oral. (Embora não fizesse parte deste departamento, várias vezes durante a temporada alta, também fiquei encarregada de ajudar o pessoal do académico a distribuir os estudantes.) De seguida, o seu nível é apurado e são colocados nos respetivos grupos para o seu nível. Enquanto o departamento académico se dedica a colocar os estudantes no grupo correto, os estudantes assistem a uma *Charla de Bienvenida*, ou seja, uma apresentação de boas vindas em que se dava aos estudantes uma breve apresentação com todas as informações sobre a escola, os seus cursos, atividades, a cidade, livros, *staff*, entre outros. Esta apresentação é dada tanto em espanhol como em inglês, respetivamente pelo professor Pedro e por Mike, que fornecem a versão da apresentação em ambas as línguas.

Depois desta apresentação, o académico já tem as turmas organizadas e os estudantes são enviados para as respetivas salas de aula, sendo-lhes dado a conhecer o seu horário para toda a semana; na sexta-feira, os estudantes devem verificar a sua caixa de entrada de *e-mail*, já que se o horário não se mantém o mesmo essa semana é enviado um *e-mail* com o novo horário.

Devido à receção de novos estudantes, a segunda-feira é um dia muito ocupado, em que se vendem e arrendam livros, se resolvem quaisquer problemas de alojamento, se tiram dúvidas sobre a escola e a cidade, se vendem atividades para toda a semana e se responde a queixas e problemas que possam surgir, como o estudante não estar satisfeito com o nível em que foi colocado, não querer ter aulas pela tarde ou manhã, ou problemas com o alojamento.

A receção dos novos estudantes, o mais calorosa possível, continua até às 21.00 horas, já que todas as segundas-feiras se realiza a mesma atividade da *Copa de Bienvenida*, para receber os novos estudantes e permitir-lhes conhecerem-se mutuamente.

3.4.1.5. Grupos

Outra das tarefas assignadas unicamente a alguns dos *praticantes* é a dos Grupos. Esta foi uma das “especialidades” da estagiária. Como estagiária responsável pelos grupos, é-se responsável por organizar tudo o que diga respeito aos grupos de estudantes ou escolas que queiram realizar um curso com a Camino Barcelona, ou seja, desde o *availability check* até à reserva final, tal como se tratasse de uma reserva normal de um cliente individual. Existe uma *plantilla*, ou seja, modelo geral de modalidade de curso com alojamento, normalmente em famílias de acolhimento, para uma, duas ou três semanas, que a escola oferece aos grupos. Os preços dos grupos costumam ser os preços normais, com 25% de desconto para o preço do curso, 25% de desconto para o preço da matrícula, e 5% para o preço do alojamento. Normalmente, ao contactar com os responsáveis dos grupos, o estagiário oferece essa informação, e procura averiguar informações importantes do ponto de vista administrativo – sendo os mais importantes a quantidade de alunos no grupo, a idade e a data de chegada.

No entanto, o mais habitual é estes terem requisitos especiais, e tem de oferecer-se um orçamento feito à medida, isto é, com a quantidade de horas desejada, número de grupos desejado e, normalmente, atividades próprias para os mesmos. O estagiário responsável pelos grupos tem ele mesmo de organizar estas atividades, por exemplo, fazer as devidas reservas. Normalmente, os pacotes de grupos oferecem o alojamento gratuito aos professores acompanhantes, de forma que apenas é necessário organizar as viagens, excursões, *workshops*, entre outros, para todos os estudantes interessados e para os respetivos professores.

Assim, o preço dos cursos para grupos não é, ao contrário dos preços para individuais, fixo. Pode variar consoante a disponibilidade da escola e alojamento, altura do ano, número de estudantes e respetivas idades - grupos de estudantes mais novos (14 anos ou menos) não são tão desejados, porque não coincide com a imagem que se quer dar da escola, e portanto normalmente se oferecem orçamentos mais elevados. O mesmo acontece se os grupos desejam vir em época alta ou uma altura concorrida.

Não faz falta referir que todos os dados recolhidos são inseridos no SIGA, de modo a deixar tudo registado, para todos os departamentos. Consoante os requerimentos dos grupos, o departamento académico terá de organizar as aulas, os níveis, e o departamento de alojamento o respetivo alojamento. Como responsável de grupos da parte da administração, há que averiguar se os grupos têm os cursos e alojamento pagos antes da sua chegada, se tudo está organizado para que venham, e comunicar com os mesmos em caso contrário. Durante a sua estadia, há que assegurar que tudo está bem e gerir os pedidos, queixas ou problemas dos estudantes. Por exemplo, se têm ou não aulas pela tarde ou pela manhã e se coincide com o requisitado, problemas com alojamento como alergias, entre outros.

3.4.1.6. Agências

O estagiário responsável pelas agências tem a função de gerir as reservas feitas através de agências. Isto significa responder a *e-mails* de agências que enviam detalhes de estudantes interessados, colocar todos os dados no SIGA e enviar a respetiva fatura com comissão para as agências. As comissões dizem respeito a 25% do curso, 5% da matrícula e 25% do alojamento. As agências exigem que nunca se entre em contato direto com o cliente; algumas fornecem os seus dados, para que se comunique com o mesmo em relação a teste de nível, dados de alojamento, entre outros, porém, outras não desejam que a empresa tenha posse dos dados do cliente. Isto torna a comunicação com o mesmo bastante difícil, uma vez que não é direta e muitas vezes a agência não responde aos *e-mails*.

3.4.1.7. Curso da noite

A um outro estagiário se atribui a responsabilidade de organizar tudo o que seja relativo ao curso da noite. Em primeiro lugar, tem de realizar todas as respostas aos *availability checks* de todos os estudantes interessados. Realiza ainda os *bookings* dos mesmos, que muitas vezes se fazem pessoalmente, quando estes vêm à escola, e muitas vezes no mesmo dia em que começam o curso. Ao contrário do curso intensivo, a maioria dos estudantes não paga o curso com antecedência, mas sim na receção, no próprio dia em que começam. Também neste caso os alunos têm de fazer o teste de nível e chegar mais cedo à escola no próprio dia (pelas 19h) para realizar o teste oral. Depois disso, são inseridos nas respetivas turmas. O responsável tem também de organizar as listas

dos grupos do curso da noite, e está mais envolvido no processo académico, uma vez que está encarregado de abrir novas turmas e gerir as existentes (normalmente, no que diz respeito ao curso intensivo, isso é gerido pelo departamento académico). Este estagiário deverá ainda estar na receção todas as tardes de terças e quintas-feiras; Aí, realiza as reservas, vende livros e dá as boas-vindas aos novos estudantes do curso da noite.

3.4.1.8. Cartas de Invitación e documentos para obter visto

Muitos estudantes residentes fora da União Europeia que planeiam estudar em Espanha por mais de 12 semanas necessitam de um visto de estudante. A escola providencia todos os documentos necessários para a obtenção do mesmo, nomeadamente as chamadas *cartas de invitación*. Estas consistem em certificados que atestam a vinda do estudante, com todos os dados necessários para efeitos de visto (duração, morada de residência temporária, dados pessoais e quantia paga). Cabe aos estagiários levar a cabo a elaboração destes documentos e enviá-los ao estudante através de correio eletrónico ou postal.

Para estudantes a realizar uma longa estadia em Espanha, há ainda que enviar um *plan de estudios*, pormenorizado e contendo todos os níveis que se podem alcançar ao fazer um curso de longo prazo. Envia-se ainda um recibo como confirmação de pagamento integral. Durante o estágio da estudante, a qualidade destes documentos foi grandemente melhorada; Por exemplo, houve um caso particular de um estudante menor que vinha do Cazaquistão e, a pedido do encarregado de educação do mesmo, teve de ser criado um documento como atestado para assegurar a segurança de menores, que agora é utilizado para todos os estudantes menores.

3.4.1.9. Realização de infopacks

Todas as segundas-feiras é dado um pack de boas-vindas, ou *infopack*, aos estudantes recém-chegados. Este *pack* consiste numa pequena brochura que contém informações sobre os professores, o *staff* de administração, horários, informação sobre cursos, metodologia, níveis e a escola (ver anexo 18.3: *Infopack*). Este *pack* tem de ser criado na semana anterior, normalmente às sextas-feiras. Normalmente, nas semanas de temporada alta, os *packs* tinham de começar a ser

preparados às quintas-feiras. A presente estudante era a estagiária responsável pela realização, todas a semanas, destas brochuras.

A realização das mesmas consiste na impressão dos materiais, incluindo no *pack* um mapa da cidade, folhas de informação pessoal para retificar as informações pessoais no sistema de reservas, bilhetes para as aulas de salsa no caso de os estudantes haverem reservado esse curso, e mapa para escola de salsa. Esta tarefa pode durar desde algumas horas a dois dias, dependendo da quantidade de novos estudantes na próxima semana. São impressos folhetos em todas as línguas (inglês, alemão, francês, italiano, holandês e russo), consoante o número de estudantes oriundos de cada país, e ainda em espanhol.

Durante este estágio, foi proposto pela estudante um novo formato de *infopack*, que foi aceite de bom grado pela direção. Até à data, os *infopacks* eram impressos em formato A4, acabando por ser demasiado grandes e incómodos de transportar e consultar. Para além de ser incómodo, gastava-se muito papel, não indo de encontro a uma boa política ambiental. Foi sugerido um *infopack* em formato A5, com a forma de um pequeno folheto, facilitado pelo programa informático das impressoras. Cada folha passou a conter quatro páginas, poupando em papel e tornando o *pack* mais agradável de ler.

3.4.1.10. Questionários de *feedback*

É através dos questionários de *feedback* que se toma conhecimento das críticas à escola, aquilo em que se pode melhorar, e aquilo de que os clientes gostaram ou não gostaram. Estes questionários são distribuídos todas as quintas e sextas-feiras aos estudantes que estão prestes a terminar os seus estudos com a escola. Pede-se que sejam sinceros e que digam, acima de tudo, aquilo de que não gostaram, para poder saber como se pode melhorar. O questionário contém perguntas sobre os professores e aulas, atividades, o que motivou os clientes a estudar nesta escola, o seu alojamento, e administração, terminando com uma parte geral em que o estudante pode escrever livremente sobre as suas impressões da escola, fazer críticas ou comentários e dar sugestões. Este questionário pode ser preenchido anonimamente, e também está disponível em todas as línguas. Uma vez preenchidos, são entregues a qualquer estagiário, que os passa ao estagiário que fala a respetiva língua e os pode traduzir, que por sua vez os entrega a Mike. Este,

por sua vez, lê e avalia os comentários e críticas. Se necessário, procede às respetivas mudanças, reúne-se com os colegas que sejam mencionados, terminando com uma noção do que pensam os clientes e de mudanças a realizar de modo a melhorar.

Por exemplo, a crítica mais presente nos questionários durante o verão, era a utilização dos terraços como salas de aula – aos estudantes não lhes agradava o calor e o barulho. Por outro lado, normalmente, os estudantes ficavam encantados com a equipa de administração e aproveitavam para agradecer por toda a ajuda e disponibilidade prestadas. Era como uma medalha de ouro para um estagiário ser mencionado nas notas pessoais, um sentimento de gratidão de haver feito um bom trabalho.

3.4.1.11. E-mail management

Todos os *e-mails* escritos pela equipa são revistos e corrigidos, se necessário, por Ella, Aleksandra, que lideram o departamento de administração e/ou um estagiário. Este estagiário depende de quem está presente no escritório. A pessoa responsável pela correção dos *e-mails* é também responsável pela atribuição dos mesmos aos respetivos estagiários. Cada *e-mail* deve ser revisto pelo autor do próprio, e de seguida por mais duas pessoas. Esta revisão dos correios eletrónicos é bastante importante, uma vez que garante a máxima perfeição dos *e-mails* evita que se enviem *e-mails* com erros, a nível de texto, preços, conteúdo e até se um *e-mail* não é simpático o suficiente. No caso de haver erros, o gestor de *e-mails* telefona ou encontra pessoalmente o autor do *e-mail* e explica-lhe a situação, pedindo que efetue as respetivas alterações. Uma outra vantagem desta prática é que dá aos novos estagiários margem para errar e aprender com os erros e à medida que desenvolvem as tarefas assignadas. No entanto, esta tarefa também pode ser uma desvantagem, uma vez que, no caso de haver muitas respostas, faz com que se atrase o envio dos *e-mails*, já que estes não são enviados imediatamente. Muitas vezes, ao telefone com clientes, se diz que se enviará um *e-mail* imediatamente com informações, mas devido a este sistema, o cliente apenas o recebe no final do dia.

3.4.2. Tarefas de marketing

O assistente de marketing também tem funções de marketing e vendas, uma vez que mantém contato direto com o cliente desde o início do seu contacto com a empresa – ou seja, desde que demonstra interesse num curso até depois da sua partida. Isto é feito através de telefonemas, encontros e correspondência via *e-mail*. O estagiário é a imagem do negócio, o primeiro ponto de contacto para os clientes e empregados; representa a empresa e os seus objetivos e valores, e por isso é importante que saiba transmitir essa imagem da melhor maneira, eficaz e profissionalmente, através de várias estratégias como a atitude geral, a aparência, a entonação, o uso das palavras, eficiência, etc. O assistente é flexível e ajuda o cliente em tudo quanto seja necessário, contribuindo para a boa e diferenciadora imagem da empresa.

Para além disso, participa em variados outros ramos do marketing da empresa, como:

3.4.2.1. Organização e assistência nas atividades

Como assistente de marketing e administração, é-se responsável por assistir num dos pilares mais importantes de *marketing* da escola: as atividades culturais. Esta assistência é dada a todos os níveis, ou seja, desde ter ideias para quais atividades desenvolver cada semana, a ajudar na sua promoção e até a levá-las a cabo. Todas as semanas os estagiários dão sugestões para as atividades da próxima semana; depois de estas serem aprovadas pelo diretor numa reunião com o mesmo e o professor que assiste nas atividades, há que realizar os cartazes para cada atividade da semana, a serem colocados por toda a escola e residência de estudantes. Todas as sextas-feiras, estes cartazes tinham de ser substituídos por toda essa área. Para além disso, todos os dias, é requerido que os estagiários entrem, aos pares, em todas as salas de aula para anunciar as atividades, promovendo-as ao máximo e fornecendo informações sobre as mesmas. Como já referido, depois disto há que receber os pagamentos e inscrições para essas mesmas atividades e tirar quaisquer dúvidas dos estudantes sobre as mesmas, quer em receção, quer nas restantes áreas de trabalho. Durante a atividade *per se*, as estagiárias ajudam na sua realização, por exemplo, a preparar tudo o que seja necessário (comida ou instalações), no caso de as atividades terem lugar na escola. Uma tarefa muito importante era tirar o máximo de fotografias e de acordo com as indicações da direção, de modo a usá-las como marketing: por exemplo, exibindo o tipo de estudantes que recebe a escola, o sol e bom tempo, e a atividade em si. Finalmente, estas fotos

têm de ser selecionadas e colocadas numa rede social (Facebook). Os estagiários também podem acompanhar na atividade de modo a ajudar na gestão da mesma, no caso de haver um grande número de estudantes a participar.

3.4.2.2. Social media

3.4.2.2.1. Testes de página

Todos os dias, os assistentes são responsáveis por realizar os testes da página *web*: uma vez da parte da manhã, e uma vez da parte da tarde. Este consiste em enviar *availability checks* e *bookings* em todas as versões (línguas) do *website*, e verificar os resultados. Também ajuda a detetar outro tipo de erros técnicos. Por exemplo, para *e-mail hotmail*, as respostas a *availability checks* vão muitas vezes parar à pasta de *spam*. Assim, a empresa aprendeu que para os *hotmails* deve sempre avisar que verifiquem a sua pasta *spam*, e, claro, a direção tentou encontrar solução para o problema, que passou por enviar todos os *e-mails* através de um endereço *hotmail* da escola. Também ajudou a detetar vários problemas no *website*, por exemplo, com códigos CSS (exemplo: palavras fora do sítio ou que faltavam de todo). Desta forma, a direção podia falar com o responsável de IT e encontrar solução. Isto é muito importante, uma vez que se algo está errado e não funciona, a empresa pode não receber quaisquer consultas ou reservas. Se o *site* não está a funcionar corretamente, o cliente também não pode ter acesso a procedimentos ou informações sobre a escola, os serviços que oferece, fotos, etc. O *website* ajuda a construir uma ideia da escola, e eventualmente a vender o serviço.

3.4.2.2.2. Correção da página *web* portuguesa

O sítio *web* da Camino está disponível em 9 diferentes idiomas: Inglês, Espanhol, Francês, Alemão, Italiano, Holandês, Sueco, Português e Chinês. No início deste estágio, havia ainda uma página russa, que foi eliminada devido à quantidade de erros e falta de atualização e tempo para a mesma.

Muitas das páginas continuam desatualizadas e com erros de informação. Corrigir a página *web* portuguesa foi uma das tarefas levadas a cabo durante o estágio. Consistiu em modificar textos

com informações incorretas, fazer a tradução de conteúdos ainda não existentes e corrigir conteúdos ao nível ortográfico, sempre mantendo a estrutura de textos das páginas nas restantes línguas, tentando utilizar uma linguagem mais familiar e natural.

Além disso, foi feita uma atualização integral dos preços, que estavam desatualizados, bem como das promoções oferecidas.

Durante todo o processo de modificação da página portuguesa, trabalhei com colaboração com James, o estagiário de IT, que tratava de todo o sistema informático da empresa. Todas as mudanças tinham de ser aprovadas por Mike.

3.4.2.2.3. Facebook

É importante fazer uma boa gestão da página de Facebook da empresa, já que esta, juntamente com a página principal da Camino, é a página mais visitada pelos estudantes, com 3871 seguidores (consultado em 17/09/2015).

A página de Facebook é uma interface e meio de comunicação entre os estudantes, clientes da empresa. É onde podem encontrar as últimas atualizações como fotografias de todas as atividades, em que os mesmos participam, bem como vídeos das mesmas. Todos os dias, a estagiária subia entre cinco a dez fotos das atividades do dia anterior. Os alunos podem colocar “gosto”, comentar conteúdos e ainda enviar mensagens, às quais a estagiária responde o mais rapidamente possível, consoante pedido pela *e-mail manager*.

3.4.3. Tarefas financeiras

3.4.3.1. Finanças

Uma das atividades de “especialização” atribuídas apenas a um dos estagiários de cada vez, pela qual este fica encarregado e deve levar a cabo com autonomia e responsabilidade, era a tarefa das “finanças”. Esta consiste em gerir as reservas e controlar os pagamentos da parte dos alunos, ou seja, verificar se os estudantes que estão prestes a começar um curso fizeram o pagamento de

pelo menos o depósito, e se os alunos que estão prestes a terminar a sua estadia em Barcelona efetuaram o pagamento total da mesma.

Os pagamentos podem ser feitos através de transferência bancária ou cartão de crédito. Quando é feito um *booking*, este é atribuído a qualquer um dos estagiários para que este escreva o *e-mail* de resposta de confirmação e processe o pagamento na própria escola; no entanto, quando o pagamento é feito através de transferência bancária, a responsável pela contabilidade envia um *e-mail* interno à administração com a lista de transferências recebidas. O estagiário responsável pelas finanças tem a responsabilidade de apurar de parte de que clientes vêm as transferências e inserir os respetivos pagamentos no sistema SIGA.

Ao apurar as transferências bancárias, há que verificar se não há mal entendidos ou erros. Por exemplo, com o alojamento, pode acontecer que quando o estudante faz o pagamento ou a escola o recebe, já não existe disponibilidade para o tipo de alojamento que o cliente pensa ter reservado. Nesse caso, há que buscar opções alternativas e contactar com o estudante.

Se o preço pago através da transferência é exatamente o mesmo que consta no SIGA, apenas há que inserir o pagamento. No caso de haver diferenças entre o preço a pagar e o pagamento recebido, há que investigar a razão por trás disso. Para isso, há que procurar e encontrar a última *quotation* (orçamento) fornecido ao cliente e com que o mesmo concordou. Pode tratar-se de um engano da parte do cliente ou um erro do SIGA. Por vezes, os preços não coincidem porque se trata de estudantes que vêm de agências. Também pode ser que os estudantes paguem apenas o depósito de 200 Euros.

O responsável pelas finanças tem a responsabilidade de controlar os pagamentos. Para tal, tem de escrever aos estudantes quatro semanas antes da sua chegada, uma vez que está estabelecido nos termos e condições da escola que esta deve receber o pagamento dentro desse prazo.

“Um depósito de €200 é requerido para inscrições feitas mais de 4 semanas antes do curso começar. O restante das taxas do curso e alojamento é feito não mais tarde de 4 semanas antes do curso começar” (Termos e condições da empresa).

No entanto, esta regra é seguida com muita flexibilidade, uma vez que é preferível fornecer um serviço flexível, prestável e simpático e receber mais estudantes, do que recusá-los por não receber o pagamento com antecedência; afinal de contas, todos acabam por pagar.

Alguns clientes ficam até à última semana, dia ou até último momento sem pagar a quantia restante do curso. Nesses casos, o estagiário contacta com o estudante por *e-mail*, telefone, ou por contacto direto depois do horário das aulas.

Este estagiário também trata de gerir as cancelações e avisar o departamento académico das mesmas; o contrário também acontece, já que muitos estudantes estão apenas na lista de entradas do departamento académico, mas o departamento de administração não tem conhecimento de tal, e por isso tão-pouco de que necessita de ser feito um pagamento.

Este estagiário tem também a função de comunicar com a escola de salsa parceira da Camino Barcelona, chamada Rakatá. Esta envia à escola a fatura detalhada, e o estagiário tem de compará-la com os registos no sistema. Por vezes, há casos peculiares, como por exemplo cancelamentos, e há que debater se é necessário que a Camino pague à Rakatá, entre outros, comunicando maioritariamente através de *e-mail*.

3.4.3.2. Estatísticas

Outra das tarefas levada a cabo especialmente pela presente estudante foi a tarefa de realizar estatísticas de vendas semanais. Depois dos primeiros três meses, esta tarefa foi passada a outra estagiária.

Todas as semanas, efetuava as estatísticas de venda para ter uma panorâmica geral do lucro feito pela empresa, dos nomes de novos estudantes para as próximas semanas e suas nacionalidades e ainda a comparação aos anos passados, de modo a saber se no ano atual se obtiveram melhores resultados.

Estas estatísticas são feitas numa tabela de Excel (ver anexo 18.4: Estatísticas), respeitando as seguintes etapas: primeiramente, há que contar o número de novos e antigos estudantes para as 16 semanas seguintes e classifica-los de acordo com o curso por eles escolhido; isto auxilia a direção não só na elaboração de estatísticas, como no planeamento das semanas seguintes, por exemplo, em termos de número de professores necessários; depois, faz-se a soma total de todos os estudantes antigos e novos para cada semana presente na coluna; de seguida, calcular a diferença do número total de estudantes inscritos em relação ao ano passado, para apurar se o número baixou ou aumentou. Insere-se o número de novos alunos por cada uma das semanas, e depois os primeiros pagamentos dos novos estudantes (integrais e depósitos), juntamente com o

respetivo número de semanas e seu país de origem. Depois disso, há que calcular, através do documento de pagamentos recebidos, quanto dinheiro a empresa ganhou desde a última vez que se efetuaram as estatísticas. Nota: esta quantidade diz respeito apenas ao dinheiro recebido com respeito a cursos, alojamento, e depósitos, não se contando o dinheiro ganho através dos serviços adicionais como atividades, venda de livros, etc.

Depois deste passo, pode-se observar se a Camino fez ou não lucro, em comparação com a semana passada e tecer conclusões. Normalmente, o mais normal será verificar uma mudança de lucro consoante se passa para época baixa ou alta.

Depois disto, procede-se a guardar o documento em formato Excel e PDF e enviá-lo a Mike e Ella, que o esperam semanalmente. Recebido o documento, estes debatem sobre os números e resultados, e delinham objetivos para a semana seguinte.

A elaboração das estatísticas é uma tarefa que exige concentração máxima, especialmente no momento de realizar a soma total dos pagamentos, uma vez que, como já mencionado, apenas se deve ter em conta os pagamentos de cursos e alojamentos e não de serviços acessórios.

Aquando da chegada de uma nova estagiária, de modo a melhor distribuir as tarefas por todos os estagiários, a estudante teve de formar e ensinar a outra estagiária como fazer as estatísticas, explicando com detalhe cada etapa.

3.4.3.3. Contagem da caixa e verificação dos recibos

No final de cada dia, os estagiários contam as duas caixas existentes, uma presente na recepção e outra na sala de estudantes; em ambas se efetuam vendas de livros, de vagas para as atividades, cursos, entre outros.

Uma vez contado o dinheiro presente nas caixas, envia-se um *e-mail* ao departamento de contabilidade, que volta a contá-las na manhã seguinte.

Cada estagiário tem o seu próprio livro de recibos onde recebe os pagamentos; uma vez recebido o pagamento, tem a responsabilidade de coloca-lo no documento de *Recibos de Recepción*, juntamente com o nome e o respetivo *concepto*, de maneira a controlar todas as entradas e influxos de dinheiro da empresa.

3.4.4. Outras

3.4.4.1. Traduções

Uma das atividades requeridas aos estagiários de todos os idiomas é a realização de traduções de variados tipos: traduções de páginas do *website*, tradução das folhas de *feedback* preenchidas pelos estudantes no final da sua estadia, traduções de *plantillas* e partes das mesmas de *e-mails*, entre outros. Estas traduções foram feitas não só de e para o português, mas também de e para espanhol e inglês, enquanto os restantes estagiários se ocupavam de as realizar nas respetivas línguas maternas, bem como o inglês e espanhol. Para além disto, é de realçar que o estagiário serve muitas vezes de intérprete dentro da escola, ajudando na comunicação dos estudantes com outros estudantes, professores, trabalhadores dentro da escola, entre outros, e seja em que língua for. O estagiário tem de estar pronto para trabalhar com uma variedade de línguas ao mesmo tempo, misturando no mesmo contexto várias para além da sua materna.

3.4.4.2. Criação de conteúdos para Aulas de Conversação

Como explicado anteriormente, uma das modalidades de curso oferecida pela instituição é o “Curso Intensivo e Conversação”, que oferece as habituais 20 horas semanais de curso intensivo e ainda 5 aulas de conversação por semana. Cada aula de conversação tem um tema específico e centra-se em criar conversa e diálogo à volta do mesmo, em vez de em questões de gramática; o estagiário é responsável por criar conteúdo apropriado para cada tema, de maneira a impulsionar a aula. É sua responsabilidade realizar conteúdo centrado em imagens, informação acessível e adequada a cada nível, e conteúdos que impulsionem a geração de conversa e participação da parte do aluno.

3.4.4.3. Preparação e manutenção da Escola

Todos os dias, há trabalho de manutenção que tem de ser feito na escola, por que o estagiário é responsável. Os estagiários abrem (se colocados no turno da manhã) ou fecham (se colocados no turno da tarde) a escola. Antes de abrir, é necessário preparar todos os terraços e transformá-los em salas de aula. Para isto, abre-se ou fecha-se as tendas dos terraços, consoante o tempo meteorológico do dia, liga-se o ar condicionado, equipa-se cada terraço com equipamento

essencial para dar uma aula (quadro portátil) e proporcionar o máximo conforto (por exemplo, colocar almofadas nos bancos, etc), verifica-se se as luzes funcionam e se tudo está limpo e arrumado. Tudo isto se faz uma vez mais pela tarde, uma vez acabadas as aulas, para que os alunos possam usufruir dos terraços como áreas lúdicas, removendo todas as almofadas e quadros, apagando luzes e aparelhos eletrónicos como ar condicionado e ventoinhas. O estagiário tem sempre de zelar pela manutenção destas áreas e verificar se tudo está a funcionar corretamente, e fazer sugestões de possíveis melhoras nestas mesmas áreas.

Para além disso, o estagiário verifica todas as salas de aula antes de abrir a escola: se estão limpas, arrumadas, com cadeiras suficientes e material em bom estado e se o ar condicionado e luzes estão ligados. Muitas vezes, há que arrumar, limpar e organizar as salas, ou até recolher material (cadeiras, computadores, rádios) de outras salas de aula para garantir que se pode dar facilmente uma aula em cada sala.

O estagiário é também responsável por colocar na parede as atividades da semana, mapas para diversos pontos cruciais da cidade (farmácia, papelaria, biblioteca, etc), listas de preços, *posters* promocionais do DELE ou da escola, etc, e ainda por arrumar e organizar a biblioteca de livros e *dvds* disponível na escola.

Por todas as instalações da escola, há sempre que verificar se tudo está limpo e ordenado, tendo sempre em vista a melhor impressão possível da escola que se pode dar, não só para agrado dos estudantes atuais, mas ainda mais para quaisquer clientes interessados que possam vir visitar.

Os estagiários zelam por todas as áreas da empresa. Por exemplo, no caso de fundir uma lâmpada, o estagiário está encarregado de ir comprar outra. Também é responsável por enviar quaisquer cartas (por exemplo, certificados) por correio postal, comprar garrafas de água para oferecer aos estudantes e rebuçados para decorar a receção, ir recolher mapas ao fornecedor para os oferecer aos alunos e até arranjar equipamento estragado.

4. O marketing e estratégia de marketing

O marketing, segundo Kotler e Keller (2006: 5), consiste em identificar e satisfazer as necessidades das pessoas e da sociedade, “de forma rentável”, isto é, transformando a satisfação de necessidades individuais ou sociais em oportunidades de negócio rentável.

A associação norte-americana de marketing (apud Kotler e Keller, 2006: 5), oferece a seguinte definição formal: “marketing é o processo de planificar e executar o conceito, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos das pessoas e das organizações.”

Segundo Kotler et al (2000), o processo de marketing compreende a análise das oportunidades de mercado, a seleção do público-alvo e a eleição do marketing mix mais apropriado e a gestão do esforço de marketing.

A estratégia de marketing é a “lógica de marketing através da qual a unidade de negócio espera alcançar os seus objetivos de marketing” (Kotler et al, 2000: 50). O processo de marketing passa por eleger os clientes alvo, analisar o ambiente competitivo, fazer uma estimativa e previsão da procura, seguida por uma segmentação do mercado, isto é, “o processo de divisão do mercado em grupos homogêneos entre si e diferentes uns dos outros” (Kotler et al, 2000: 52). Os clientes podem ser agrupados consoante variadas variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas, de comportamento, etc.

Uma vez identificados os segmentos, a empresa deve decidir a quais atender e satisfazer, ou seja, fazer a seleção do seu mercado-alvo, depois de haver avaliado cada um dos segmentos. O mercado-alvo é o “processo de valorização e seleção do segmento que ofereça maiores vantagens competitivas” (Kotler et al, 2000: 52). Os segmentos e mercados-alvo da Camino Barcelona já foram abordados no início deste relatório (ver capítulo “Segmentos de Mercado e Públicos-alvo”).

Uma vez decididos quais os segmentos a que a empresa quer atender, esta deve decidir qual posição pretende ocupar na mente mesmos. A estratégia de posicionamento de mercado consiste em “decidir as posições que diferenciem a nossa oferta das marcas da concorrência e que lhe proporcionem a maior vantagem estratégica entre os seus públicos-alvo” (Kotler et al, 2000: 53). Sem dúvida que o posicionamento e diferenciação da Camino Barcelona recaem principalmente no fato de ser a única escola com alojamento *on-site* no centro de Barcelona.

As empresas bem-sucedidas devem desenvolver a sua oferta melhor que a sua concorrência, e para tal devem realizar uma análise da concorrência, comparando permanentemente a perceção de valor que oferecem os seus produtos, preços, comunicação, etc,

com a percepção de valor recebida das ofertas da concorrência. Para isso, deve-se responder a perguntas como: “Quem são os nossos concorrentes? Quais os seus objetivos e estratégias? Quais os seus pontos fortes e fracos?” (Kotler et al, 2000: 53).

Eis uma tabela com as escolas concorrentes à Camino Barcelona, respetivos *websites* e preços dos cursos equivalentes ao curso intensivo da Camino:

Escola	Website	Preços
Idiomas247	http://www.idiomas247.com/	14 aulas privadas de 2 horas - 247 euros
Linguabarcelona	http://www.linguabarcelona.com	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 175 euros por semana
Speakeasy	http://www.speakeasybcn.com	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 115 euros por semana
Olé languages	http://www.olelanguages.com	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 135 euros por semana
Dime Language School	http://www.dimebarcelona.com/	Curso Super-Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 150 euros por semana
Enforex	http://www.enforex.es/	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 135 euros por semana
Don quijote	http://www.donquijote.org/	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 175 euros por semana
Estudio hispânico	http://www.estudiohispanico.com	Curso Intensivo (20 aulas de grupo por semana) – 110 euros por semana

4.1. Comunicação integrada de marketing

Segundo Schultz (1993, apud Galindo, 2009), a comunicação integrada de marketing consiste em criar um plano estratégico que abranja uma série de pontos de comunicação (como publicidade, marketing, reposta direta, promoção de vendas, relações públicas, etc), e combiná-las de maneira a oferecer clareza, consistência e impacto nas comunicações com o público-alvo. É composta por um conjunto de estratégias que visam captar o consumidor com uma mensagem uniforme e eficaz.

Em primeiro plano, é importante compreender que a Camino Barcelona tira proveito de um amplo leque de estratégias para promover e comunicar a sua imagem, nomeadamente a sua diferenciação em ser a única escola com alojamento *on-site* em Barcelona e fatores como o de proporcionar uma grande variedade de atividades e serviços e ser uma escola certificada pelo Instituto Cervantes. A comunicação integrada de marketing da organização é feita através de vários meios, dando uso aos *social media* para difundir e publicitar a empresa, bem como ao próprio serviço como método de conquistar clientes, novos e antigos. Em seguida, serão enumeradas algumas das estratégias que constituem a comunicação integrada desta empresa.

4.1.1. Website

A comunicação integrada de marketing da empresa é essencialmente feita através do seu *website*. É também através deste que se realizam a maior parte das suas reservas. Ao elaborá-lo, foi necessário pensar na sua estrutura, conteúdo, bem como testá-lo e melhorar os aspetos necessários. Todos os dias, tanto pela manhã como pela tarde, os trabalhadores testam o *website* para *Availability Checks* e *Bookings*, de maneira a verificar se tanto a escola como os estudantes os estão a receber bem. Isto é importante, uma vez que, se o sítio não estiver a trabalhar bem, a escola não vai receber *enquiries* nem o cliente vai ter um serviço com a devida rapidez e qualidade. Teve ainda de se pensar na construção de *links*, e ainda construir o website em 10 diferentes línguas: Inglês, Espanhol, Francês, Alemão, Italiano, Holandês, Sueco, Português, Russo e Mandarim.

Numa segunda fase, foi perguntado a várias universidades e escolas se podiam colocar um *link* para o website da Camino nos seus websites. Foi necessário ainda procurar maneiras de

impulsionar o *rating* do site no *google*. A empresa utiliza ainda o serviço de GoogleAds para promover o acesso ao *website*.

4.1.2. Facebook

Como já falado, a página de Facebook é atualizada diariamente com variados conteúdos, principalmente fotografias e vídeos das atividades culturais realizadas. Muitos estudantes comentavam que, antes de realizar uma reserva, haviam visitado as atualizações da página de Facebook e que se entusiasmaram por, simultaneamente a aprender Espanhol, poder participar nas atividades propostas pela escola. Estes podem ainda partilhar fotos e álbuns de fotos e identificar-se (“*tag*”) nas mesmas, podendo estas ser vistas pelos seus amigos. Já estes podem descobrir a página de Facebook da empresa e, quem sabe, ganhar o interesse de aprender Espanhol na Camino. Assim, graças à participação dos internautas, aumenta a visibilidade da empresa. O conteúdo da página de Facebook é diversificado: podem encontrar-se texto, mapas, fotos e vídeos. No entanto, a maior parte das publicações diz respeito às fotografias das atividades.

As estatísticas do Facebook (ver anexo 18.5: Estatísticas do Facebook) permitem-nos ainda apurar o alcance das publicações realizadas, sendo assim uma ferramenta útil para descobrir quais as publicações com mais sucesso. Permitem também verificar o total de “gostos” das páginas de escolas concorrentes em comparação com a Camino e analisar a quantidade de novos “gostos”, se obtidos através de publicidade ou não, e a quantidade de “já não gosto”, apurar os conteúdos que originam os “gostos” e o seu alcance (quantas vezes foram partilhados), e fornece ainda informação sobre as pessoas que seguem a página (como informações de género, idade e nacionalidade). Tudo isto pode ser bastante útil para apurar quais os conteúdos a ser publicados com mais frequência de modo a captar mais público, quais as atividades preferidas pelos utilizadores, entre outros.

4.1.3. Twitter e Instagram

A Camino Barcelona conta também com uma página de Twitter. Esta tem 362 seguidores (consultado em 18-09-2015). Através do Twitter, há alunos que comentam e fazem perguntas, e pessoas que revelam interesse em realizar estágios. Apesar disso, pode constatar-se que na página

que não é realizado um *post* desde o fim do ano de 2014. A página de Instagram conta com 218 seguidores (consultado em 18-09-2015). É de notar a significativa diferença entre os seguidores desta página e a de Facebook. No Instagram, há a possibilidade de comentar, gostar de fotografias e criar conversa sobre a Camino através dos *hashtags* publicados pelos utilizadores. A Camino foi “*hashtageada*” 234 vezes em diversas publicações de estudantes e futuros estudantes.

4.1.4. GoogleAds

A empresa conta ainda com uma estratégia *web* de GoogleAds. A empresa procura ser bem referenciada pelos motores de busca, levando a cabo ações de referenciamento que permitem gerar tráfego na página oficial. Através do GoogleAds, o *website* da Camino surge no topo da lista do motor de busca, consoante as palavras-chave inseridas pelo internauta. A empresa implementa várias campanhas para favorecer os *clicks* sobre a página, através da escolha de palavras-chave para cada uma das páginas da empresa: “cursos de Espanhol” ou “estudar Espanhol em Barcelona”, por exemplo. A escolha das palavras-chave é primordial, uma vez que há que selecionar as palavras-chave mais rentáveis, de maneira a otimizar a estratégia.

A estratégia *web* é bastante importante para empresa, já que é através do *website* que os estudantes internacionais não só encontram informações que promovem a Camino, como realizam as suas reservas.

4.1.5. Word of Mouth e promoções

Depois de terminado um curso na Camino, a interação cliente-empresa não se fica por aí; os estudantes satisfeitos normalmente recomendam a escola a amigos; para além disso, frequentemente, é pedido aos alunos que escrevam *reviews* sobre a escola, de maneira a que os clientes interessados possam ter acesso a *feedback*, maioritariamente positivo, sobre a escola, através do *google reviews*. Uma outra estratégia é a oferta de um desconto de -15% para antigos estudantes e para “*book with a friend*”, ao se reservar com mais outra pessoa. A matrícula, com o valor de 60 euros, é válida por um ano e por vezes isentada.

4.1.6. Agências

A escola tem acordos com agências de línguas e viagens localizadas em Alemanha, França, Áustria, Suíça, Ucrânia, Noruega, entre outros. O trabalho com agências foi deixando de ser priorizado ao longo do tempo, uma vez que estas trabalham com toda uma gama de diferentes escolas com preços competitivos, têm grandes comissões, trabalham com catálogos e estabelecem preços muito altos, fazendo com que se torne difícil competir. Para favorecer o trabalho com agências, estabeleceram-se preços baixos, que, segundo Ella Bekker, eram impossíveis de manter e não proporcionavam lucro; assim, foi necessário alterar os preços e recusar um número elevado de alunos que vinham das agências, o que foi bastante difícil, mas, na verdade, este plano não lhes proporcionava uma boa vantagem competitiva. Para além disso, o lucro obtido através de vendas com agências é menor que o lucro das reservas diretas. Assim, para a direção, tornou-se evidente que as vendas diretas eram muito mais rentáveis e lucráveis; especialmente pelo facto de que precisavam de pagar hipoteca, renda dos apartamentos, entre outros, com antecedência. Assim, a escola começou a trabalhar com uma grande quantidade de agências pequenas; a recusar grupos em época alta, uma vez que constituíam um risco, esforço e desperdício de recursos financeiros e humanos demasiado grandes em relação ao lucro que daí advinha – nunca esquecendo o facto de que o edifício da escola apenas tem 10 salas de aula.

Assim, a empresa deixou de procurar agências com quem trabalhar. Em vez disso, as agências procuram a escola e estabelecem contacto, encontrando-a muitas vezes através da Internet. Para além disso, se algo se passa com a agência, como falência ou outros problemas, a empresa perde um grande número de clientes de repente. Agora, priorizam-se as reservas diretas.

Em 2014, as vendas através de agências representaram apenas um 21% do total de vendas, sendo que a restante percentagem diz respeito às vendas diretas da Camino.

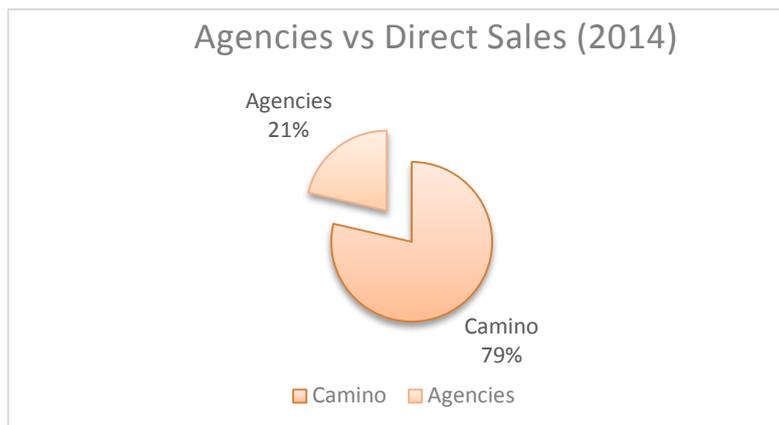


Figura 10 – Vendas através de agências vs reservas diretas em 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

O seguinte gráfico mostra a tendência e determinação da empresa em abandonar cada vez mais o trabalho com agências e optar mais pela preferência de uma estratégia de vendas diretas ao longo dos anos.

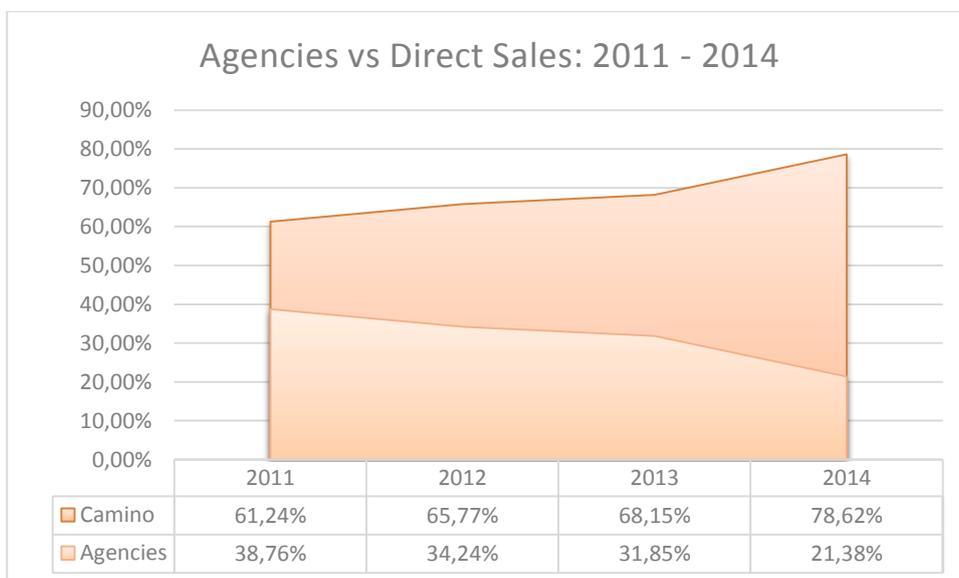


Figura 11 – Vendas através de agências vs reservas diretas: de 2011 a 2014. Dados retirados da base de dados do sistema de reservas da empresa e tratados pela estagiária.

4.1.7. Serviço de qualidade

A empresa prioriza que se respondam aos *e-mails* e consultas rápido, eficientemente e no mesmo idioma. Ao se receber um *e-mail*, é exigido que se lhe responda o mais rápido possível, já que se promete ao cliente uma resposta no período de 48 horas no máximo. A verdade é que os clientes valorizam a rapidez com que se responde às suas perguntas e sempre agradecem por isso. Além disso, valoriza-se que se estabeleça relacionamentos com o cliente de modo a oferecer um serviço pessoal, personalizado e constante. Os trabalhadores da empresa assistem em tudo quanto necessário para os clientes, proporcionando-lhes todo o tipo de comodidades: acesso a internet, livros e filmes, bem como quaisquer outros pedidos especiais e imprevisíveis. Também se prima a qualidade do ensino, com professores nativos e qualificados, promovendo uma imersão total na língua.

4.1.8. Metodologia

A Camino orgulha-se de anunciar que a sua metodologia de ensino se baseia num método comunicativo que permite ao aluno pôr em prática tudo o que aprende, ao falar com espanhóis nativos nas aulas e estar rodeado pela língua. Este método combina gramática e estrutura, proporcionando uma rápida aprendizagem; ensina-se conteúdos úteis que podem ser utilizados no dia-a-dia e fazendo com que os estudantes se possam expressar onde quer que vão. Utiliza-se frequentemente filmes, música, imagens, diálogos, jogos, discussões, conversas, aulas de conversação etc para garantir que a aprendizagem seja eficaz. Os professores podem mudar ao longo do curso, mas todos são profissionais licenciados com estudos específicos em Espanhol. Os níveis da escola seguem os níveis aprovados *do European Reference Framework*, aplicável em qualquer país.

4.2. Plano de marketing

Segundo Kotler e Keller, o plano de marketing é um documento escrito que resume o que o especialista de marketing aprendeu sobre o mercado, que indica como a empresa pretende alcançar os seus objetivos de marketing e que facilita, dirige e coordena os esforços de marketing (2006). Para Cohen, o plano de marketing é essencial para o funcionamento de qualquer empresa e comercialização eficaz e rentável de qualquer produto ou serviço, inclusive dentro da própria empresa (2008). Realizar um plano de marketing exige tempo, mas este tempo pode ser poupado a longo prazo, já que o plano proporciona uma visão clara do objetivo final e do caminho até ao mesmo, com todas as etapas a realizar para chegar até onde se pretende. Este permite ainda calcular quanto tempo levará a realizar cada etapa, bem como os respetivos recursos de dinheiro, tempo e esforço necessários para tal, do mesmo modo que ajuda a empresa a compreender se alcançou os seus objetivos.

Em 2012, a Camino realizou uma avaliação global e departamental, com os objetivos de analisar a situação atual e delinear objetivos para o futuro. Esta análise teve um resultado bastante paradoxal: “Pese a haber incrementado un 23% las ventas, Camino Barcelona presenta un déficit que arrastramos desde los años anteriores”.¹

Face a isto, foi necessário implementar novas estratégias que permitissem à empresa inovar, crescer e diferenciar-se da concorrência. “El objetivo es aunar las ventajas de una escuela de idiomas y el campus universitarios y crear un nuevo concepto, diferenciándose de la competencia y pudiendo llegar a nuevos segmentos de mercado.”²

4.2.1. Ambiente de marketing

O ambiente de marketing diz respeito aos “atores e forças que afetam a competência da direção de marketing para desenvolver e manter transações com os seus clientes-alvo com êxito” (Kotler et al, 2000: 67).

¹ Plan Estratégico, 2013, pág. 2. Documento Powerpoint.

² Plan Estratégico, 2013, pág. 3. Documento Powerpoint.

4.2.1.1. Análise externa

Segundo Talaya et al (2008), a análise do ambiente externo tem como objetivo a realização de uma examinação detalhada da situação e perspectivas não controláveis pela empresa (fatores económicos, sociais, políticos, culturais ou tecnológicos), juntamente com outros fatores sobre os quais se pode exercer um certo controlo e influência, devido à sua proximidade e interação mútua (público-alvo e grupos de interesse, fornecedores, intermediários e concorrência).

4.2.1.2. Meso Environment

Segundo Muilwijk (2009-2014), o Meso environment trata dos fatores em que a empresa não pode influenciar direta ou indiretamente. Por exemplo, uma empresa não pode influenciar diretamente se um mercado é fácil ou difícil de entrar ou se tem muitas barreiras à sua entrada.

Mercado	Mercado em crescimento
Concorrência	Principais concorrentes: Ole, Lingua, Speakeasy. O maior concorrente: Lingua Barcelona, fundada em 2012.
Emprego	26 empregos fixos, estagiários variados
Política	Governo Espanhol
Comunicação externa	<i>Website, Redes sociais, E-mail</i>
Outros	Apartamentos no mesmo edifício da escola e outras formas de alojamento
Forças	Creditação do Instituto Cervantes

4.2.1.3. Macro Environment

Segundo Kotler et al (2000: 67), *Macro Environment* corresponde às “forças sociais principais que afetam o *micro environment*” como as forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Demografia	Barcelona situa-se na Comunidade Autónoma de Catalunha
Economia	Recessão económica na maior parte dos países europeus
Tecnologia	Grande desenvolvimento das tecnologias fora de linha, das redes sociais e de instrumentos de tecnologia de ponta
Fatores socio-culturais	Relacionamento entre Espanha e os outros países
Infraestruturas	Aeroportos de El Prat ou Girona, Taxi ou transportes públicos
Ambiente	Clima de Barcelona: quente e ensolarado no Verão, perto da Praia
Fatores políticos	Relação entre Espanha e os outros países que requerem visto; Catalunha: região autónoma com relativo poderio económico e movimentos independentistas.

4.2.2. Análise Interna

Segundo Talaya et al (2008), a análise interna pretende examinar, detalhadamente e em profundidade, “cada um dos componentes que configuram a existência das empresas”, para identificar os pontos fortes e fracos da sua estrutura, funcionamento e organização.

4.2.2.1. Visão

Segundo o *Plan de estratégico* da Camino Barcelona realizado em 2013, a visão da empresa é “consolidar-se no mercado como escola-residência de Espanhol em Barcelona e ampliar a sua oferta a outros idiomas”³.

4.2.2.2. Missão

“A missão [da Camino Barcelona] é o ensino e difusão da língua espanhola como língua estrangeira para um público internacional. Tendo conseguido ter uma presença sólida no mercado, abrimos esta difusão da língua aos seus nativos, oferecendo-lhes a possibilidade de aprender outras línguas. Para tal, procuramos que a docência abarque todos os seus domínios e que o faça em completa imersão linguística.”⁴

4.2.2.3. Valores e objetivos corporativos

Segundo o *Plan Estratégico 2013*, os valores e objetivos corporativos da empresa recaem sobre ter uma equipa motivada e coordenada que entende e conhece o trabalho dos demais, atua como um único órgão e trabalha em grupo. Respeita-se e valoriza-se o cliente, tratando-o como um indivíduo com peculiaridades e necessidades únicas. Existe liberdade de expressão das opiniões, pontos de vista, ideias e possíveis medidas a implementar. Valoriza-se o trabalho dos demais e os feitos individuais e pessoais, facilitando-se a flexibilidade horária e a compatibilidade com a vida privada.

4.2.2.4. Cultura empresarial

Segundo o *Plan Estratégico 2013*, a cultura empresarial reflete-se no ambiente dinâmico, jovem e multicultural. A equipa é composta por *staff* com estudos superiores e de diferentes países da Europa. Assegura-se uma atenção personalizada e contínua aos estudantes, apoiando-os em todas as suas necessidades, dentro e fora da escola. Aconselha-se academicamente o aluno para ajudá-

³ Plan Estratégico, 2013, pág. 9. Documento Powerpoint.

⁴ Plan Estratégico, 2013, pág. 9. Documento Powerpoint.

lo a progredir na sua aprendizagem e oferece-se uma residência de estudantes no mesmo edifício da escola de maneira a facilitar a integração da comunidade estudantil.

4.2.2.5. Políticas corporativas

Segundo o *Plan Estratégico 2013*, as políticas corporativas recaem sobre um afã de melhora, na qualidade do ensino, plano de qualidade, conforto no alojamento, flexibilidade nos serviços oferecidos, respeito pelo meio ambiente, prevenção de riscos laborais e proteção de dados.

4.2.2.6. Análise SWOT

Todas as empresas são confrontadas com uma variedade de forças internas e externas, que podem tanto representar forças impulsionadoras para a empresa como limitadoras. Segundo Houben et al (1999), um primeiro passo para a planificação estratégica de um negócio é a identificação e avaliação estes fatores que podem ajudar ou prejudicar uma empresa. A identificação de forças (strenghts) e fraquezas (weaknesses) internas, bem como de oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) externas é chamada a análise SWOT.

Strenghts - Forças

- Escola e residência no mesmo edifício
- Localização central em Barcelona
- Ensino de qualidade com professores com formação académica
- Equipa alargada que utiliza um vasto leque de idiomas para a comodidade dos alunos e oferta de um melhor serviço
- Atenção personalizada ao cliente
- Acreditação pelo Instituto Cervantes e do CSN
- Organização académica orientada aos estudantes (número reduzido de estudantes por aula, resposta aos desejos do estudante, flexibilidade horária e combinação com atividades práticas).

Weaknesses - Fraquezas

- Instalações limitadas em relação à procura
- Equipa de administração não experiente e falta de pessoal fixo
- Falta de planificação estratégica
- Existência frequente de problemas informáticos
- Capacidade económico-financeira limitada (uma vez que a compra da residência deu à escola uma carga económica elevada, ao ter de pagar uma hipoteca todos os meses. Assim, a escola não tem possibilidade de fazer novos investimentos, seja em projetos seja em publicidade.)

Opportunities - Oportunidades

- Oferecer mais serviços (ensino de mais idiomas)
- Expandir-se em Espanha com novas escolas
- Crescente interesse na língua espanhola a nível global

Threats – Ameaças

- Crise económica
- Escolas de línguas e outras línguas (um cliente, ao decidir que deseja aprender uma língua estrangeira no estrangeiro, pode fazer a escolha de outro idioma, país e escola de línguas).
- Outras escolas de Espanhol em Barcelona
- Mercado sazonal: grande diferença entre a carga de trabalho no verão e no inverno

4.3. Marketing de serviços

Em primeiro lugar, é importante referir que a Camino Barcelona, tal como qualquer escola de línguas, é uma empresa que oferece essencialmente serviços. Devido ao fato de que, ao longo da realização do estágio, grande parte do trabalho realizado espelhou os conhecimentos da estagiária previamente adquiridos em marketing de serviços, de seguida se irá falar de conceitos básicos de marketing de serviços, presentes no quotidiano de qualquer marketing assistant e empregado da Camino Barcelona.

Torna-se essencial definir serviço: “something that you can’t drop on your feet” é uma definição que reflete o seu caráter intangível. Segundo Andreasen et al, “a service can be defined as any activity or benefit that one party can offer to another which is essentially intangible and does not result in the ownership of anything” (2003: 317). Os serviços englobam uma variedade de atividades, desde serviços de assistência médica, turismo, educação, passado por seguros e finanças. Assim, a empresa Camino Barcelona está claramente inserida na categoria dos serviços, já que oferece aulas de Espanhol (serviço de educação) e alojamento (serviço de turismo). Segundo Ferrando, os serviços são atividades económicas “que ofrece una parte a otra”, que criam valor e proporcionam benefícios aos clientes, “como resultado de producir un cambio deseado en (...) el receptor del servicio” (2007: 23).

Ferrando (2007) acrescenta ainda que os serviços são prestados não só por empresas que se dedicam a serviços exclusivamente; pelo contrário, as empresas produtoras, para além de proporcionarem os bens que produzem, também oferecem serviços relacionados com a aquisição desses produtos: garantias, contratos, serviços pós-venda, montagem, entre outros.

4.3.1. Características dos Serviços

Segundo Esteban (2005: 35), os serviços possuem as seguintes características:

4.3.1.1. Intangibilidade

O fato de que um produto é intangível significa que este não se pode apreciar com os sentidos antes de ser adquirido.

Segundo Esteban (2007: 36), esta é uma característica que tem as suas implicações: os produtos não podem ser experimentados antes de serem adquiridos, não se podendo verificar a sua qualidade a ser percebida pelo cliente; para além disso, os serviços não se podem patentear, oferecendo menos barreiras de entrada no seu setor. Ao contrário do que acontece com os bens tangíveis, não se pode julgar *a priori* a sua qualidade ou preço. Assim, as empresas não podem patentear os seus serviços nem impedir que outras os proporcionem, e por isso têm de saber competir com profissionalismo, qualidade e uma imagem sólida. Por estas razões, é importante gerir uma elevada reputação frente aos seus concorrentes.

É o caso da Camino Barcelona, que procura diferenciar-se através da sua imagem de escola-residência no centro de Barcelona, de modo a impulsionar a qualidade percebida do cliente antes de este o consumir e convencê-lo de que é a melhor escolha que podem fazer, mesmo sem a ter experimentado.

Desta forma, a intangibilidade, para além de ser a característica mais presente nos serviços, é a que supõe um maior risco percebido para os consumidores, que podem ficar insatisfeitos após a utilização destes mesmos serviços, por haver pago um preço demasiado alto, ou este não corresponder às suas expectativas. Por isso, se diz que as empresas devem procurar “tangibilizar” o seu serviço.

4.3.1.2. Inseparabilidade

Inseparabilidade significa que, muito frequentemente, os serviços não se podem separar da pessoa do vendedor, quem o produz, e que a criação de um serviço pode ter lugar em simultâneo com o seu consumo (Esteban, 2005:37). Já no caso dos produtos físicos, estes podem ser adquiridos, armazenados, e só então consumidos. A produção do serviço é fruto do esforço conjunto do consumidor e do vendedor, já que ambos trabalham em conjunto, como é o caso de um curso de Espanhol.

4.3.1.3. Heterogeneidade ou inconsistência

A heterogeneidade dos produtos significa que estes são difíceis de standardizar. Os bens ou produtos são homogéneos, fruto de tecnologias e processos que não se alteram de cada vez que se produzem os bens. No entanto, os serviços não estão standardizados; um mesmo serviço pode variar consoante quem o proporcione, e um mesmo cliente pode receber um serviço muito distinto

numa mesma entidade, consoante o empregado que o atenda, ou, por exemplo, consoante o professor do seu grupo.

A inconsistência dos serviços é também muito importante e faz com que o risco percebido dos serviços seja maior que o dos produtos, uma vez que os consumidores encontram mais dificuldades em valorizar e comparar os preços e qualidade dos mesmos antes da sua aquisição. Assim, as empresas de serviços deveriam reduzir a inconsistência dos seus serviços, de maneira a reduzir o risco dos clientes, através da seleção do *staff* e respetiva formação, bem como fixar *standarts* e níveis mínimos de qualidade do serviço.

4.3.1.4. Percibilidade

Os serviços são perecíveis, uma vez que não podem ser armazenados em inventário. Um curso de Espanhol, ou um quarto numa residência de estudantes, não se podem guardar para que sejam vendidos numa altura com maior procura, ou solicitar ao cliente que venha numa outra data; não havendo procura, o serviço não prestado perde-se.

Esta característica é muito importante para estabelecer políticas e estratégias de marketing, nomeadamente de preços e segmentação, de maneira a combater a sazonalidade da procura de serviços.

4.3.1.5. Ausência de propriedade

Esta característica é traduzida pela incapacidade de possuir um serviço, já que os compradores adquirem um direito, mas não qualquer propriedade de suporte tangível. Um turista não se apropria do apartamento que ocupa durante a sua estadia em Barcelona; o mesmo se pode dizer para os cursos de Espanhol – já diz o ditado, o saber não ocupa lugar; o consumidor paga o uso ou acesso, neste caso, conhecimento da língua espanhola e uma experiência em Barcelona; mas não compra a posse de algo.

4.3.2. Classificação dos serviços

Segundo Esteban (2005), não existem critérios únicos para identificar e classificar serviços, sendo mais difícil fazê-lo do que com os produtos. Isto se deve ao fato de que até aos anos 70, os conceitos e estratégias de marketing se desenvolveram à volta do conceito de produto, e não de serviço. Assim, os serviços podem ser classificados segundo vários critérios:

4.3.2.1. Segundo a natureza dos serviços

Uma classificação elemental é a que se fixa na natureza dos serviços, ou seja, o objeto da sua atividade. Segundo a AMA (1985, apud Esteban, 2005), os serviços podem ser classificados em dez grupos: Serviços de saúde; financeiros; profissionais; de hotelaria, viagens e turismo; relacionados com o desporto, arte e ócio; serviços proporcionados por poderes públicos ou semipúblicos e organizações sem fins lucrativos; de distribuição, aluguer e *leasing*; de educação e investigação; de telecomunicações; e serviços pessoais e de reparações e manutenção.

Esta classificação é puramente descritiva e até incompleta, uma vez que mistura serviços puros com outros serviços com apoios tangíveis, e não permite conhecer o grau de tangibilidade ou heterogeneidade dos serviços (Esteban, 2005).

Segundo esta classificação, a escola Camino Barcelona é uma empresa de serviços de educação, e ainda de hotelaria, viagens e turismo.

4.3.2.2. Segundo o setor de atividade

Browing e Singelmann (1978, apud Esteban 2005) sugeriram uma classificação, utilizando critérios de destino dos produtos e o carácter de prestação, individual ou coletiva, para distinguir:

- Serviços de distribuição, que tentam colocar em contato os produtores com os consumidores. É o caso dos serviços de transporte, comércio e comunicação;
- Serviços de produção, que se fornecem a empresas e consumidores, como serviços bancários, de seguros, imobiliários, engenharia e arquitetura, jurídicos, etc;
- Serviços sociais, que se prestam às pessoas de forma coletiva, como a atenção médica, educação ou serviços postais;

- Serviços pessoais, cujos destinatários são as pessoas físicas, como restauração, reparações, assessoria, serviço doméstico, lavanderia, cabeleireiro, ócio, etc. Este seria o caso da Camino Barcelona.

4.3.2.3. Segundo a sua função

Segundo Cuadrado e Del Rio (1993, apud Esteban 2005), os serviços podem ainda ser classificados atendendo às suas funções, como:

- Serviços de gestão e direção empresarial, como auditoria e consultoria, serviços jurídicos, etc;
- Serviços de produção, como reparações, manutenção, engenharia e serviços técnicos em geral;
- Serviços de informação e comunicação;
- Serviços de investigação, ou estudos contratados para desenvolver produtos ou projetos;
- Serviços de pessoal, destinados a selecionar e formar nas empresas;
- Serviços de vendas, como pesquisa de mercado, desenvolvimento de campanhas de comunicação, de marketing direto, mailings, feiras e exposições, *design* gráfico, etc;
- Serviços operativos, como limpeza, vigilância ou segurança.

4.3.2.4. Segundo o comportamento do consumidor

Segundo Esteban (2005), a classificação mais completa diz respeito ao comportamento do consumidor em relação aos produtos. Distingue-se:

- Serviços de conveniência. São produtos cuja aquisição se realiza frequentemente, por hábito, sem que o consumidor procure muitas alternativas, faça comparações ou muito esforço na sua decisão. O risco percebido é reduzido e o processo de compra muito simples e rotineiro. Trata-se de serviços correntes, pouco diferenciados e adquiridos com frequência, como taxi, aluguer de carros, transporte aéreo, etc.
- Serviços de compra. Com este tipo de serviços, o consumidor revela um comportamento mais complexo, com uma maior percepção de risco. Os clientes procuram mais informação, quer em experiências prévias, no vendedor ou em grupos de referência como familiares,

amigos ou companheiros de trabalho. Valorizam mais as alternativas, fazem comparações e o processo de decisão é mais complexo, uma vez que as consequências das suas decisões são mais arriscadas. É o caso de viagens de férias ou abrir uma conta corrente. Seria o caso da Camino Barcelona.

- Serviços de especialidade. Com este tipo de serviços, o consumidor mostra ainda mais rigor no processo de compra, passando por todas as etapas anteriormente descritas, uma vez que se consideram transcendentais as consequências das suas decisões. É o caso da escolha de um advogado, assessor fiscal, médico ou empresa de auditoria. A credibilidade dos prestadores de serviço é muito importante.
- Serviços especiais. É o caso de serviços que exigem um esforço especial de compra, devido às suas características especiais. Por exemplo, os consumidores dirigem-se até onde seja preciso para recebê-los, como é o caso de tratamentos médicos contra o cancro ou cirurgias plásticas.
- Serviços não procurados. É o caso de serviços que não são conhecidos, ou que, mesmo que sejam conhecidos, não se deseja comprá-los, mas o consumidor não tem outra opção. É o caso dos seguros obrigatórios de automóvel ou incêndios exigidos pelas entidades financeiras ao financiar a aquisição de imóveis.

Segundo Esteban (2005: 34), existem ainda mais classificações de serviços, mas, em geral, qualquer classificação é incompleta, ambígua e pode induzir em confusão, uma vez que não existe um critério universal. Por exemplo, um serviço de distribuição segundo Browning e Singelmann, como o transporte, já é um serviço de informação e comunicação segundo Cuadrado e Del Rio. Os serviços são mais complexos que os produtos e, por isso, é sempre mais importante analisar a fundo a natureza dos serviços do que entrar em aspetos taxonómicos, que podem ser subjetivos, incompletos e discutíveis.

4.3.3. Produtos vs Serviços

Quanto às diferenças entre produtos e serviços, segundo Gronroos (2001), um produto é tangível, homogéneo, uma coisa que pode ser mantida em *stock*. A produção e distribuição de um serviço são separadas e o seu *core value* é produzido na fábrica. Os clientes, normalmente, não participam na produção. Há assim, sempre uma transferência de propriedade. Já o serviço é

intangível, heterogéneo, uma atividade ou processo que não pode ser mantida em *stock*; a produção, distribuição e consumo são simultâneos e o *core value* é, assim, produzido ao longo da interação vendedor-comprador, sendo que os clientes participam na própria produção. Não existe transferência de propriedade.

Em relação ao consumo dos serviços, ao contrário do que se passa com bens físicos, em que se consome o *output* de uma produção, o consumo de serviços pode ser considerado um processo. O consumidor percebe o processo de produção do serviço como parte do consumo do serviço. A percepção do processo é um fator importante na percepção da qualidade do serviço, apesar de o resultado ou *output* também ser fundamental na avaliação da qualidade do serviço.

Segundo Kotler et al (1995, apud Esteban, 2005), os serviços e produtos dividem-se em quatro categorias. Ferrando (2007) acrescenta que não existem “produtos puros” ou “serviços puros”, mas que tanto produtos como serviços se encontram dentro de um intervalo cujos extremos representariam a “pureza” e a “intangibilidade”, como poderemos ver em seguida:

- **Produto puramente tangível**, como por exemplo o sal, que não incorpora serviços
- **Produto tangível com serviços adicionais**, que o melhoram. Por exemplo, computadores com serviço de instalação e consulta.
- **Serviço principal acompanhado por serviços e/ou produtos menores**, como por exemplo o transporte aéreo que inclui almoço a bordo. O objeto de venda é intangível, ou seja, o transporte; mas, para acompanhar se oferecem alimentos, bens tangíveis.
- **Serviço puro**, como *babysitting*, consultoria ou concertos, sem qualquer suporte tangível adicional.

No caso da Camino Barcelona, a escola não oferece um serviço puro, uma vez que acompanha o seu serviço (ensino de Espanhol e alojamento) de produtos e serviços menores, como por exemplo, os livros escolares, que podem ser comprados ou alugados. De resto, oferece a possibilidade de “requisitar” produtos como livros, *cds* ou *dvds* de vários tipos mediante o pagamento de um depósito. Oferece ainda atividades e excursões culturais, para não falar do serviço “adicional” mais importante, o alojamento. Assim, consiste num serviço principal acompanhado por serviços e produtos menores.

4.3.4. Implementação do marketing em empresas de serviços

Segundo Esteban (2005: 86), para atuar com êxito e desenvolver a função de marketing de todas as pessoas da organização, as empresas de serviços devem ter em conta vários aspetos:

4.3.4.1. Princípios básicos para o atendimento ao cliente

Segundo Esteban (2005), os princípios básicos para o atendimento ao cliente que devem ser adotados por todos os membros da empresa são vários e podem verificar-se na filosofia de atuação da Camino Barcelona. Dizem respeito, em primeiro lugar, à orientação para o cliente: adotando-se uma cultura e estrutura organizacionais adequadas, orientadas ao consumidor, valorizando-se a eficácia, flexibilidade, criatividade, dinamismo, espírito de equipa, capacidade de inovação e motivação pessoal. Dá-se ainda importância à consistência, na medida em que se oferece um serviço e seu processo o mais *standardizado* possível e com a maior qualidade, para que os consumidores o percebam de maneira igual em todas as partes. Outro princípio básico valorizado é a identidade, ou seja a criação de uma imagem própria que deve ser transmitida ao mercado. Se uma empresa de bens se apoia nos seus produtos, que são tangíveis, para transmiti-la, para uma empresa de serviços isso é mais difícil. Por isso, as pessoas em contacto com os clientes, nomeadamente professores e assistentes de marketing e administração da Camino, devem transmitir esta imagem e receber a devida formação; para além da consistência de serviço, deve-se optar por elementos e símbolos visuais, de arquitetura, decoração, grafismo, etc, que sejam uniformes de maneira a reforçar a standardização da imagem da empresa.

Para que uma instituição consiga prestar serviços de acordo com estes princípios, esta deve desenvolver programas de relação com os consumidores e de comunicação e formação interna. Deverá desenhar um sistema de incentivos e recompensas e implementar marketing relacional e marketing interno, dos quais se falará em seguida.

4.3.4.2. Marketing relacional

Para Kotler e Keller (2006), o marketing relacional tem por objetivo estabelecer relações mutuamente satisfatórias, a longo prazo, com grupos de interesse chave (clientes, fornecedores, distribuidores e outros colaboradores), com o objetivo de conservar e impulsionar o negócio.

Segundo Berry (1983, in Esteban, 2005), o marketing relacional consiste num conjunto de estratégias e ações focadas em manter e melhorar as relações com os clientes. As empresas devem evoluir de um marketing transacional a um marketing relacional.

O marketing transacional e o marketing relacional têm uma série de diferenças básicas. O marketing transacional centra o seu interesse apenas na venda - o importante é vender. Este marketing realça as características dos bens ou serviços, e não os benefícios que advêm do seu consumo. O marketing transacional planifica a curto prazo e coloca pouco ênfase na atenção ao cliente e sua satisfação. Para além disso, relaciona-se pouco com os clientes, mantendo um contacto escasso ou moderado com os mesmos depois da compra. A qualidade do produto é responsabilidade exclusiva do departamento de produção.

Já o marketing relacional caracteriza-se por um grande interesse em conservar os clientes e proporcionar-lhes satisfação, uma vez que os considera o ativo mais importante da empresa. Realça os benefícios que podem advir do consumo dos serviços que adquirem, em vez de somente destacar as suas características e atributos – e, como disse Grönroos, “customers do not buy goods or services, they buy the benefits goods and service provide them with” (2001: 3). Preocupa-se ainda com planificar e possuir visão a longo prazo. Este marketing defende ainda que a qualidade deve ser preocupação de todos os membros da organização.

Esta visão reflete quase exatamente o tipo de marketing levado a cabo na Camino Barcelona – um marketing em que se valorizam enormemente as relações com os clientes, de modo a proporcionar-lhes a maior satisfação possível, até depois de terem terminado o seu negócio com a empresa. Acima de tudo, a empresa promete uma boa e divertida estadia em Barcelona como benefícios que advêm do seu curso e alojamento em Barcelona, e todos os trabalhadores da instituição se esforçam nesse sentido, de maneira a impulsionar a qualidade do serviço que procura prestar.

Segundo Esteban (2005), as empresas que desejem implementar os princípios do marketing relacional devem desenvolver as seguintes estratégias:

- Desenhar um serviço básico que atraia e seja desejado pelo cliente ou segmento de mercado. As empresas têm uma vasta gama de clientes, devendo identificar necessidades comuns, e para tal estudar quem é o mercado-alvo, as suas necessidades, e pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência. Isto é atualmente realizado pela Camino Barcelona, que por exemplo direciona os seus serviços a um público-alvo mais jovem, dos 19-35 anos, ao mesmo tempo que tenta captar um público de uma faixa etária mais alta com a criação do curso de Club 50+.

- Estandarizar a relação, homogeneizando o serviço, de modo a que se preste sempre da mesma maneira. Uma maneira de consegui-lo é implementando alguma tecnologia, como por exemplo bases de dados dos clientes (como é o caso do SIGA), etc.
- Aumentar o serviço, adicionando extras ao serviço básico, sem custo adicional para o cliente. Por exemplo, na Camino oferecem-se as atividades, muitas gratuitas, bem como qualquer serviço requisitado como é o caso de imprimir quaisquer documentos que os clientes solicitem, sem qualquer custo.
- Fixar um preço de relações, ao proporcionar melhores preços a clientes leais, seja através de preços baixos, seja através de serviços ocasionais oferecidos ao cliente, etc. A Camino leva a cabo esta política através do desconto de 15% do preço do curso a todos os antigos estudantes.
- Mostrar que a empresa sabe valorizar os seus clientes, com bases de dados com informação sobre os mesmos de modo a proporcionar um serviço personalizado e pessoal (mais uma vez, é o caso do SIGA).
- Aplicar princípios de marketing interno, de que se falará em seguida.

4.3.4.3. Marketing interno

O marketing interno consiste num conjunto de estratégias e táticas para empregar e conservar na organização as melhores pessoas, para que realizem melhor o seu trabalho, aplicando para tal princípios e conceitos de marketing para vender a empresa e sua atividade aos seus próprios empregados. Isto tudo, com o objetivo de que as pessoas em contato com o público estejam consciencializadas da importância da sua função e estejam motivadas para fazer o seu trabalho com a máxima qualidade. Isto é extremamente importante no que toca ao pessoal de administração que trabalha na empresa, uma vez que são eles a imagem principal da empresa e estão em contato direto e constante com o cliente. Por essa razão, é importante que estejam motivados e otimistas quanto ao seu trabalho e acreditem na empresa, de modo a prestar o melhor serviço possível. Os princípios do marketing interno consistem no fato que o pessoal da empresa é o primeiro mercado a atender, que os empregados devem compreender que devem atuar como se lhes indica, e que em certas ocasiões há que prestar serviços adicionais. Os empregados devem ainda aceitar que os serviços de formação e outras atividades da empresa se destinam a apoiá-los no seu contacto com os clientes. A formação de cada membro da equipa tem como objetivo que cada trabalhador saiba o que faz e aceite a sua função no seio da organização. Além disso, todos os trabalhadores devem ter uma visão clara de como são as relações que a empresa deseja estabelecer com os seus clientes.

Deve-se melhorar a capacidade de comunicação e venda das pessoas que estão em contato com o público e deve haver boa comunicação interna, com um clima de informação aberto e interativo entre a direção e os trabalhadores. Os diretores devem informar das estratégias da empresa e dos resultados que daí se obtêm.

4.3.4.4. Cultura empresarial e valores

Segundo Esteban (2005), a cultura empresarial é o conjunto de crenças básicas, forma de tomar decisões, procedimentos e regras de atuação, de entender o ambiente e a realidade da empresa, de modo a fazer uma melhor gestão da mesma. Para que uma empresa aplique marketing relacional e interno, deve haver uma cultura empresarial favorável.

A cultura empresarial é formada pelas mensagens implícitas e até inconscientes que “preenchem o vazio” entre o que é formalmente imposto e as condutas que se observam (Esteban, 2005). A cultura afeta os princípios compartilhados, as ideologias, valores, crenças, expectativas e normas de atuação na empresa, assim como essa mesma cultura é criada por estas mesmas normas, crenças e valores, com o passar do tempo.

Neste relatório, já foi falado dos valores e objetivos e política corporativos da Camino Barcelona, bem como da sua cultura empresarial, visão e missão, no capítulo referente à análise interna.

Se desenvolver uma cultura empresarial é importante em qualquer empresa, ainda mais o é numa empresa de serviços. O processo de prestação do serviço, por exemplo, a forma de como o rececionista atende os alunos, está fortemente condicionada pela cultura da empresa. Segundo Esteban (2005), os valores desejáveis de uma empresa de serviços são a orientação ao consumidor, flexibilidade e criatividade.

4.3.4.5. Modelo hierárquico vs Modelo orgânico

As empresas de bens e as empresas de serviços não podem organizar-se da mesma forma. À medida que as empresas, em especial as de serviços, se vão orientando cada vez mais para o consumidor, deverão modificar os seus organigramas. Segundo Esteban (2005: 95), podem considerar-se dois sistemas de organização empresarial: o modelo hierárquico e o modelo orgânico. Estes modelos constituem opostos, embora se possa adotar posições medianas entre ambos.

O modelo hierárquico rege-se por princípios específicos: as funções de direção, organização, planificação decisão e controlo correspondem aos superiores. As tarefas realizadas pelos empregados classificam-se por especialidades (por exemplo, fundir, soldar, pintar), e estão definidas rigorosamente, ou seja, cada pessoa apenas pode realizar o trabalho que lhe foi atribuído; a autoridade é indiscutível, e apenas o superior pode dar ordens e cada pessoa da organização recebe ordens do seu superior. A comunicação é vertical, descendente, e não existe comunicação ascendente, dos empregados aos superiores. A motivação mais forte dos trabalhadores é económica.

Este modelo é pouco incentivador e muito rígido, e segundo Esteban (2005), já não faz sentido nos dias que correm. Em contraste, o modelo orgânico baseia-se em que as tarefas a desenvolver se classificam em subunidades, ou departamentos, em constante relação e contato com o resto da empresa, como é o caso de um departamento académico, de alojamento, e de administração. As tarefas são flexíveis e redefinem-se mediante a interação dos trabalhadores; os grupos são consultados e participam na tomada de decisões, sendo que o controlo é menos hierárquico; a comunicação é vertical e lateral, para com os superiores e para com os companheiros empregados; as funções de direção situam-se a todos os níveis da empresa, e supõe-se que todos os empregados podem planificar, organizar, decidir e controlar o seu trabalho. Este modelo reflete a forma de atuar da Camino Barcelona, organizada por departamentos e sem uma autoridade rígida, mas, pelo contrário, com uma partilha de tarefas flexível e informal, e uma comunicação interna, vertical e lateral, essencial. É dada aos trabalhadores autonomia para realizar as tarefas requeridas, ao mesmo tempo que se trabalha em grupo com a motivação do bom funcionamento da empresa.

4.4. O marketing mix

Uma vez que a empresa tenha decidido a sua estratégia de marketing competitivo (ver capítulo “O marketing e estratégia de marketing”), está preparada para fixar os detalhes do seu marketing mix. Este se define como o “conjunto de decisões operativas de marketing de uma empresa para conseguir o comportamento desejado num público-alvo” (Kotler et al, 2000: 53). Com frequência, o marketing mix é designado como os 4 P’s: *Product*, *Price*, *Place* e *Promotion*.

No entanto, “o marketing de serviços é diferente” (Ferrano, 2007: 17). Segundo Esteban (2005: 78), há diversos elementos específicos do marketing mix, quando se fala em serviços. Por exemplo, em relação ao produto, nas empresas de serviços, os clientes presenciam como estes são produzidos, estão presentes na “unidade de produção”. Isto supõe que se deve favorecer uma tangibilização do produto e o seu ambiente físico, o que não acontece quando se compra um produto, em que não importa como é o sítio onde estes se produzem.

A qualidade do produto também se gera no momento em que o serviço é prestado, para a qual influenciam mais aspetos pessoais do que padrões técnicos. Cada serviço prestado é, muitas vezes, um ato irrepetível e as circunstâncias que influenciam a prestação do serviço são variadas, desde as características do vendedor aos desejos, necessidades, gostos, cultura, personalidade, entre outros, do consumidor.

Em relação ao preço, nos serviços, o valor do intercâmbio influencia a qualidade do serviço. O preço é ainda um instrumento para equilibrar os desajustes sazonais e serve para determinar e ajustar os custos de produção.

De acordo com Esteban (2005: 79), a distribuição dos serviços também tem características próprias. Geralmente, é necessário o contato cara a cara com o fornecedor, o que tem implicações na localização e acessibilidade aos pontos de venda. Os consumidores procuram comodidade na compra, especialmente de serviços básicos, e por isso os provedores dos serviços devem esforçar-se por chegar aos clientes.

A promoção dos serviços tem lugar no mesmo sítio onde se geram e entregam, o que supõe, segundo Esteban (2005: 79) que as estratégias de tangibilização e o cuidado com o ambiente físico são essenciais.

4.4.1. O marketing mix dos serviços – os 7 P's

Para além destas diferenças, segundo o ponto de vista do marketing dos serviços, ao marketing mix tradicional se adicionam mais 3 P's: *People* (pessoas), *Process* (processo) e *Physical evidence* (Evidência física).

Para Esteban (2005: 80), a inclusão do P de pessoas é consequência do facto de que uma das características básicas dos serviços é a sua inseparabilidade, ou seja, estes não podem separar-se das pessoas que os fornecem, pessoas estas que até chegam a ser um fator de diferenciação e posicionamento. Muitos serviços só podem ser oferecidos por pessoas, e a qualidade dos mesmos depende muito da pessoa que o presta. Pelo contrário, a qualidade de um produto não depende do estabelecimento onde este é adquirido ou do vendedor.

O sexto P, de processo, refere-se aos procedimentos, mecanismos e rotinas que participam na prestação de um serviço e afetam a sua qualidade. Por exemplo, algumas companhias aéreas requerem que os passageiros se apresentem num balcão e exibam o seu cartão de embarque, enquanto outras permitem fazê-lo *on-line* ou por telemóvel. Assim, os procedimentos de prestação de serviços são diferentes e afetam a maneira de como a qualidade dos mesmos é percebida.

Segundo Ferrano (2007: 16) sétimo P, de *physical evidence*, traduz-se no ambiente em que se desenvolve a prestação do serviço, assim como as representações tangíveis da organização (folhetos, cartões de visita, imagens de marca, etc).

4.4.2. Marketing Mix da Camino Barcelona

- **Product:** Ensino da língua espanhola, oferecendo diferentes programas a estudantes estrangeiros, desde o nível iniciante ao avançado.
- **Price:** Preços que variam segundo os diferentes programas e cursos, tipo de serviço e alojamento; preços acessíveis em comparação à concorrência.
- **Place:** Escola localizada numa posição favorável, no bairro do Eixample em Barcelona, Espanha, zona central numa cidade com bastante procura turística.
- **Physical Evidence:** A escola tem um total de dez salas, uma sala de professores, escritório de direção e administração, e escritório do departamento académico e de alojamento, e ainda diferentes áreas como a de Internet-café, receção, cozinha, e 5 casas de banho. Conta ainda com dois terraços no telhado do edifício, bem como um pequeno pátio (“zona de fumadores”). A parte de residência conta com 10 apartamentos em 5 andares.
- **Promotion:** Promoção através da página web, página de facebook, blog, agências de idiomas e viagens, feiras de idiomas.
- **People:** Os recursos humanos da escola repartem-se pelos departamentos de Direção (Mike Cummins), Académico (responsável Sónia e estagiária Lauren), Alojamento (Natália e estagiária Deanira) e Administração e Marketing (Ella Bekker, Aleksandra Generlaskaia e por volta de dez estagiários de diversas nacionalidades (que variam consoante é época alta ou baixa): Letícia, Laura, Kristina, Nadine, Joana, Yulia, Miriam, Nikki, Eleanora, Giuliano). Restam ainda cerca de 15 professores, variando consoante a altura do ano, pessoal de manutenção e limpeza (Angel, Tanscha, Monica) e porteiro (Peter).
- **Process:** A “distribuição” é prévia e simultânea ao consumo, isto é, a empresa vende serviços (cursos), para estes depois virem a ser “consumidos”, embora o processo também possa ser simultâneo, ou seja, enquanto frequentam um curso, os estudantes também pagam o curso para as próximas semanas e prolongam o curso, bem como podem sempre proceder a mudanças consoante as suas preferências à medida que compram e consomem o serviço.

Considerações finais

Recomendações à empresa

Após um estágio de 8 meses nesta instituição, é enorme a experiência adquirida por qualquer estagiário e existe um sentimento de contribuição para o bom sucesso da empresa. Esta mesma distingue-se das outras pelo seu bom serviço, comunicação externa e atenção ao cliente. Reconhece-se uma quantidade de aspetos que se traduzem no bom serviço e vantagens de ser cliente desta empresa. No entanto, há algumas recomendações que se podem fazer. As sugestões de melhora da parte dos estagiários eram bem-vindas de parte da direção e inclusive os trabalhadores eram incentivados a dar ideias tendo em vista a melhoria do funcionamento da empresa em vários aspetos, como:

- **Gestão e comunicação interna**

Quanto à comunicação interna, na minha opinião, a empresa é bem gerida pela direção, que atribui tarefas e dá confiança e autonomia aos trabalhadores. No entanto, cada semana há aspetos que mudam, nomeadamente em relação a reservas, normas e preços. Muitas vezes, os empregados não são todos devidamente informados destas mudanças, o que pode criar confusões, erros e perdas de tempo desnecessárias no desenvolvimento das tarefas diárias. A minha sugestão seria a realização de reuniões semanais com toda a equipa da Camino de modo a atualizar todos os trabalhadores das possíveis mudanças levadas a cabo nessa semana, bem como as potenciais mudanças a efetuar nas próximas, aspetos a melhorar, casos de clientes em específico nessas semanas e especificar objetivos claros para as semanas a seguir. Muitas vezes, Mike tentava advertir pessoalmente cada um dos funcionários das mudanças, o que pode constituir uma perda de tempo para o diretor da empresa e faz com que nem todos sejam informados. A realização de reuniões com toda a equipa pouparia tempo e garantiria uma difusão uniforme das informações.

- **Sistema informático**

A maioria das reservas recebidas pela Camino é feita através do *website* da empresa. Todas as reservas que se recebem são analisadas e respondidas o mais rápido possível, de maneira a satisfazer o cliente mas também captar o seu interesse por esta escola e não por qualquer outra

com quem possa ter estabelecido contato. No entanto, o *website* tem alguns *bugs*, e muitos *bookings* e *availabilitychecks* não chegam à caixa de entrada de Outlook da empresa. Isto provoca que muitos clientes telefonem à empresa para fazer a sua reserva diretamente, uma vez que não receberam uma resposta à sua consulta. Muitos clientes, provavelmente, perdem o interesse e contactam com outras escolas.

O próprio sistema de reservas SIGA contém alguns *bugs*, nomeadamente com respeito a preços finais ou a recibos que há que enviar aos clientes. Nestes casos, o empregado tem de realizar os recibos ele próprio para de seguida enviar ao cliente, perdendo bastante tempo.

Sempre que há um problema informático, há que telefonar ao responsável informático, que se chama Jorge, que não trabalha internamente na empresa. Muitas vezes, o responsável não atende o telefone, há que esperar a sua resposta e logo esperar que detete e solucione o problema. A Camino deveria investir numa melhoria integral do seu sistema informático, e ainda contratar alguém internamente e a tempo inteiro que pudesse solucionar estes problemas que acontecem a um nível quotidiano, para que possa agir imediatamente e evitar desde problemas internos à perda de clientes.

- **Estratégia de marketing**

Embora a empresa tenha uma boa comunicação externa com resultados significativos, tem também um problema constante, que é o problema da sazonalidade. A maior parte dos clientes frequenta a escola entre a primavera e o verão, sendo que há alturas do inverno em que a escola está quase vazia. Assim, a empresa deveria apostar numa redefinição de uma estratégia de marketing que permitisse responder à falta de procura durante as baixas temporadas. Esta estratégia poderia passar por promoções, descontos e redução de preços. A empresa já dispõe de ofertas de cursos como o *Christmas course*, mas deveria ser feita mais publicidade a estes cursos sazonais.

A sazonalidade traduz-se também num problema em época de alta procura: muitos estudantes queixam-se da falta de instalações (por exemplo, ter aulas nos terraços, ou ser obrigados a ter aulas da parte da tarde), de que se acomodam demasiados estudantes na mesma sala de aula, prejudicando a aprendizagem, entre outros problemas de cariz administrativo (trabalhar durante as semanas mais ocupadas do ano revelou-se bastante stressante, em que era bastante difícil

conciliar o apoio ao cliente com as tarefas administrativas). Para a direção, está fora de questão recusar clientes, mas seria imperativo redistribuir os clientes por todo o ano, de maneira a oferecer um melhor serviço que corresponda com o preço pago pelos clientes e o valor percebido do serviço que adquirem.

- **Plano ambiental**

A empresa afirma valorizar um plano ambiental sustentável, no entanto, na prática, tal não se observa. Os gastos em papel são massivos e sem qualquer limite imposto. Deveria incentivar-se a reciclagem e reutilização, nomeadamente de papel, que se utilizasse menos a impressora, e incentivar ainda à utilização de meios *on-line* em vez de em papel (por exemplo: pedir aos estudantes que respondam aos questionários em linha, ou por *e-mail*, e não em papel). Também deveriam ser tomadas medidas ao nível do excessivo uso de luzes e ar condicionado durante todo o ano, que também representa um valor significativo nas contas da escola.

- **Infraestruturas**

Várias críticas podem ser feitas ao *design* e estética das instalações, no entanto, o aspeto mais urgente seria o aumento das instalações, pelo menos para a época alta. Como já referido, um dos fatores mais criticados é o fato de que os estudantes têm de ter aulas nos terraços; para além disso, os horários em época alta são distribuídos de maneira a haver aulas da parte da manhã e da tarde. Tudo isto são consequências da falta de instalações que suportem a presença de uma quantidade tão grande de estudantes.

Assim, Ella Bekker considera que a escola teve e tem bastante dificuldade em crescer, uma vez que começou a ter demasiada procura para o seu tamanho pequeno. Por essa razão, a direção também está a considerar arrendar o edifício ao lado da escola.

Para além do tamanho das instalações, deveria ser dada importância a uma decoração e *design* mais uniformes e em concordância com as cores da empresa, de modo a também tangibilizar o serviço.

- **Atualização das redes sociais**

Embora a página de Facebook seja atualizada diariamente, as outras redes sociais, Twitter e Instagram, são negligenciadas e carecem de conteúdo. Nestas redes, deveria igualmente publicar-se fotos das atividades, criar *posts* e incentivar os alunos a “etiquetar” estudantes e amigos. Um empregado, fixo ou estagiário, deveria ser contratado com *Community manager*, e ser responsável por gerir e dinamizar as páginas de redes sociais e criar conteúdo e discussão, captando uma outra camada de públicos. A estratégia de comunicação *web* da empresa não deverá ser negligenciada, uma vez que esta é uma nova forma de marketing que está a surgir.

Segundo Constantinides et al (2008), as aplicações Web 2.0 estão a tornar-se cada vez mais populares devido às vantagens que oferecem aos utilizadores: transparência, referências, contacto com outros utilizadores, etc. As redes sociais permitem exatamente isto, bem como ainda ocupar um local presente na mente dos consumidores, que é conseguido com atualizações diárias e a criação ativa de conteúdos interessantes, não necessariamente relacionado com a escola.

No entanto, há que ter em conta que as preferências e decisões do cliente são cada vez mais baseadas nas contribuições de pessoas fora do controlo dos *marketers*, como *reviews* de amigos, familiares e até desconhecidos, referências, blogues, *tags*, redes sociais, fóruns *online* e outras formas de conteúdo que não pode ser controlado pelo *marketer* (Constantinides et al, 2008). Assim, há que incentivar os estudantes a escrever *reviews*, já que estas podem ser ferramentas de marketing muito importantes. Há ainda que continuar a publicitar a página da empresa em páginas estratégicas. No entanto, na minha opinião, a forma de construir esta base publicitária feita pelo próprio cliente que está tão em voga nos dias de hoje é proporcionar um serviço com qualidade e a maior satisfação possível ao cliente.

- **Elaboração de um cartão-de-visita**

Trabalhando uma grande parte do tempo na receção, uma coisa que se nota é que muitas pessoas entram pela porta da escola pedindo algum tipo de informação. Às vezes, solicitam informação sobre cursos, representando potenciais clientes. Outras vezes, revelam interesse em colaborar com a escola, seja da parte do alojamento, sejam professores interessados em trabalhar ali, etc.

Nestas alturas, muitas vezes se pede que enviem um *e-mail* à escola com as respetivas informações, e logo serão contactados. No entanto, a empresa não possui quaisquer cartões-de-visita, que poderiam auxiliar na publicidade da mesma e contacto com os clientes. Nestas alturas, a estagiária escreve num *post-it* o endereço eletrónico e fornece a lista de preços, constituída por 4 folhas A4 ao potencial cliente.

Esta rotina não é prática, uma vez que, primeiramente, não é profissional. Muitas vezes, a pessoa interessada apenas precisa do endereço de *e-mail*, do *website* ou número de telefone da empresa. Por esta razão, surgiu a ideia de realizar um cartão-de-visita com informação relevante e útil sobre a instituição.

Este cartão foi realizado com o programa informático Adobe Illustrator CC e possui um fundo com uma cor semelhante à cor da empresa, o cor-de-laranja. Não foi optado por utilizar realmente o cor-de-laranja, mas sim uma cor que tornasse a leitura mais agradável. A parte da frente do mesmo é constituída por o seu logo e três imagens que atestam a creditação pelo CSN, Fedele e Instituto Cervantes. A parte de trás contém informações relevantes como a morada, endereço *web*, *e-mail* e número de telefone. Contém ainda informação sobre a empresa de modo a captar o leitor: Cursos de Espanhol, e todos os níveis, a começar a qualquer segunda-feira, com professores nativos espanhóis e preços competitivos. Em seguida, procura-se demonstrar ainda o interesse das famílias de acolhimento, apartamentos de estudantes e professores qualificados em ELE. A informação sobre os cursos de Espanhol seria dada em duas línguas, tanto inglês como espanhol, uma vez que muitos dos potenciais clientes podem não perceber o espanhol. A restante informação faz sentido que seja dada em espanhol apenas, uma vez que os potenciais colaboradores em questão teriam de ser, sem remédio, falantes de espanhol.



Figura 10 – Cartão de visita – parte da frente



Figura 11 – Cartão de visita – parte de trás (em inglês)

SPANISH COURSES!

- ALL LEVELS
- START ANY MONDAY
- NATIVE SPANISH TEACHERS
- COMPETITIVE PRICES

ESTAMOS BUSCANDO MÁS:

- FAMILIAS DE ACOGIDA
- PISOS DE ESTUDIANTES
- PROFESORES CUALIFICADOS EN ELE

C/ COMTE D'URGELL, 78
08011 BARCELONA – SPAIN
WWW.CAMINOBARCELONA.COM
INFO@CAMINOBARCELONA.COM
TEL: (+34) 93 467 85 85

Figura 12 – Cartão de visita – parte de trás (em espanhol)

Dificuldades encontradas e como foram ultrapassadas

As primeiras semanas de trabalho foram um grande desafio, com uma enorme quantidade de informação nova que aprender, e, ademais, tudo numa língua estrangeira que não dominava. O meu estilo de vida mudou drasticamente, não só pelo fato óbvio de ter de acostumar-se à língua, cultura e pessoas diferentes num país diferente, como também a um ritmo de trabalho de 8 horas por dia, que não praticava anteriormente.

Desde o momento da candidatura a esta posição, sabia que as línguas de trabalho seriam o inglês e o espanhol. No entanto, o espanhol não é uma das línguas estudadas durante a licenciatura ou o mestrado, sendo que apenas havia feito um semestre de Espanhol A2 durante a licenciatura, por puro interesse. Uma das motivações ao estagiar em Espanha era aprender e aprofundar os conhecimentos nesta língua, uma vez que o meu conhecimento inicial era muito básico. Chegar a esta escola e ter de me adaptar desde logo à língua castelhana e a trabalhar com ela foi, sem dúvida, um desafio. No entanto, foi um desafio gratificante, uma vez que relativamente rapidamente me acostumei à língua e a aprendizagem constante em que me via no meu dia-a-dia, tanto em contexto de trabalho como em contexto lúdico, me proporcionou um sentimento de realização. A verdade é que me apaixonei por esta língua que anteriormente desconhecia; aprendi no trabalho, vendo filmes em espanhol, dobrados e com legendas na língua, lendo livros, lendo sobre a língua e especialmente falando com os locais e colegas de trabalho em espanhol no meu dia-a-dia.

Todo o sistema informático com que trabalhava está em espanhol, muitos dos documentos importantes da empresa estão em espanhol, bem como a língua “oficial” usada na escola é o espanhol.

No entanto, muitos outros documentos estavam em inglês; muitos estudantes eram *complete beginners* e não sabiam uma palavra de espanhol, tendo, nesse caso, de se utilizar o inglês constantemente para comunicar com clientes, bem como com alguns estagiários com mais dificuldade no espanhol.

Muitos destes *complete beginners* tão-pouco sabiam inglês, e nesse caso os estagiários teriam de ser capazes de ajudá-los nas suas próprias línguas.

Enviando *e-mails*, tanto se trabalhava com o inglês, como no momento a seguir com o espanhol; igualmente ao atender telefonemas na receção, e atendendo estudantes ao mesmo tempo. Por vezes, falava-se com um estudante em inglês, ou até na sua língua materna, no meu

caso fosse francês, alemão ou português, e logo a seguir teria de fazer perguntas ou pedidos para assistir essa mesma consulta a outros empregados da empresa, em espanhol.

Trabalhar com ambas estas línguas principais, e ainda com as outras, demonstrou ser bastante cansativo e difícil de conjugar ao início. No entanto, a prática constante com os restantes colegas e clientes fez-me ultrapassar as dificuldades e aprender imenso.

Posso dizer que foi feito muito progresso nas minhas capacidades linguísticas, já que, apesar dos obstáculos evidentes, é de notar a prática constante e seguinte evolução em todos os idiomas que falo, com especial destaque para o inglês, espanhol, e inclusive a aquisição de uma nova língua, por interesse tanto profissional como pessoal: o catalão.

Trabalhar no estrangeiro constituiu também desafios da capacidade de adaptação a diferentes situações, autonomia e responsabilidade.

Outra tarefa à qual tive de acostumar-me foi o atendimento ao cliente: lidar com queixas e pedidos especiais. Alguns clientes demonstram insatisfação e pedem-nos que resolvamos problemas relacionados com os seus cursos (por exemplo, o nível do grupo em que estão inseridos), ou com o seu alojamento. Em cada caso, dependendo do tema, contactava o respetivo departamento e juntos tentávamos chegar a uma solução que satisfizesse o cliente em todos os casos. O problema teria de ser analisado, bem como as suas necessidades apuradas, e uma solução encontrada o mais rapidamente possível, tudo através de trabalho de equipa. Trabalhar como *marketing assistant* exigiu ainda que enfrentasse a timidez e fosse capaz de contactar diretamente e por telefone com desconhecidos, algo que tinha bastante dificuldade em fazer. Para além disso, por exemplo, Mike sempre nos aconselhava a quebrar o gelo com os estudantes aquando da sua chegada, fazer conversa e ser amigável, uma vez que estes costumam estar nervosos nos seus primeiros dias na escola. Ao início, isto era bastante difícil para mim, estabelecer contacto sem timidez, uma vez que também eu estava nervosa. Depois de realizar este estágio, essa dificuldade já não existe, uma vez que não houve um dia sem contactar com gente nova.

Relacionado com isto, está o facto de que Mike nos pedia que fôssemos extremamente simpáticos. O apoio incondicional e constante ao cliente, o sorriso na cara e o cumprimentar o cliente a todas as alturas, ser muito amável, ao início, parecia artificial, pouco sincero e difícil, mas logo se tornou mais natural e começou a sair naturalmente. Eventualmente, creio que trabalhar na Camino me tornou uma pessoa mais simpática.

Outro desafio com o qual me deparei foi as consequências de cometer erros. Principalmente no início, todos os estagiários cometem erros e têm de lidar com as consequências dos mesmos, seja com a direção, seja com os próprios clientes. Também tive de adaptar-me ao facto de ter de lidar com grandes responsabilidades. Por exemplo, trabalhando ao fim-de-semana, era a única pessoa na escola para receber os estudantes, resolver quaisquer problemas que possam ocorrer, e realizar reservas. Realizando *availability checks* ou falando com clientes, há que garantir que estes queiram reservar um curso, ao mesmo tempo que não se pode cometer erros ou fazer promessas que não se podem cumprir. Realizando as reservas, há que proceder aos pagamentos com os dados de cartão bancário do cliente. Algumas destas responsabilidades causam alguma pressão, mas a autonomia e liberdade dada pela direção permitiram que tivesse mais confiança no meu trabalho.

Influência dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico

O estágio foi, em todos os aspetos, um reflexo do meu percurso académico. Por exemplo, os conhecimentos adquiridos em Marketing Industrial e de Serviços, mais especificamente na área dos serviços, como demonstrado neste relatório, eram uma constante no quotidiano de um assistente de marketing desta escola. Estes conhecimentos ajudaram-me a compreender melhor a assistência ao cliente, o estabelecimento de relações com os mesmos (marketing relacional), o marketing de serviços levado a cabo nesta empresa de serviços, bem como me permitiu identificar o marketing interno realizado e o modelo orgânico que se podia observar dentro da mesma. Para além disso, cadeiras como Estratégia e Competitividade e Gestão de Marcas proporcionaram-nos uma base de conhecimentos em gestão de empresas, empreendedorismo, estratégia e marketing. A disciplina de Multimédia para as Relações Empresariais também se revelou importante, e seria ainda de maior importância no caso de haver, por exemplo, uma modernização da página *web* da empresa e das respetivas redes sociais. Embora a empresa não se baseie tanto como deveria nas Web 2.0, reconhece-se a importância deste mundo e o novo marketing que está a surgir do mesmo, bem como a importância que já tem para a empresa, como é o exemplo das estatísticas do Facebook e da publicidade realizada através do GoogleAds. A par disto, como já mencionado, foi sugerido à empresa a criação de uma equipa de *Community Management*, que deveria incidir sobre uma estratégia de *social media marketing*.

É bastante evidente a aplicação dos conhecimentos adquiridos em línguas ao longo do meu percurso académico, sendo que, principalmente, na língua inglesa. Houveram também oportunidades de praticar a língua alemã, embora não com tanta regularidade. De destacar a aquisição e aprendizagem de dois novos idiomas, o espanhol e o catalão. Esta aplicação não se resumiu a textos escritos, como ainda se baseou principalmente num contexto oral e de comunicação. Para mim, sendo as línguas um domínio maioritariamente prático, não há melhor maneira de consolidá-las senão através do seu exercício em campo (e ainda mais, num país diferente), em que o objetivo principal é ser capaz de transmitir uma mensagem e poder comunicar. As disciplinas de Alemão – Projeto de Aplicação e Inglês – Projeto de Aplicação, para além dos conhecimentos nas respetivas línguas, incentivaram-nos a trabalhar em grupo em projetos e trabalhos, o que se revelou da maior importância ao trabalhar na Camino, em que o trabalho de grupo e a boa capacidade de lidar com outras pessoas e funcionar bem em equipa eram bastante valorizadas e essenciais para levar a cabo as atividades necessárias.

Durante a Licenciatura, fui sempre tendo disciplinas de cultura, comunicação intercultural, entre outras, uma vez que nos foi ensinado que uma língua nunca se pode dissociar da respetiva cultura (e ainda mais, na área de tradução). Para além disso, no Mestrado tive disciplinas como Línguas nas Relações Empresariais – Estudos de Caso, Relações Interculturais e Relações Politico-Culturais, e todas estas me ajudaram a ter uma noção de interculturalidade, de diferentes formas de agir, de ver o mundo, de comunicar, de ver a cultura e comunicação empresariais; a ter uma abertura a estas diferentes formas de viver; este estágio e a sua realização num país estrangeiro foram o melhor reflexo de interculturalidade que poderia obter. Obtive experiência, no mundo real, de um ambiente intercultural e de como atuam diferentes culturas, inseri-me e adaptei-me a uma diferente cultura e diferentes línguas e esta interculturalidade e interlingualidade deixaram de ser apenas uma área de estudo, para ser a minha realidade.

Assim, sinto que o Mestrado influenciou enormemente o desenvolvimento deste Estágio, uma vez que me proporcionou bases para as atividades que vim a desenvolver e a vida que levei tanto no local de trabalho como fora do mesmo; bem como o Estágio complementou da melhor maneira os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado.

Conclusão

Terminado este relatório de estágio e a minha estada em Barcelona, é enorme o sentimento de gratidão e realização. A realização de Estágio Curricular na Camino Barcelona revelou-se, para mim, da maior importância, não só a nível profissional, como ainda a nível pessoal. Todo o trabalho e atividades desenvolvidas tinham em vista o bom sucesso da empresa como um todo, ao mesmo tempo que refletiram muitos dos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e ainda a Licenciatura em Línguas Aplicadas. Assim, ao mesmo tempo que senti que contribuí com bom trabalho para a empresa, sinto que esta contribuição foi mútua, já que esta contribuiu em muito para o meu crescimento académico, profissional e ainda pessoal.

Como já referido, é enorme o enriquecimento proporcionado por este estágio e a oportunidade de me basear em conhecimentos teóricos e aplicá-los num contexto prático. Trabalhar na Camino não foi um mar de rosas – todos os dias, tinha de trabalhar com limites de tempo, sob bastante pressão e *stress*, e com grandes responsabilidades. Era um trabalho em que tinha de ter uma boa capacidade de resolução de problemas e de lidar com o *stress*, muitas vezes cansativo a nível físico e psicológico, mas é incrível constatar que estas dificuldades me enriqueceram a todos os níveis e me tornaram uma pessoa melhor. É incrível pensar que muitas de estas dificuldades foram ultrapassadas e mesmo as que não foram não fazem com que a experiência deixe de ter sido fantástica. Pelo contrário, ensinaram-me a ser autónoma e agir como considerava melhor, tendo em vista o bom senso e melhor sucesso da empresa e a satisfação do cliente.

A verdade é que trabalhar sob pressão e com pouco tempo para realizar as atividades necessárias, tornava ainda mais gratificante levá-las a cabo, como um desafio superado, uma missão cumprida, e ainda mais quando era em equipa. A satisfação dos clientes tornava-se na nossa satisfação como empregados, e a satisfação da direção com o nosso trabalho prestado também, quando expressavam a sua gratidão e se sentia que tinha sido um bom dia para a empresa. A expressão máxima desta satisfação, para mim, deu-se quando a direção me convidou para prolongar o meu estágio e contribuir com a minha vital ajuda durante os meses de época alta, que não permitiram descanso, uma vez que durante esses meses a escola ficava mais ocupada que nunca. No final do meu *work placement*, a empresa ainda demonstrou um enorme interesse em que eu voltasse e me trabalhasse como empregada fixa, o que provoca em mim uma enorme satisfação.

A nível pessoal, posso considerar que a cidade de Barcelona foi um sítio em que me senti em casa. Os sítios e as pessoas locais assentaram-me como uma luva; e o ambiente internacional do local de trabalho também, em que todos faziam parte de uma grande família de todas as partes da Europa, com idades semelhantes e *backgrounds* diferentes mas com coisas em comum, fazendo com que fizesse parte de uma equipa espetacular.

A nível profissional, sinto que este estágio me preparou para a vida profissional, para um mercado de trabalho competitivo e para o mercado de trabalho no estrangeiro. Sinto-me capaz de trabalhar em qualquer sítio da Europa e do Mundo, sinto que adquiri uma enorme capacidade de adaptação a diferentes situações, culturas e maneiras de pensar e trabalhar. Sinto que tenho uma grande capacidade de rápida absorção de conhecimentos. Foi enorme a aprendizagem adquirida e a maturidade ganha durante o estágio; neste momento, sinto-me muito mais à vontade para realizar qualquer tipo de tarefas e lidar com pessoas.

Culturalmente, sinto-me mais aberta aos problemas do mundo e sinto-me mais Europeia.

No futuro próximo, espero voltar para a Camino Barcelona e trabalhar como empregada fixa, numa cidade em que todos os dias são novos. A longo prazo, espero voltar a trabalhar no estrangeiro e num ambiente internacional; se possível, inserida numa equipa tão internacional e familiar como a da Camino.

Para concluir, sinto-me enormemente agradecida por ter tido a oportunidade de trabalhar na Camino Barcelona como *Administration and Marketing Assistant*. Foram cerca de 8 meses inesquecíveis aquilo que considero a melhor transição do mundo académico para o mundo profissional. Especialmente nos tempos que correm, em que os jovens têm de se orientar para o estrangeiro consoante a sua orientação profissional e em que, como cidadãos da Europa, temos oportunidades como a do Erasmus de passar tempo no estrangeiro, adquirir competências e preparar-nos para o futuro. Atualmente, dentro da União Europeia, a emigração não tem de ser difícil, e o programa Erasmus definitivamente tem vindo a ajudar-me na minha futura emigração e futura busca de trabalho no estrangeiro.

É difícil escrever uma conclusão imparcial e objetiva, quando os sentimentos que tenho são de gratidão e realização. A verdade é que sou uma pessoa diferente. Deixei a empresa com a esperança de ter contribuído para o seu bom funcionamento, e um enorme carinho por todas as pessoas que lá trabalham. Deixei Barcelona com *ganas* de voltar em breve e recomeçar a vida na minha nova casa.

5. Referências bibliográficas

- Andreasen, A. R. & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Constantinides, E. & Fountain, S. J. (2007). *Special Issue Papers - Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*, <http://www.palgrave-journals.com/ddmp/journal/v9/n3/pdf/4350098a.pdf>. (Consultado em 10/09/2015)
- Esteban, Ildefonso Grande. 2005. *Marketing de los servicios*. 4ª ed. Madrid: ESIC Editorial. Print.
- Esteban, T., Miranda, J. G. M., González, M. J. N., Pascual, C. O., Lara, E. M. R., & Vázquez, M.S. (2008). *Principios de marketing*. (3ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ferrando, J. M. A. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Editorial de la UPV, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.
- Galindo, D. (2009). *Comunicação Organizacional: A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar* (Vol. 10). São Paulo: Saraiva.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer Management in Service Competition*. (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Houben, K. L. & Vanhoof, K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. http://intra.tesaf.unipd.it/pettenella/Corsi/ReaserchMethodology/Documents/SWOT_Analysis_Houben_et_al.pdf. (Consultado em 10/09/2015)
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ª ed). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2000). *Introducción al Marketing*. (2ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Muilwijk, E. 2015. (2014). *MESO Environment*. <http://www.intemarketing.org/marketing-information/marketing-environment/meso-environment>. Consultado em 2/09/2015.
- Silva, A. (2013). *Relatório de estágio realizado na escola Camino Barcelona*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- www.caminobarcelona.com

Anexos

6. Anexos

6.1. Actividades

ACTIVIDADES 31 DE AGOSTO – 6 DE SEPTIEMBRE	
LUNES / MONDAY	
Copa de bienvenida · Welcome drink Hora · time: 21:00 h / 9.00 pm Punto de salida · Starting point: escuela · school Precio · price: Gratis · free	
MARTES / TUESDAY	
Paella y Sangría en la terraza · Paella and Sangria on the terrace Hora · time: 18:00h/ 6:00 pm Punto de salida · Starting point: terraza · terrace Precio · price: 15 euros · 15 euros	
MIÉRCOLES / WEDNESDAY	
Ruta del Borne Hora · time: 15:30h/ 3.30 pm Punto de salida / Starting point: escuela/ school Precio · price: FREE Camino Campus	
JUEVES / THURSDAY	
Golondrinas Boat tour · Golondrinas Ruta de barco Hora · time: 15:30h/ 3.30 pm Punto de salida · Starting point: escuela · school Precio · price: 15€	
VIERNES / FRIDAY	
Concierto de flamenco · Flamenco Concert Hora · time: 20:00h/ 8.00 pm Lugar: Jazzsi Club Precio · price: 10 Euros	
EXTRA ACTIVIDADES / EXTRA ACTIVITIES:	
SÁBADO / SATURDAY	
Sitges · Sitges Hora · time: 11:00 h / 11:00 am Punto de salida · Starting point: escuela · school Precio · price: 15 €	
DOMINGO / SUNDAY	
Paseo nocturno y patatas bravas Hora · time: 20:00h/ 8.00 pm Punto de salida · Starting point: escuela · school Precio · price: free	

6.2. Horario semanal

HORARIO 23/03/15	LUNES 23/03 07:30 – 18.00	MARTES 24/03 08:15 – 20.00	MIÉRCOLES 25/03 08.15 – 18.00	JUEVES 26/03 08.15 – 20.00	VIERNES 27/03 08.15 – 19.00
Sonia sonnyfortes@gmail.com	7.45-15.45	8.30-16.30	8.30-16.30	8.30-16.30	8.30-16.30
Natalia alojamiento@caminobarcelona.com	8:30-14:30	8:30-14:30	8:30-14:30	8:30-14:30	8:30-14:30
James 07758 435444 James.penny@hotmail.co.uk	09.00-17.00	09.00-17.00	09.00-17.00	09.00-17.00	09.00-17.00
Ely 654729610 ellieiloff@hotmail.co.uk	8.00-15.30	8.30 – 16.00	8.30 – 16.00	8.30 – 16.00	8.30 – 16.00
Ella ella_becker@yahoo.com	7.30-15.00	8.45 – 16.15	8.45 – 16.15	8.45 – 16.15	8.45 – 16.15
Miriam miriam.smith94@gmail.com	7.30-15.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00
Kelly 0032497622657 Kelly.vanderberg@student.ap.be	7.30-15.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15
Yulia yulia.shtukareva@gmail.com	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00
Nadine nadine.roeper@ewsmall-dresden.de	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15
Aleksandra 722237862 0079214279705 Alexandra.generalskaya@gmail.com	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00
Laura Laura.mathieu.4@gmail.com	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15	12.30 – 20.00	8.45 – 16.15
Leticia 00351913234391 titanoqueiram@hotmail.com	12.30 – 20.00	12.30 – 20.00 (actividades, turno de La mañana y tarde)	8.45 – 16.15 (actividades, turno de La mañana y tarde)	12.30 – 20.00 (actividades, turno de La mañana y tarde)	8.45 – 16.15 (actividades, turno de La mañana y tarde)

6.3. Infopack

Quién es quién?

Natalia Gil
Responsable alojamiento
Idiomas:

Ella Bekker
Marketing
Idiomas:

Sonia Fortes
Administración
Idiomas:

Quién es quién?

Pedro Molina Bustos
Profesor y actividades
pedro@caminobarcelona.com
Idiomas:

Raúl Nieto
Contabilidad
contabilidad@camino-barcelona.com
Idiomas:

Aleksandra Generalkina
Administración
aleksandra@caminobarcelona.com
Languages:

Practicantes

Kátina Spindlyte
Idiomas:

Lourin Blot
Idiomas:

Leticia Machado
Idiomas:

Deanita Job
Idiomas:

Practicantes

Joana Koschwitz
Idiomas:

Laura Matthieu
Idiomas:

Nadine Roeper
Idiomas:

Yulia Shukareva
Idiomas:

Profesores

Cristina Teruel

Héctor Muñoz

Esteja Escrivano

David Serrano

Xavi Romero

Metodología

Nuestra metodología se basa en el reconocido y famoso Método Comunicativo. Este método permite que todo aquello que se aprende se pueda poner en práctica rápidamente hablando con españoles y en tus clases. La combinación de gramática y estructura te hará aprender muy rápido. Podrás poner en práctica a través del habla todo lo que te enseñamos. Y todo lo que te enseñamos es útil para todos los aspectos de la vida en español, para que puedas comprender y expresarte vayas donde vayas.

Seguimos la homologación de niveles del Marco de Referencia Europea, para que tu nivel esté siempre en consonancia aprendas donde aprendas y esté homologado en cualquier país.

Ponemos todo nuestro empeño en que aprendas, para ello utilizamos películas, música, imágenes, diálogos, juegos, discusiones, noticias de la vida cotidiana y todo lo que permita que aprendas de un modo rápido y efectivo: son profesionales a tu servicio con estudios específicos para hacerte progresar y sentirte a gusto con tu nueva lengua, el español.

Niveles

En Camino Barcelona ofrecemos todos los niveles desde principiante hasta avanzado. Seguimos los niveles homologados por la UE en el Marco Común de Referencia Europea de las Lenguas (MCRE) y estos son **A1, A2, B1, B2, C1 y C2**. Te haremos un test escrito y un test oral para decidir qué nivel es el más adecuado para ti y elegiremos cuidadosamente tu nivel. Si crees que es demasiado fácil o difícil te cambiaremos de nivel hasta que estés a gusto. Podrás empezar siendo un **A0** sin saber nada de español y avanzar rápidamente hasta estos niveles:

A1: Básico
Será capaz de relacionarse con un nativo que habla despacio y con claridad y también:

- Hará y contestará preguntas personales, sobre las personas que conoce y hablará sobre cosas que tiene o necesita.
- Realizará afirmaciones simples en forma de necesidad o reacción a temas muy concretos y responderá a cuestiones elementales.
- Expresará necesidades básicas.
- Expresará gustos y preferencias.

A2: Elemental
Será capaz de empezar a desenvolverse en situaciones sociales y laborales:

- Utilizará fórmulas de cortesía habituales.
- Podrá desenvolverse frente a situaciones que requieren intercambiar sencillos y directos, como describir lo que hace en el trabajo y en su tiempo libre, preparar una cita...
- Pedir información en distintas situaciones como reservas, hoteles...
- Explicará experiencias personales pasadas sencillas.

Camino Barcelona Spanish School

Niveles

A1: Intermedia
Será capaz de interactuar en gran cantidad de situaciones, habituales y también...

- Comprenderá las ideas más importantes en textos escritos en español estándar.
- Dará y pedirá opiniones personales en discursos informativos y contestará o preguntará con detalle.
- Podrá plantear preguntas y pedir explicaciones.
- Será capaz de dar instrucciones detalladas de cómo se hace algo.

A2: Superior
Será capaz de tener una comunicación fluida y espontánea y también...

- Explicará con espontaneidad y total fluidez.
- Dominará un léxico extenso que le permitirá desenvolverse en cualquier tipo de situación comunicativa.
- Controlará las estructuras organizativas, las conexiones y los mecanismos de cohesión del discurso.
- Comprenderá gran variedad de textos largos y difíciles y reconocerá sentidos implícitos en ellos.

B1: Avanzada
Será capaz de argumentar y desenvolverse con soltura en un discurso y también...

- Explicará su punto de vista sobre asuntos actuales y podrá exponer las ventajas y desventajas del tema.
- Utilizará mecanismos de cohesión lingüística para enlazar con fluidas oraciones y crear conexiones para marcar claramente las relaciones existentes entre las ideas.
- Podrá producir textos complejos aunque sean elaborados o técnicos.
- Será fácil relacionarse con hablantes nativos de forma fluida y natural sin esfuerzo por ambas partes.

C2: Perfeccionamiento
Adquirirá un grado alto de precisión y facilidad en el uso de la lengua y también...

- Dominará expresiones idiomáticas y coloquiales, siendo consciente del nivel connotativo de su significado.
- Reconocerá pequeños matices de significado incluso en situaciones complejas.
- Sabrà reconstruir la información y los argumentos, bien sean escritos u orales.
- Transmitir matices de sentido de forma precisa.

Camino Barcelona Spanish School

Una semana típica en Camino

A continuación encontrarás tu horario. El horario puede cambiar de una semana a otra. Cuando tu horario sea confirmado, será el mismo durante toda la semana. De todas formas deberías confirmar tu horario, de la semana siguiente, el viernes.

Tomo de la mañana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Clase 1	09:30 - 11:10	09:30 - 11:10	09:30 - 11:10	09:30 - 11:10	09:30 - 11:10
Clase 2	11:10 - 13:10	11:10 - 13:10	11:10 - 13:10	11:10 - 13:10	11:10 - 13:10

Tomo de la tarde	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Clase de Conversación	13:30 - 14:20	13:30 - 14:20	13:30 - 14:20	13:30 - 14:20	13:30 - 14:20
Clase de Conversación	14:30 - 15:20	14:30 - 15:20	14:30 - 15:20	14:30 - 15:20	14:30 - 15:20

Camino Barcelona Spanish School

Los libros que utilizamos se llaman GENTE. El pack consta de un libro de texto y otro de ejercicios con un DVD y CD-Rom. Normalmente hay un libro por nivel (un nivel suelen ser 4 semanas).

Los libros cuestan 35 euros por nivel y se compran en recepción el primer día de curso. También se pueden alquilar por 5€/ semana dejando un depósito de 35€ que se devolverá según las semanas que hayan estado.

Camino Barcelona Spanish School

Normas internas

La puntualidad es esencial para el buen funcionamiento de las clases. Si un estudiante llega tarde, tendrá que esperar hasta el final de la clase para no molestar a sus compañeros.

No está permitido comer ni beber en las clases (excepto agua).

El teléfono móvil debe estar **desconectado** durante las clases.

NO ESTÁ PERMITIDO fumar en todo el ámbito de la escuela excepto en las terrazas y en la zona de fumadores.

Al final del curso, se entregará un **certificado de asistencia** a los estudiantes que hayan asistido a más del 80% de sus clases.

Camino Barcelona Spanish School

Biblioteca y venta de libros

Biblioteca de libros y DVDs:
¿Por qué leer libros por niveles?
Leer libros en español de tu nivel te ayudará a:

- disfrutar de la lectura cualquiera que sea el género literario que tú prefieras
- mejorar tu nivel de gramática

Nuestra biblioteca está abierta durante las pausas; para otras horas consulta en recepción.

Camino Barcelona Spanish School

Datos de contacto

Camino Barcelona Escuela de Lenguas de Español
CIF: B-63558910
Fundada: 2006
Dirección: Calle Comte d'Urgell 78, 08011 Barcelona, Spain
Email: info@caminobarcelona.com
Teléfono: +34 93 467 8585
Fax: +34 93 467 6841
Número de emergencia +34 605 880 472
Skype ID: caminobarcelonaoschool
Website: www.caminobarcelona.com
Horario de apertura: Lunes-Jueves: 08:30 - 20:00
Viernes: 08:30 - 19:00
Sábado/Domingo: 10:00 - 18:00

Camino Barcelona S.L.U.
Calle Comte d'Urgell 78, 08011 Barcelona, Spain
Website: www.caminobarcelona.com Tel: +34 93 467 8585
Email: info@caminobarcelona.com Fax: +34 93 467 6841

Camino Barcelona Spanish School

Internet Wi-Fi

Internet en la escuela Internet en la residencia on-site

Username: Caminowifi Password: happywif0987
Password: caminowifi Security code: WPA2-PSK
Security code: WPA-PSK

Nuestra Comunidad Social

Ya sabes que hacer!

facebook **twitter** **You Tube**
Google+ **skype** [Suscríbete a Our Blog](#)

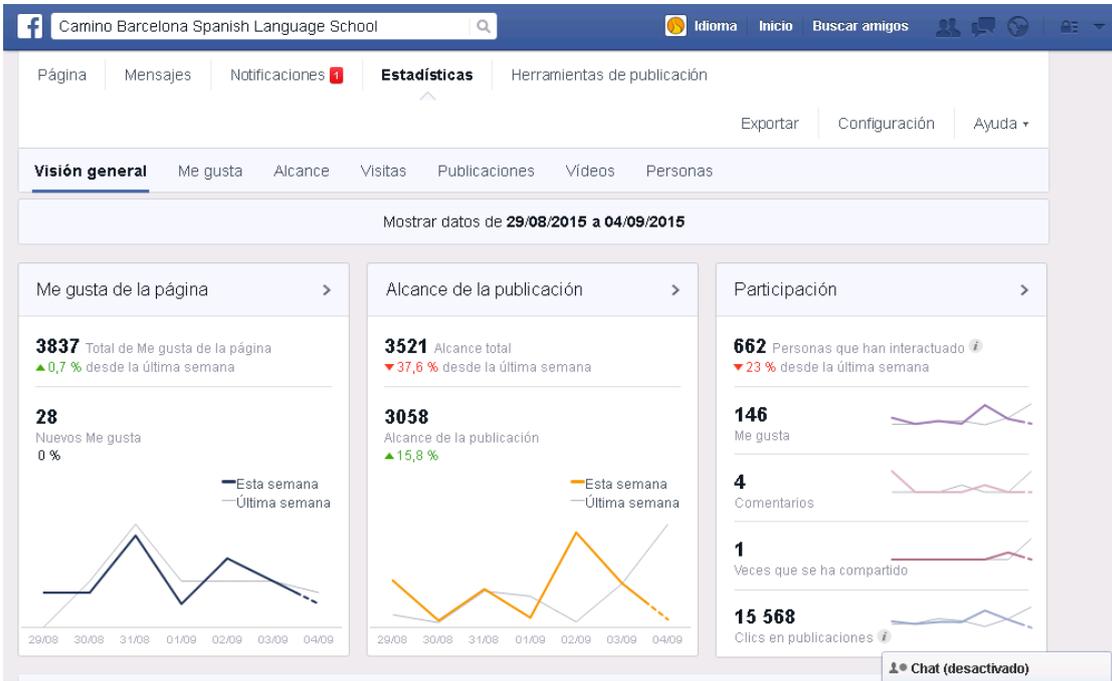
6.4. Estadísticas

Date:	25/08/2015 (Last time: 17-08-2015)			
Direct sales	Nº	Weeks	Month	Country
	1.	2	August	Canada
	2.	1	August	Israel
	3.	3	August	Netherlands
	4.	2	September	USA
	5.	4	August	Germany
	6.	4	October	USA
	7.	8	August	Denmark
	8.	2	August	France
	9.	2	October	Germany
	10.	5	September	USA
	11.	4	October	Italy
	12.	1	August	?
	13.	1	August	Netherlands
	14.	2	October	Canada
	15.	2	October	Canada
	16.	2	September	Saudi Arabia
17.	2	August	?	

MONEY IN	51.003,80 €		de 17-08 hasta 25-08					
	24/08/2015	31/08/2015	07/09/2015	14/09/2015	21/09/2015	28/09/2015	05/10/2015	12/10/2015
Intensive 20	100	68	81	86	77	64	65	63
Super-Intensive 25	11	9	8	4	3	2	1	1
Super -Intensive & Conv 25+5	6	7	2	4	1	1		
Combined 20+5	1		2	2	1		1	1
Spanish & Salsa	7	3	2	3	1	3	4	4
Spanish & Flamenco	2	1	1					
Business								
DELE								
Club 50+								
A-level								
Intensive & conversation	16	12	8	8	8	7	4	4
Christmas course								
Private lessons 1-5	4	1						
Private lessons 6-9	1	1	1					
Private lessons 10-19			2					
Private lessons 20-29	3	1				1		

6.5. Estadísticas do Facebook

Visión general:



Camino Barcelona Spanish Language School

Idioma Inicio Buscar amigos

Página Mensajes Notificaciones Estadísticas Herramientas de publicación

Exportar Configuración Ayuda

Visión general Me gusta Alcance Visitas Publicaciones Vídeos Personas

Tus 5 publicaciones más recientes

Alcance: orgánico/pagado Clics en publicaciones Me gusta, comentarios y veces que se ha compartido

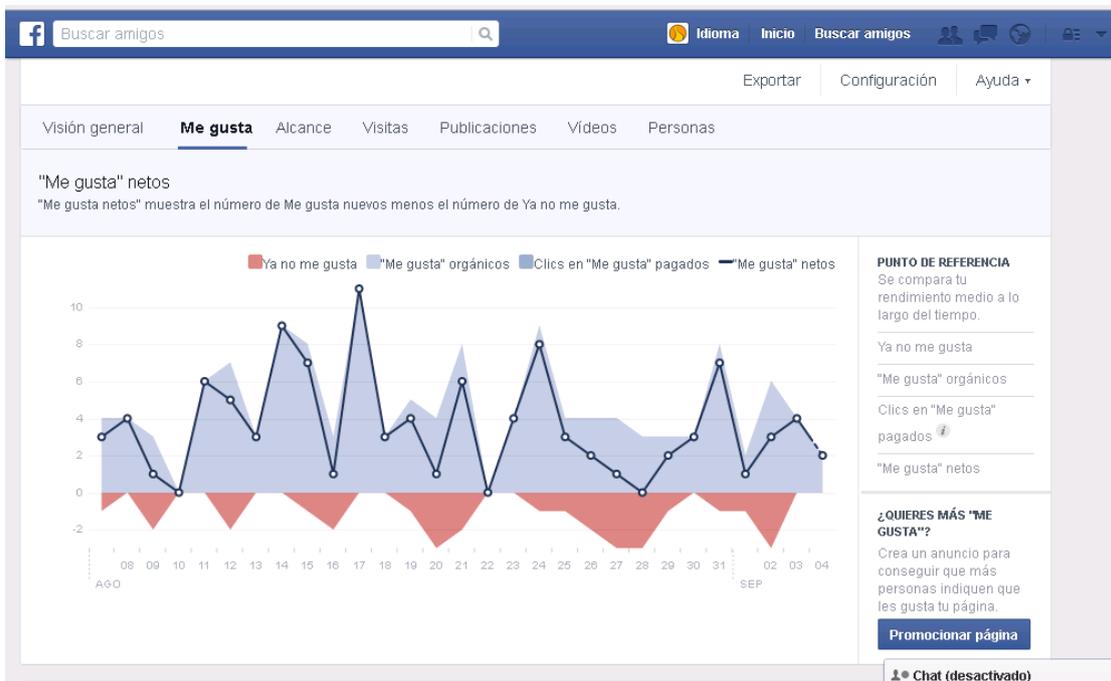
Fecha de publicación	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Interacción	Promocionar
02/09/2015 15:10	Martes, 1 de Septiembre	Imagen	Global	1,6K	1,8K 36	Promocionar publi...
02/09/2015 12:14	Lunes, 31 de Agosto	Imagen	Global	1,1K	911 14	Promocionar publi...
31/08/2015 12:14	Viernes, 28 de Agosto	Imagen	Global	730	608 2	Promocionar publi...
28/08/2015 19:59	Dance party video - bailamos todos!	Video	Global	1,7K	316 51	Promocionar publi...
28/08/2015 16:21	Jueves, 27 de Agosto	Imagen	Global	1K	2,9K 26	Promocionar publi...

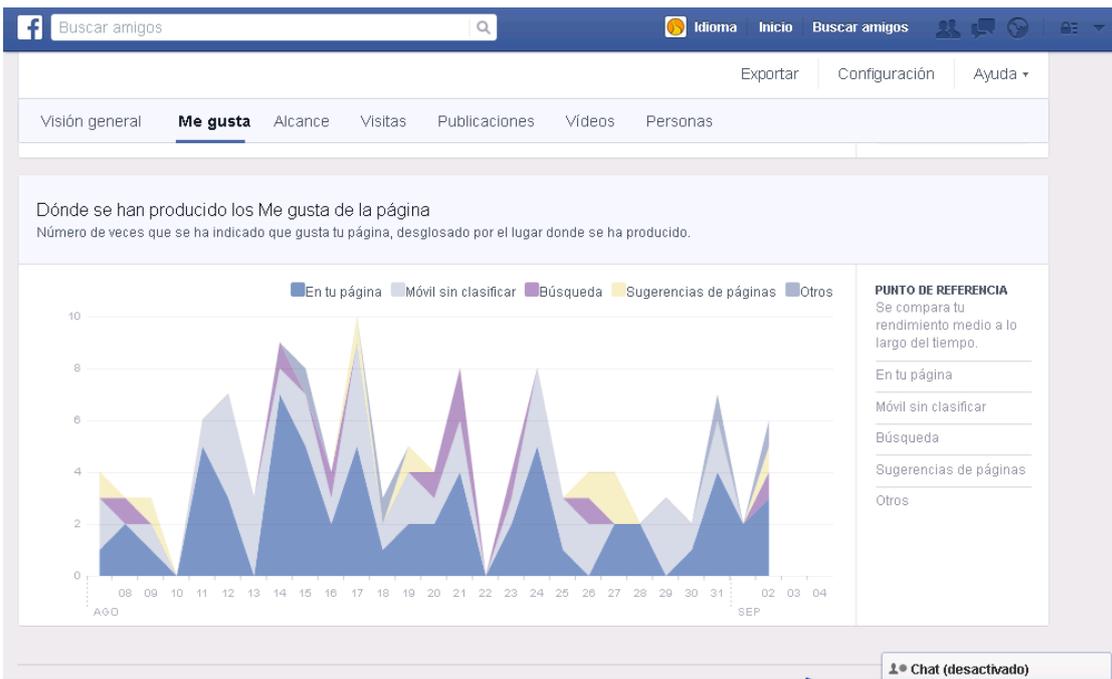
Ver todas las publicaciones

Chat (desactivado)



Me gusta:





Alcance:

