

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL
COMUNICAÇÃO SOCIAL - HABILITAÇÃO JORNALISMO**

CRISTIANO CARVALHO MARTINS

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO EGALI INTERCÂMBIO**

Porto Alegre, 2010

CRISTIANO CARVALHO MARTINS

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO EGALI INTERCÂMBIO**

Trabalho realizado como pré-requisito para a conclusão do curso de Comunicação Social – Habilitação Jornalismo, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Profa. Dra. Helenice Carvalho

Porto Alegre, 2010

CRISTIANO CARVALHO MARTINS

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO EGALI INTERCÂMBIO**

Trabalho realizado como pré-requisito para a conclusão do curso de Comunicação Social – Habilitação Jornalismo, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito _____

Banca examinadora:

Profa. Dra. Helenice Carvalho
Orientador

Profa. Dra. Ana Taís Martins Portanova Barros
Examinador

Profa. Me. Cristine Kaufmann
Examinador

Porto Alegre, _____ de _____ de _____

DEDICATÓRIA

No momento de fazer a dedicatória para meu trabalho de conclusão de curso, confesso que não soube bem como ou por quem começar. Foram oito anos de uma longuíssima jornada pelos corredores e salas da FABICO, principalmente nos últimos anos, onde já quase não havia energia para continuar. Nada mais justo neste momento que lembrar todos aqueles que foram essenciais para que ao final, esta história tivesse sucesso.

Primeiramente, dedico e agradeço esta conclusão de curso aos meus pais, Eleutério e Regina, que possibilitaram o excelente estudo no colégio Anchieta e sempre apoiaram, financeira e emocionalmente, todas as minhas decisões, como esta de decidir pelo curso de Jornalismo. Sigo o agradecimento citando meu irmão, Sérgio Martins, amigo, companheiro, leal, inteligente e o melhor de tudo sempre me acompanhando em todos os momentos. Sem esquecer de homenagear o Vô Ronaldo, sempre presente.

Não poderia deixar de agradecer a minha namorada, Andressa, companheira de 5 anos até o presente momento, mas que quero do meu lado por todas as outras jornadas e histórias da vida. Além de estar ajudando a realizar os meus sonhos e vivê-los comigo, ainda me ajudou com a revisão desta monografia. E também aos meus sogros Denise e Vinicius e a minha cunhada Nathalia.

Agradeço também aos colegas da Egali Intercâmbio, empresa que abriu as portas para a realização deste trabalho e em especial ao Guilherme Reischl e ao Romeu Medeiros, que contribuíram muito com este trabalho de conclusão.

Obrigado também a minha orientadora Helenice Carvalho, sem ela não conseguiria finalizar esta jornada.

Por fim, agradeço aos amigos, Guilherme e Thiago, colegas e irmãos desde sempre, aos Pracinhas, minha turma de coração na FABICO, aos amigos de Anchieta (Boi, Bond e Léo) e aos amigos de Torres (Irmãos Rocha, etc...).

A vida só é feliz e alegre para quem tem pessoas marcantes para acompanhar cada momento.

Obrigado a todos!

RESUMO

O setor do turismo vem crescendo a um ritmo de mais de 10% ao ano há mais de cinco décadas no Brasil. Neste ramo, chama atenção a quantidade de estudantes que partem em viagem ao exterior buscando se aprimorar e diferenciar no mercado de trabalho. Esta pesquisa tem como tema central a comunicação na gestão de Recursos Humanos, especificamente no que se refere ao endomarketing; utilizando como estudo de caso a empresa Egali Intercâmbio. O trabalho busca verificar a importância da comunicação na área de Recursos Humanos de uma empresa de serviços, quando credibilidade e imagem estão nas mãos de seus colaboradores e na informação que estes passam tanto para clientes quanto para os tomadores de decisão. A pesquisa analisa como as ferramentas de endomarketing auxiliam no engajamento dos colaboradores de uma companhia, focando na empresa Egali Intercâmbio.

Palavras-Chave: Gestão de RH, endomarketing, Egali Intercâmbio

ABSTRACT

The tourism sector is growing at a rate of more than 10% a year for over five decades in Brazil. In this business, draws attention the number of students who start with a trip abroad seeking to enhance and differentiate in the labor market. This research is focused on communication in human resources management, specifically with regard to internal marketing, as a case study using the company Egali Exchange. The paper seeks to verify the importance of communication in the area of Human Resources of a service company, when credibility and image are in the hands of its employees and the information that they are both for clients and decision makers. The research examines how the tools of internal marketing help in the engagement of the employees of a company, focusing on the company Exchange Egali.

Keywords: HR management, internal marketing, Egali Exchange

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 TURISMO E INTERCÂMBIO	13
2.1 TIPOS DE INTERCÂMBIO	19
2.2 A ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE INTERCÂMBIO NO BRASIL	24
3 A EGALI INTERCÂMBIO	28
3.1 HISTÓRICO	32
3.2 OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA EMPRESA	35
4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING VOLTADAS PARA O SETOR DE INTERCÂMBIO	39
4.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	40
4.2 COMUNICAÇÃO: DOIS PÚBLICOS DIFERENTES	41
4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E EXTERNA NO SETOR DE INTERCÂMBIO	42
4.3.1 COMUNICAÇÃO EXTERNA DAS EMPRESAS DE INTERCÂMBIO	43
4.3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA DAS EMPRESAS DE INTERCÂMBIO	46
4.4 ENDOMARKETING: A BUSCA DO ENGAJAMENTO	48
5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO EGALI INTERCÂMBIO	51
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	55
5.2.1 A SELEÇÃO DE COLABORADORES DENTRO DA EGALI	57
5.2.2 TREINAMENTO DE EQUIPE	62
5.2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO/POLÍTICA DE FEEDBACKS	65
5.2.4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING	68
5.3 TABELA DE INDICADORES DA EMPRESA	71
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	78

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – O crescimento do turismo no mundo 13**
(Fonte: Organização Mundial de Turismo)
- Gráfico 2 – O crescimento de intercambistas brasileiros no mundo..... 16**
(Fonte: Elaboração do autor do TCC)

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Valores da Egali Intercâmbio 30**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 2 – Número de unidades da Egali Intercâmbio..... 31**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 3 – Datas de feiras de intercâmbio no ano de 2010 em São Paulo..... 44**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 4 – Comparação do número de colaboradores da Egali Intercâmbio.. 56**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 5 – Treinamento da Egali Intercâmbio 64**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 6 – Primeiro sistema de avaliação dos colaboradores da Egali..... 66**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 7 – Primeiro relatório de avaliação dos colaboradores da Egali 67**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Tabela 8 – Pesquisa de satisfação dos alunos da Egali 72**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Mapa de organização da empresa 2008/2 33**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Figura 2 – Mapa de organização da empresa 2009/2 34**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)
- Figura 3 – Mapa de organização da empresa 2010/1 37**
(Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio)

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal a análise do papel da comunicação na gestão de Recursos Humanos e direciona a sua pesquisa para um estudo de caso específico, a Egali Intercâmbio, empresa criada no ano de 2007, em Porto Alegre, com o intuito de auxiliar pessoas que buscam uma experiência de trabalho ou estudo no exterior e que hoje é uma das que mais cresce no Brasil no ramo de intercâmbio.

O setor de intercâmbio vem apresentando um crescimento bem acima da curva natural de mercado, com números que chegam a 20% ao ano, algo difícil num país como o Brasil, que tem crescimento anual médio abaixo de 5%.¹ Ou seja, é uma área em plena expansão e que tem como ponto fundamental do processo algo muito semelhante a matéria-prima do jornalismo: a informação.

Enquanto no jornalismo a informação é fundamental para a credibilidade dos meios de comunicação, sendo o jornalista o responsável direto pela reputação de um determinado veículo, no segmento de intercâmbio a informação passada de forma correta e fiel é o que separa um intercâmbio de sucesso, resultando em um cliente satisfeito, de uma experiência ruim, que gera uma pessoa frustrada com a empresa.

Entretanto, além da comunicação ser importante em uma empresa de intercâmbio, ela é ainda mais fundamental na gestão de Recursos Humanos. No jornalismo, dificilmente o jornalista irá prestar uma informação errada, já que ao apurar o fato estaria comprometendo a sua reputação, (sem contar que dificilmente um jornalista troca de profissão), contudo, no segmento de intercâmbio a única credibilidade que fica abalada é a da empresa já que poucos profissionais seguem toda a sua vida dentro do setor, para muitos é um trabalho temporário durante a graduação.

O objetivo principal desta pesquisa é verificar como a comunicação pode ser peça-chave dentro das políticas de Recursos Humanos nas empresas hoje; focando

1 Segundo dados da Organização Mundial de Turismo em seu site <<http://www.unwto.org/facts/eng.htm>>

especificamente no segmento de intercâmbio, que lida com um bem valioso como a informação e que depende de uma equipe engajada para garantir a credibilidade e a reputação da marca que representam. Os objetivos específicos são: identificar possíveis falhas na gestão de Recursos Humanos da empresa por falha de comunicação, averiguar o que os dirigentes e colaboradores pensam a respeito do tema, compreender melhor os mecanismos de endomarketing dentro de uma corporação, tornar públicas e analisar as possíveis qualidades e defeitos servindo de referência para outras empresas e analisar se as estratégias de comunicação são consideradas eficazes pelos colaboradores da Egali.

Este TCC é de cunho qualitativo e para sua realização foi utilizado o método de estudo de caso. Este foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e documental, da coleta de informações da companhia junto aos meios de comunicação e através de seu site; entrevista com os dirigentes mais altos da empresa, que definem o futuro da corporação; entrevista com seus colaboradores; além de pesquisas de clima organizacional e satisfação dos clientes; com posterior análise dos dados coletados.

Como referencial teórico para a interpretação da pesquisa de campo foram usadas bibliografias relativas ao *endomarketing* de autores que há muitos anos estudam o emprego desta ferramenta de comunicação como peça fundamental dentro da manutenção e engajamento dos colaboradores em uma corporação, seja ela privada ou pública. Entre eles estão, Saul Bekin (2004, 1995) e Analisa Brum (2003). Além disso, foram consultados escritores que são referência no tema comunicação, como Frank M. Corrado (1994). Outro autor que teve suma importância para este estudo e entendimento do papel da comunicação foi o gaúcho Daniel Costa, que escreveu o livro “Endomarketing Inteligente” (2010).

Este trabalho inicia a discussão mostrando a relevância do setor de turismo em nível global, hoje ele é a principal fonte de recursos em diversas economias do mundo. Neste mesmo capítulo é explicado de forma detalhada o conceito de intercâmbio (classificado pela Organização Mundial de Turismo, como uma das subdivisões da área) no conceito de viagem de estudos ou trabalho temporário no exterior. É ainda evidenciado um panorama de destinos preferidos dos mais de 80 mil brasileiros que optam por uma viagem de intercâmbio por ano no Brasil, com

informações de órgãos oficiais de países como Estados Unidos e Inglaterra. Dentro de cada destino existem diversos tipos de intercâmbio, os quais são detalhados de acordo com tempo e faixa etária de idade para a realização. Para finalizar o capítulo dois é apresentado o setor de intercâmbio no país, falando das principais agências do ramo e um breve histórico sobre cada uma delas.

O capítulo três da monografia concentra-se na empresa que é utilizada para o estudo de caso, a Egali Intercâmbio, sediada em Porto Alegre. São apresentados rapidamente a missão, os valores e a visão da corporação, sua estrutura atual em termos de número de unidades, bem como em relação ao seu organograma. Este mapeamento é essencial para compreender muitas das proposições pensadas sobre a Egali e também para analisar de forma completa o caso da empresa. Ainda é realizado breve comentário sobre o histórico de crescimento da organização, que apesar de ser uma das empresas mais recentes de um mercado que se iniciou em 1964 – com a abertura da primeira agência de intercâmbio - e conta com mais de 150 diferentes empresas atualmente – já chega ao posto de terceira maior companhia do Brasil no setor em número de filiais, segundo Guilherme Reischl, gerente comercial da empresa².

O quarto capítulo traz todos os referenciais teóricos fundamentais para possibilitar um estudo em relação ao caso da empresa Egali Intercâmbio. Primeiramente trata do conceito de comunicação, essencial para entender seu papel em uma organização; em seguida discute as estratégias das empresas de intercâmbio para divulgação de informação ao público externo, com a utilização de veículos de mídia ou estratégias de *no mídia*. Neste capítulo ainda é descrito, na visão de diversos autores, o conceito de endomarketing e sua importância dentro de qualquer corporação, em especial do setor de serviços.

No capítulo cinco é feito um estudo detalhado sobre a gestão de Recursos Humanos na Egali Intercâmbio, com ênfase na seleção de novos funcionários, treinamento de equipe, sistema de avaliação/política de feedbacks, formas de comunicação e endomarketing. Ao longo do capítulo são trazidas todas as ações realizadas pela empresa nestas áreas, no decorrer dos seus três anos e meio de

² Entrevista concedida em 30 de Setembro de 2010 em São Paulo

atividade, tendo em diversos momentos comentários dos atuais dirigentes da empresa, pois é relevante a percepção dos que trabalham no dia-a-dia da corporação para aprofundar o estudo de caso proposto.

Por fim, são feitas as considerações finais com os temas mais relevantes apresentados ao longo do trabalho, junto a uma percepção da real importância da comunicação dentro da gestão de Recursos Humanos de uma empresa no segmento de intercâmbio. Desta forma, é possível propor sugestões para aprimorar ainda mais a gestão estratégica da Egali Intercâmbio para seus colaboradores, usando ferramentas da comunicação, e, em especial, do endomarketing.

1 TURISMO E INTERCÂMBIO

O turismo, ato de se deslocar do seu lugar de origem para outro local por mais de 24 horas e menos de 365 dias, com diferentes intuitos, é um dos mercados com maior crescimento no mundo. A relevância do setor é mensurável pelo número de pessoas que ele movimenta. No ano de 2009, segundo relatório da Organização Mundial de Turismo (OMT)³, órgão vinculado a Organização das Nações Unidas (ONU), foram cerca de 880 milhões de pessoas, com uma movimentação financeira de 852 milhões de dólares. Além de hoje ser um dos maiores setores da economia, o turismo cresce a taxas incomparáveis com outros mercados, tendo, segundo a mesma instituição, um aumento de 11,2% ao ano entre os anos de 1950 e 2005, pulando de 25 milhões para 805 milhões de turistas.

A expectativa de crescimento para o setor é extremamente otimista, com o a previsão de chegada nos 1,5 bilhões de pessoas no ano de 2020, de acordo com o gráfico abaixo.

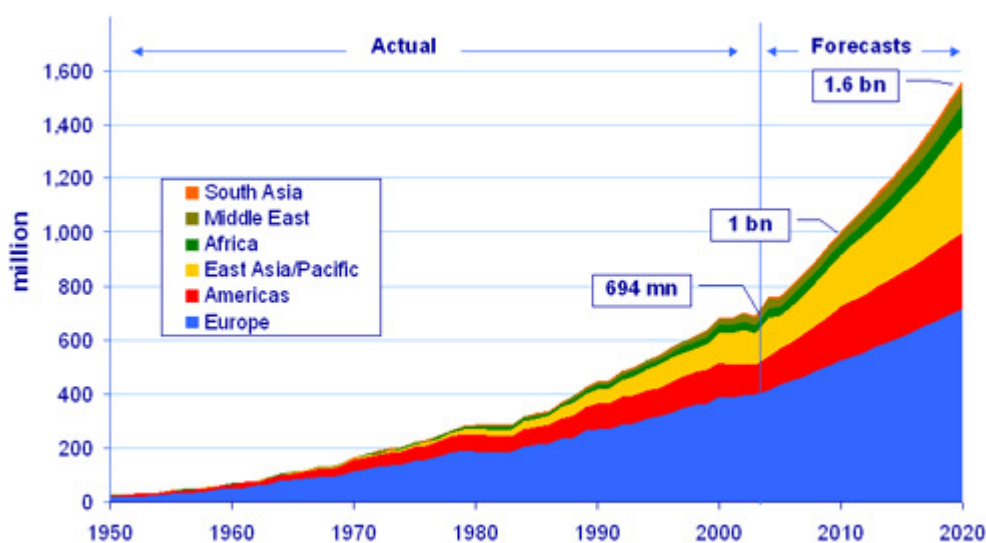


Gráfico1 – O crescimento do turismo no mundo

Fonte: Organização Mundial de Turismo

Existem diversas formas de categorizar o turismo, inclusive com algumas divergências entre si, visto que algumas instituições o consideram efetivo apenas

³Disponível em < <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>>. Acessado em 12 de outubro de 2010

quando há atividade de lazer, e outras, apontam o turismo de negócios como uma das indústrias do ramo. Como este não é o principal intuito do trabalho, não iremos discorrer muito sobre o assunto e utilizaremos a cartilha Marcos Conceituais, do Ministério do Turismo do Brasil⁴, para determinar os diferentes tipos de turismo. Segundo ela, existem 12 tipos de atividade dentro do setor. Estas são: Turismo Social, Ecoturismo, Turismo Cultural, Turismo de Esportes, Turismo de Pesca, Turismo Náutico, Turismo de Aventura, Turismo de Sol e Praia, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo Rural, Turismo de Saúde e por último o tema deste trabalho, Turismo de Estudos e Intercâmbio.

Logo, o Ministério do Turismo do Brasil afirma que

O Turismo de Estudos e Intercâmbio constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional (Cartilha Marcos Conceituais – Ministério do Turismo do Brasil).

De acordo com a mesma cartilha, a educação internacional hoje já é parte essencial nas balanças comerciais de países desenvolvidos como Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido, Austrália e Japão, com estatísticas apontando que somente estudantes em cursos de graduação no exterior já somam 1,5 milhões de pessoas no mundo e giram US\$ 30 bilhões por ano, o que seria cerca de 3,5% da movimentação do setor do turismo no mundo, considerando a movimentação econômica prevista pela Organização Mundial do Turismo.

As Estimativas da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que também constam na Cartilha Marcos Conceituais, projetam que o número de estudantes no mundo procurando educação internacional deva crescer até 200% nos próximos 15 anos, com 10 milhões de pessoas realizando estudos fora do seu país de origem.

⁴ Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acessado em 28 de setembro de 2010

Segundo dados da UNESCO (em informação do Ministério do Turismo do Brasil), atualmente no mundo existem mais de 100 milhões de estudantes de ensino superior, sendo três milhões deles matriculados fora de seus países. Ainda de acordo com a OCDE, cerca de 60% dos estudantes internacionais no mundo vêm da Ásia - China, Índia, Japão e Coreia do Sul - e eles se deslocam especialmente para os EUA, Reino Unido, Alemanha, França e Austrália. Apenas nos EUA, há mais de meio milhão de estudantes internacionais e pelo menos 100 mil professores estrangeiros.

O Reino Unido recebe em média 325 mil estudantes internacionais na educação superior e 500 mil em programas de Inglês de diferentes tipos de instituições, gerando uma receita direta de 10 bilhões de libras, segundo dados do British Council⁵.

A França, segundo dados do Ministério Francês dos Assuntos Exteriores e Europeus⁶, recebeu, no ano acadêmico 2007-2008, 260 mil estudantes estrangeiros para cursar, em parte ou integralmente, estudos de ensino superior, ocupando a quarta posição mundial, depois dos Estados Unidos, da Austrália e do Reino Unido, e na frente da Alemanha.

No Brasil não se tem dados concretos em relação aos intercambistas que viajam ao exterior por ano, os números divulgados variam entre 90 e 140 mil estudantes. Para ilustração foram prospectados números junto a BELTA (Brazilian Educational & Language Travel Association)⁷ e também a algumas instituições oficiais dos países mais procurados por estudantes brasileiros.

Em relação a recepção de estudantes do exterior, pesquisa realizada pela EMBRATUR⁸ em 2005 aponta que houveram 72 mil turistas de estudo. Segundo a

⁵ Disponível em <<http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf>>. Acessado em 10 de setembro de 2010

⁶ Disponível em <<http://www.cendotec.org.br/ffpartes/ff70-1cartografia.pdf>>. Acessado em 10 de setembro de 2010

⁷ Dados concedidos pela BELTA para o autor do trabalho via e-mail no dia 18 de setembro de 2010

⁸ Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/turismo_de_estudo_e_intercam_bio_orientaxes_bxsicas.pdf> . Acessado em 30 de setembro de 2010

BELTA, no ano de 2005, aproximadamente 54,6 mil brasileiros, na faixa de 18 a 30 anos, optaram pela a iniciativa de realizar um intercâmbio, 30% mais que os 42 mil estudantes que embarcaram em 2004 e os 35 mil em 2003 (em uma curva que, na época tinha a previsão de ascensão de 30% em 2006 – 71 mil – e 20% em 2007). Estima-se que no ano de 2009 cerca de 80 mil brasileiros realizaram intercâmbio no exterior.

O principal destino dos brasileiros que buscam o estudo no exterior são os países de língua inglesa: Estados Unidos, Inglaterra, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Irlanda e África do Sul. Em seguida ficam os demais países da Europa, como Espanha, Alemanha e França.

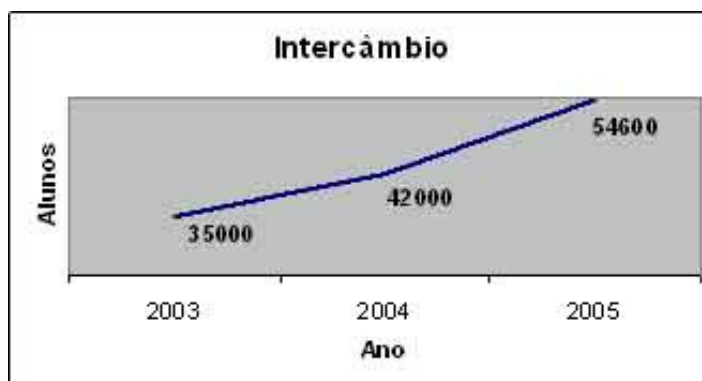


Gráfico 2 – Crescimento de intercambistas brasileiros no mundo

Fonte: Elaboração do autor do TCC

Além dos números da BELTA, é importante analisar alguns números oficiais de órgãos vinculados a governos de outros países, trazendo mais informações sobre o número de pessoas envolvidas de forma fidedigna. De acordo com o Visit Britain⁹, 92 mil brasileiros visitaram o Reino Unido em 2005. 18.615 (2005/6) foram com o objetivo de estudos e Intercâmbio e 18.620 brasileiros foram com objetivo de estudos em 2007. O país, a partir do ano de 2008, implantou regras mais duras em relação a estudantes que desejam além de estudar, também trabalhar no país. Isto

⁹ Disponível em <http://www.visitbritain.org/images/brazil_tcm139-167242.pdf>. Acessado em 2 de outubro de 2010

fez com que em 2009, apesar do aumento de visitantes brasileiros ao Reino Unido, que chegou a 151 mil, o número de estudantes mantivesse-se estável, em 18.120.

O Canadá, país conhecido pelo clima frio e pela excelente qualidade de vida em suas cidades, concedeu, no ano de 2006, 11.956¹⁰ vistos para estudantes do Brasil, estima-se que mais de 15.000 brasileiros foram ao Canadá com propósito de estudos em 2007. Não se tem números atuais em relação a quantidade de brasileiros estudando no país, mas estima-se que cheguem a 22 mil por ano.

Os Estados Unidos segue sendo o país com o maior número de intercambistas brasileiros, principalmente devido à grande diversidade de programas de intercâmbio possíveis no país. Em 2009, 8.767 brasileiros¹¹ foram aos Estados Unidos com o visto F-1 (visto de estudos), para a realização de estudos de graduação ou pós-graduação no país. Estima-se que haja mais 10 mil estudantes em cursos de inglês, 12 mil estudantes no programa de férias remuneradas para estudantes universitários e, pelo menos, 5 mil divididos entre os demais programas de intercâmbio, somando um total de 35 mil estudantes.

No caso da Nova Zelândia, país localizado na Oceania, e procurado principalmente por estudantes que desejam praticar esportes radicais ou gostam da natureza e de paisagens exuberantes, 1.003 brasileiros escolheram-na como destino, com o objetivo de estudos de janeiro a setembro de 2008. Segundo dados do consulado da Nova Zelândia no Brasil¹², em 2010 a projeção era receber cerca de 1,5 mil alunos para a realização de estudos.

No país vizinho e mais famoso da Oceania, a Austrália, os números de estudantes brasileiros são bem mais expressivos. No ano de 2006, o país tinha 383.818¹³ estudantes internacionais no país com visto de estudante, sendo 10.190

¹⁰ Disponível em <http://www.ccbc.org.br/revista/09/10_educacao_bc09.pdf>. Acessado em 28 de setembro de 2010

¹¹ Disponível em <<http://educationusa.org.br/internas.php?cat=2>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

¹² Dados obtidos junto à Egali Intercâmbio, no dia 2 de outubro de 2010, em relatório enviado pelo Consulado da Nova Zelândia no Brasil

¹³ Dados obtidos junto à Egali Intercâmbio, no dia 2 de outubro de 2010, em relatório enviado pelo Consulado da Austrália no Brasil

brasileiros. Os estudantes são divididos nos dados governamentais em dois tipos de curso: inglês e vocacionais ou universitários. Neste ano 5.855 fizeram cursos intensivos de inglês na Austrália e o restante fez cursos profissionalizantes e universidades.

Em 2007, a Austrália tinha 455.185 estudantes internacionais no país com visto de estudante, sendo 12.545 brasileiros, e dentre estes 7.290 fizeram cursos intensivos de inglês (aumento de 24,5%), o restante fez cursos profissionalizantes e universidades. No ano de 2009, estima-se que 15 mil brasileiros obtiveram o visto para estudos na Austrália.

Na Irlanda, de acordo com o Departamento de Educação¹⁴, existem atualmente 129.581 estudantes estrangeiros. A nacionalidade mais comum de estudantes estrangeiros é a americana, seguida pela chinesa, malaia, francesa e germânica. A estimativa de brasileiros no país é enorme, chegando a 20 mil pessoas, principalmente devido a facilidade de visto e também da possibilidade de trabalho para estudantes que desejam permanecer mais de 6 meses na Europa .

O Departamento de Educação estima que estudantes internacionais garantem em torno de 449 milhões de euros por ano para a economia irlandesa. Um estudante que provém de país estrangeiro vale por volta de 10.000 euros para a economia daquele país apenas em taxas, além de mais 10.000 euros em acomodações e outras despesas para vivência. “O Departamento de Educação pretende dobrar o número de estudantes internacionais na Irlanda no prazo de três anos”¹⁵.

Em relação a países que não são de língua inglesa, os números diminuem consideravelmente. Em 2008, na França, por exemplo, foram recebidos cerca de 3.200 estudantes brasileiros¹⁶. Isto ocorre principalmente porque somente um pequeno número de alunos opta por curso de línguas no país, preferindo cursos de graduação e pós-graduação

¹⁴ Disponível em <<http://www.educationireland.ie>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

¹⁵ Extraído do Jornal Irish Independent em 10 de outubro de 2010. Publicado em 18/02/2009.

¹⁶ Disponível em <<http://www.jornaldaciencia.org.br/detalhe.jsp?id=67159>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

1.1 TIPOS DE INTERCÂMBIO¹⁷

O primeiro ponto a se esclarecer em relação ao intercâmbio é a visão equivocada de que nesta prática um estudante vai para o exterior e outro vem para o Brasil, no mesmo momento. Esta é uma prática ainda existente em certas modalidades, mas hoje, na maior parte dos programas, não há a contrapartida de receber um estudante. Assim, desmistifica-se esta necessidade, isto é fundamental para compreender melhor a questão.

Existem diversos tipos de intercâmbio, já que o nome é dado de forma genérica para qualquer atividade que envolva estudos ou trabalho temporário no exterior. Existem basicamente duas formas de classificar os tipos de intercâmbio, por duração do programa, ou pelo tipo de atividade a se desenvolver no exterior.

A primeira classificação, vinculada a tempo, é utilizada principalmente para avaliar as possibilidades de um estudante no exterior, visto que, quanto maior o tempo de disponibilidade para ficar fora do Brasil, maior será a possibilidade de experimentar diversos programas, já que diversos países exigem um período mínimo de curso para conceder um visto de estudante. Assim, a classificação de tempo se dá em programas de curta duração, com até 90 dias e programas de média e longa duração, com mais de 90 dias.

Os programas de curta duração são em sua maioria para o estudo de línguas, em escolas internacionais nos mais diversos países. A classificação de 90 dias é baseada no fato de que muitos países passam a exigir visto de estudos após este período. Entre estes países incluem-se Austrália, Nova Zelândia, Espanha, França entre outros da Europa, sendo que vários deles dão a permissão de trabalho a partir deste período.

Os programas de média duração seriam os programas entre 90 e 180 dias, que já possuem uma variedade maior de opções, com a possibilidade de trabalho no exterior, em alguns países. O intercâmbio de longa duração é o que compreende mais de 180 dias, com a possibilidade de realização de praticamente qualquer

¹⁷ Segundo classificação do Gerente Comercial da Egali, Guilherme Reischl

opção de intercâmbio, exceto o programa Au Pair nos Estados Unidos, que exige um ano de comprometimento.

Uma classificação mais completa, que auxilia um interessado em programa de intercâmbio a enxergar o leque de opções disponíveis para realizar esta atividade é a por tipo de programa, sempre considerando quais países permitem cada um dos tipos. Desta forma, optamos pela classificação de 12 diferentes tipos¹⁸, de acordo com interesses, faixas etárias e possibilidades ou não de trabalho, sempre considerando quais os países que permitem cada um dos tipos. Esta é a forma mais comum de ver a organização em sites das empresas especializadas no ramo no Brasil.

O Curso de Idiomas é um programa no qual o estudante vai para o país que optar, podendo escolher qual a cidade e escola que deseja estudar e aprofunda ou inicia os estudos em uma língua (inglês, espanhol, italiano, alemão, francês, chinês ou japonês). Nesta situação, o aluno estuda a partir do nível em que se encontra em sistema intensivo ou semi-intensivo, com a opção de treinar a língua que está aprendendo no dia a dia. É o programa mais flexível, visto que o intercambista pode escolher tudo, desde a cidade até a carga horária que deseja estudar. É possível para todas as idades em mais de 20 países entre eles: Estados Unidos, Austrália, Canadá, México, Argentina, Chile, Peru, Inglaterra, Escócia, França, Espanha, Irlanda, Itália, Alemanha, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, China e Japão.

O Curso de Férias para Adolescentes é um programa onde o adolescente vai passar suas férias escolares do Brasil fora do país, aprendendo um novo idioma vivenciando-o na prática e ainda se divertindo muito durante todo intercâmbio, com passeios e esportes. Normalmente as escolas preparam atividades específicas para a faixa etária e recebem estudantes da mesma idade de diversos lugares do mundo. A viagem é acompanhada normalmente por um monitor. O público para esse programa são adolescentes entre 11 e 17 anos e os países mais procurados para esta prática são Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Espanha e Austrália.

O High School ou Colegial no Exterior é um programa no qual o adolescente faz seis meses ou um ano do seu ensino médio (colegial) em outro país. Estuda,

¹⁸ Dados fornecidos pela Egali Intercâmbio

conhece outra cultura e se diverte durante seu período de aprendizagem na escola, sendo um verdadeiro programa de imersão, pois se mora por longo tempo com uma família de outro país, compartilhando da cultura do local e do convívio daquelas pessoas em tempo integral. A faixa etária do programa vai dos 14 aos 18 anos, com nível pós-intermediário do idioma como pré-requisito (pelo menos quatro anos de estudos) tendo como países mais procurados são: Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Austrália.

O programa de Graduação, Pós ou Extensão Universitária é bem específico por exigir um nível avançado da língua do país escolhido, isto é um pré-requisito. Além disso, normalmente é necessário ter previamente no Brasil um ano ou mais de estudos do campo escolhido para poder cursar faculdade no exterior. Este programa não tem faixa etária definida, mas é usual entre estudantes de 20 a 60 anos, sendo que após 35 anos normalmente a opção é por uma pós-graduação. Os países que recebem o maior número de estudantes são: Estados Unidos, Espanha, França, Canadá, Itália, Alemanha e Portugal.

O Au Pair é um programa de intercâmbio que combina estudos e trabalho, onde a estudante (algumas agências aceitam alunos do sexo masculino, mas é raro) fica hospedada na casa de uma família estrangeira convivendo diariamente com sua cultura e cuida dos filhos dessa família por um salário, além de acomodação e alimentação. Além disso, a aluna tem a possibilidade de realizar cursos, que também são custeados pela família. O pré-requisito é gostar muito de crianças, pois é comum encontrar uma família com 2 ou 3 filhos para cuidar, além do nível intermediário da língua do país. O principal destino é os Estados Unidos (cerca de 90% das alunas que escolhem o programa), mas existem opções para Austrália, França, Alemanha e Espanha. A faixa etária exigida é entre 18 e 28 anos.

O programa Trabalho de Férias ou Work and Travel é específico para os Estados Unidos, entre os meses de dezembro e março. Nele o estudante pode trabalhar de 3 a 4 meses (o período das férias) no setor de hospitalidade dos Estados Unidos, normalmente em hotéis, restaurantes, lojas, etc. Muitos dos maiores parques temáticos, como Disney e Universal Studios contratam estudantes brasileiros, assim como famosas estações de esqui como Big Sky, em Montana e Sugar Bowl em Norden, Califórnia. Os alunos recebem por hora um valor suficiente

para cobrir os custos que terão nos países com acomodação e alimentação. É necessário ter entre 18 e 28 anos e ser universitário no Brasil.

Os estágios são intercâmbios que normalmente não são organizados pelas agências de intercâmbio, mas sim por órgãos como o IAESTE (International Association for Exchange of Students for Technical Experience) e a AIESEC (Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais) – associações mundiais comandadas por jovens em diversos países. Elas dão a possibilidade de estágio no exterior em mais de 90 países (normalmente menos desenvolvidos economicamente) na área do estudante, normalmente por períodos entre 6 e 12 meses. O inglês avançado é requisito fundamental e é necessário fazer parte destas associações.

O Trabalho Voluntário é um programa pouco difundido no Brasil, mas amplamente realizado em países ricos. O intercambista vai para um país carente e aprende a conviver com pessoas diferentes, realizando obras sociais como distribuir comida, construir casas, cuidar de pessoas doentes e/ou carentes. É comum principalmente entre jovens entre 18 e 28 anos, para países pobres da África, Ásia ou América Central.

O programa Curso + Trabalho combina o estudo com o trabalho. O estudante escolhe um dos países disponíveis (Canadá, Irlanda, Inglaterra ou Austrália) para fazer um curso de idiomas de, no mínimo, 14 semanas, e com este tempo recebe uma permissão de trabalho part-time (com possibilidade de realizar entre 10 e 20 horas de serviço), podendo assim realizar atividades remuneradas garantindo um melhor aprendizado do inglês e ainda conseguindo muitas vezes se sustentar. Alguns países exigem inglês intermediário para a realização. A faixa etária do programa é entre 18 e 35 anos.

O programa H2B é um programa de trabalho específico para os Estados Unidos. Nele brasileiros vão para este país para trabalhar em hotéis e restaurantes de luxo por um período entre 8 meses e 3 anos. O programa não envolve qualquer período de estudo, é somente para atividade de trabalho e tem como exigência o inglês fluente.

Além dos programas, existem vários outros produtos agregados ao serviço de intercâmbio, normalmente oferecido por todas as agências especializadas. Isto porque, além do programa em si, (escola, emprego, etc) uma série de outros fatores são fundamentais no momento da realização de uma viagem ao exterior com esta finalidade.

A acomodação normalmente é a maior preocupação dos que vão fazer um intercâmbio. Existem diferentes tipos e opções no momento de escolha. A mais tradicional são as Casas de Família. Elas podem ser tanto uma família que realmente irá acolher o aluno e conviver com ele por um longo período (como no programa de High School) como pessoas remuneradas para receber estudantes internacionais, muitas vezes como uma fonte de renda para a casa, como normalmente acontece em cursos de línguas no exterior.

As Residências Estudantis são apartamentos ou casas alugadas nas quais estudantes moram coletivamente. Algumas empresas como a Egali, utilizada como estudo de caso deste trabalho, têm casas locadas no exterior, operadas em parceria com algum representante local. São acomodações simples, sem luxos, compartilhadas com outros estudantes em quarto coletivo, mas com excelente localização.

A assistência médica internacional, conhecida também como seguro-saúde, é a garantia de que o intercambista não terá problemas no exterior caso venha a ter problemas de saúde ou emergências hospitalares. É fundamental para que não se tenha um gasto ainda maior no caso de uma necessidade desta ordem, no exterior.

A carteira de alberguista da HI (Hostelling International) garante ao estudante a possibilidade de ficar em qualquer albergue da rede em todo o mundo. Todos os albergues são inspecionados periodicamente para se manter no padrão de qualidade. A carteira dá descontos e exclusividade em diversos albergues.

Outro ponto fundamental é a aquisição da passagem aérea internacional. As agências de intercâmbio são as únicas autorizadas a venderem passagens de estudante com preços e condições diferenciadas para os que vão estudar no exterior, desde que tenham menos do que 34 anos.

Por último é necessário o intercambista adquirir dinheiro para a viagem no exterior, podendo fazer isso por compra de papel-moeda ou carga num cartão de débito, chamado Visa Travel Money onde o aluno adiciona créditos, através de uma transferência bancária, e depois pode utilizar no exterior sendo a forma mais segura de levar dinheiro para outro país. O aluno faz o depósito em reais no Brasil e pode retirar em qualquer ATM (máquinas de dinheiro Visa) em moeda local.

1.2 A ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE INTERCÂMBIO NO BRASIL

O setor de auxílio ao turismo e intercâmbio no Brasil tem como principais *players* os intermediadores entre o cliente e as instituições fora do Brasil. Estas organizações, que trabalham auxiliando o público com experiências no exterior, são classificadas como “agentes” ou “agências de intercâmbio”, pois apenas fazem uma intermediação entre o cliente no Brasil e uma escola ou organização no exterior, que, na prática, é quem realiza o serviço, seja dando as aulas de línguas ou graduação, seja localizando o empregador e dando suporte ao longo do programa no caso de um programa de trabalho.

Estas empresas prestam consultoria em relação ao programa, auxiliando no processo de matrícula junto a escolas, universidades ou programas de emprego, assistência médica internacional, entre outros. São empresas, em sua maioria com fins lucrativos, que orientam todo o processo de intercâmbio de um estudante para o exterior.

Elas apresentam aos interessados as escolas e programas disponíveis em outros países, mostrando as cidades nas quais estas se localizam, tipo de acomodação na qual o estudante pode ficar, vantagens e desvantagens de cada localidade, dificuldades proporcionadas pela imigração. Na maioria das agências o aluno pode adquirir o curso, a acomodação, o seguro-saúde internacional e a passagem aérea. Algumas agências ainda oferecem o serviço de compra de moeda (câmbio) e o auxílio no visto, enquanto outras indicam empresas parceiras para a aquisição destes produtos.

Não há qualquer tipo de licença específica para a realização deste tipo de atividade no Brasil, a única obrigação é estar registrado no Ministério do Turismo, como agência de viagens. É um setor relativamente novo dentro da indústria do turismo, sem qualquer regulação ou intervenção estatal, não há qualquer empresa com participação do estado dentro do segmento.

Além das agências de intercâmbio, existem órgãos dos governos internacionais que tem escritórios no Brasil como forma de divulgar e estimular a decisão dos estudantes por um ou outro destino. Algumas delas são o British Council (Inglaterra), o Education USA (Estados Unidos) e o Education New Zealand (Nova Zelândia). Estas instituições são governamentais e sem fins-lucrativos.

O setor de agências de intercâmbio tem um histórico no Brasil de mais de 40 anos, tendo como empresas precursoras a Experimento, fundada em 1964 e a STB (Student Travel Bureau) que abriu as portas no país em 1971. Uma definição então para o papel das agências de intercâmbio, conforme Guilherme Reischl¹⁹, Sócio-Diretor da Egali Intercâmbio, seria: organizações com fins lucrativos ou não, que auxiliam o público a viajar para o exterior para o estudo de uma nova língua ou para trabalhar, mas sempre tendo como intuito o aprendizado e o retorno ao Brasil e não a migração.

Existem atualmente no Brasil centenas de agências de intercâmbio espalhadas por diversas cidades. Toda a cidade com população acima de 300 mil habitantes tem hoje uma empresa especializada no segmento, ou seja, apesar de ser um mercado recente, a competição já é bem acirrada.

O único órgão que congrega agências de intercâmbio é a BELTA (Brazilian Educational & Language Travel Association), que se auto-define²⁰ como uma instituição que reúne as principais instituições brasileiras que trabalham nas áreas de cursos, estágios e intercâmbio no exterior. Na BELTA existem 59 empresas afiliadas, que compõem uma fatia considerável do mercado de agências de intercâmbio.

¹⁹ Entrevista concedida em 30 de setembro de 2010, em São Paulo

²⁰ Disponível em <<http://www.belta.org.br/apresentacao.asp>>. Acessado em 16 de outubro de 2010

O mercado brasileiro tem diversas empresas espalhadas pelo país, com uma pulverização muito grande, fato que se assemelha ao mercado de agências de turismo e, em realidade, a mercados pouco maduros, no qual ainda não se iniciou o processo de consolidação. Em mercados com muitas décadas de maturação o número de empresas disputando o mercado normalmente é menor. Como define Michael Porter “A padronização das necessidades do mercado pode também romper com a fragmentação, já que uma maior homogeneidade pode encaminhar para um número menor de fabricantes, porém de maior tamanho” (PORTER, 1980, p. 67).

Embora exista um amplo número de empresas pequenas, os grandes participantes do mercado estão relativamente bem definidos, sendo que eles respondem por cerca de 70% do número de alunos que buscam uma agência de intercâmbio – isto porque dependendo do programa, o aluno pode fazer todo o processo sem o auxílio de um agente. Para levantamento deste percentual, foram considerados os números do Consulado do Estados Unidos²¹ para o programa Work and Travel, um dos mais populares entre estudantes brasileiros.

As empresas citadas a seguir correspondem em média por 70% dos alunos nos últimos dois anos, para este programa, sendo que as duas principais empresas (STB e CI) estão muito a frente dos concorrentes em número de lojas e estudantes enviados ao exterior. As empresas oferecem praticamente o mesmo produto, os mesmos programas e destinos, distinguindo aos olhos do público o atendimento, o preço e a credibilidade.

A Experimento²² foi a primeira empresa de intercâmbio do Brasil, com fundação em 1964, na cidade de São Paulo. É, portanto, a pioneira no segmento no Brasil. A empresa conta hoje com 28 lojas espalhadas pelo Brasil, com foco principal no estado de São Paulo, onde se concentram 17 das unidades. A empresa envia cerca de 5 mil estudantes para o exterior por ano.

²¹ Dados obtidos junto à Egali Intercâmbio, no dia 2 de outubro de 2010, em relatório enviado pelo Consulado Norte-Americano no Brasil

²² Disponível em <<http://www.experimento.org.br>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

A STB (Student Travel Bureau)²³ é uma das pioneiras no Brasil em educação intercultural, tendo iniciado as atividades em 1971. Segundo o site da empresa, cerca de 50 mil jovens por ano participam de seus programas de intercâmbio, o que conforme a empresa, torna a STB “líder nacional no segmento de turismo jovem e educação internacional”. A empresa tem como sede a cidade de São Paulo, com 60 lojas espalhadas pelo Brasil. Pelo número de empresas atuando no ramo e o total de estudantes brasileiros no exterior, entende-se que nestes números existe uma grande fatia de alunos de turismo jovem, já que estima-se que o mercado de intercambistas é de 80 mil estudantes atualmente.

A Central do Intercâmbio²⁴, que em 2007, trocou de nome, adotando a sigla CI, é uma empresa fundada em 1988, tendo como sede a cidade de São Paulo. A CI é hoje a empresa com o maior número de filiais no Brasil – com 62 lojas em 20 estados. Foi a primeira empresa a adotar o modelo de franquias em larga escala, aumentando assim consideravelmente o número de unidades espalhadas pelo país. A companhia é conhecida do grande público por adotar uma estratégia de marketing agressiva, realizando todo ano “feiras de intercâmbio” nos maiores shoppings do Brasil e pela produção de um programa de televisão no canal Multishow. Conforme o site da empresa, cerca de 30 mil jovens por ano optam pela CI para a realização de um intercâmbio.

A IE Intercâmbio²⁵ está no mercado desde 1998 tendo como a matriz a cidade de Vitória no Espírito Santo. A empresa tem como principal foco o programa de trabalho nos Estados Unidos, no qual é pioneira no país, trabalhando com esta operação desde o ano de abertura do primeiro escritório. A empresa conta hoje com 19 unidades pelo país, enviando anualmente cerca de 5 mil estudantes para o exterior, com foco principal nos estados de Rio de Janeiro e Espírito Santo. No ano de 2010 a empresa começou a aumentar o número de sedes, através do sistema de franquias, inaugurando inclusive a primeira unidade no Rio Grande do Sul, na cidade de Passo Fundo.

²³ Disponível em <<http://www.stb.com.br/sobre-o-stb>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

²⁴ Disponível em <<http://www.ci.com.br/sobre-a-ci>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

²⁵ Disponível em <<http://www.ie-intercambio.com.br>>. Acessado em em 5 de outubro de 2010

A Intercultural²⁶ é uma empresa fundada em 1996, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A empresa tem um foco muito forte no programa de Work and Travel (trabalho nas férias nos Estados Unidos), enviando cerca de 1,5 mil aluno somente neste programa e cerca de 3 mil no total. Também foca em turismo jovem além do intercâmbio. A agência conta com nove lojas e uma agência de turismo associada, que opera com o nome de Intercultural na cidade de Foz do Iguaçu.

A World Study²⁷ é uma empresa fundada em 1998, tendo como sede a cidade de Curitiba, Paraná. Assim como a IE Intercâmbio teve o seu crescimento vinculado a exploração do programa de trabalho nos Estados Unidos, com um volume considerável de alunos nos anos de 2006 e 2007. A empresa conta com 17 unidades espalhas pelo Brasil, sendo uma das maiores do país. Envia por ano cerca de 2 mil alunos pro exterior.

Este capítulo procurou explicar o tema intercâmbio, bem como a gama de tipos e toda a organização do setor no Brasil, falando brevemente das principais empresas. Isto porque este trabalho de conclusão teve como foco pesquisar uma das empresas deste mercado, a qual foi aplicada um estudo de caso relacionado à gestão de Recursos Humanos da organização. Para entender melhor tudo o que será discutido é fundamental esta compreensão sobre a maneira como o segmento está estruturado, as diferentes empresas e formas de realização de um intercâmbio. Assim, no próximo capítulo será conhecida a empresa gaúcha Egali Intercâmbio.

2 A EGALI INTERCÂMBIO

A Egali intercâmbio LTDA foi fundada em 30 de Abril de 2007 na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. É uma empresa especializada em intercâmbio – cursos e programas de trabalho no exterior. A empresa é hoje a quarta maior empresa do Brasil em número de unidades, atuando nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Em apenas 3 anos e meio

²⁶ Disponível em <<http://www.intercultural.com.br>>. Acessado em em 5 de outubro de 2010

²⁷ Disponível em <<http://www.worldstudy.com.br>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

de existência tornou-se referência no Brasil, sendo a empresa com maior número de filiais próprias do país.

A Egali Intercâmbio comercializa ao público todos os serviços necessários para um programa de intercâmbio no exterior: faz a busca de escolas, acomodação, passagens internacionais, assistência médica no país escolhido, assessoria de vistos e soluções em câmbio.

A matriz da empresa é em Porto Alegre, na Rua Felipe Neri, 148, 4 andar, no bairro Auxiliadora. Na cidade estão organizados os setores de Recursos Humanos, Financeiro, Operações e Processos num escritório chamado na empresa de Administração Central (AC). A empresa contava no dia 01 de novembro de 2010 com 85 colaboradores, entre sócios, funcionários e estagiários.

A origem do nome Egali, tem raízes na língua esperanto²⁸. Esta foi uma língua internacional, criada em 1887, por Ludwik Lejzer Zamenhof, com o intuito de se tornar um idioma universal, pelo qual as pessoas de diferentes países e culturas pudessem se comunicar, sem, entretanto, a necessidade de deixar de falar seu próprio idioma. Egali, em Esperanto, significa ser igual, ou igualdade. Este significado vai ao encontro do que a empresa acredita ser necessário em todos que buscam uma experiência de vida, ou seja, igualar-se ao próximo, como forma de entender o seu mundo. Assim, tanto o sentido da palavra Egali como o idioma no qual está inserido, estão alinhados com a missão e os valores da empresa para o seu futuro como organização de intercâmbio.

A empresa Egali Intercâmbio desde o seu início conta com missão, visão e valores bem definidos. Segundo o sócio Guilherme Reischl, isto se deve ao fato que desde o início o projeto contava com uma missão muito clara e com uma visão de grandiosidade dentro do setor. Assim, a cultura Egali está fundamentada sobre três pilares, cujo conteúdo é um dos primeiros treinamentos de todos que entram na empresa: Missão, Visão e Valores.

A missão da Egali Intercâmbio se assemelha as missões de outras empresas do segmento de intercâmbio, principalmente no que tange a questão de facilitar o

²⁸ Disponível em <<http://www.esperanto-rn.org.br/historia>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

crescimento profissional e pessoal com o conhecimento de novas culturas. O único ponto a se ressaltar de diferente das demais empresas é a inserção da palavra responsável. Este ponto será abordado de diversas formas na cultura e na comunicação da empresa. A missão da empresa transcrita é “Facilitar aos nossos alunos, de maneira responsável, o seu crescimento pessoal, acadêmico e profissional, através de novas experiências de vida no exterior e o conhecimento de novas culturas.”

A visão da Egai Intercâmbio é trazer um objetivo de longo prazo, e sem um tempo definido. É raro encontrar alguma visão de empresa com data de final, pois isto pode ser um grande desestímulo caso chegue o prazo sem a realização da visão. A visão da empresa transcrita é “Ser a maior e mais rentável empresa de intercâmbio do Brasil em 2012.”

A corporação tem cinco valores bem definidos e explicados ao máximo para a equipe no momento de entrada na empresa. O desdobramento destes conceitos auxilia no alinhamento das pessoas ao ideal da empresa, mostrando desde o início o que é e o que não é aceito e esperado em termos de atitude corporativa. É o que demonstra a tabela a seguir.

1. Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor caminho. Pessoas excelentes são os ativos mais valiosos da nossa Empresa.
2. Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade. Nosso foco é no resultado.
3. Gerenciamos nossos custos rigorosamente para liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado.
4. Comunicação clara e rápida evita problemas desnecessários e aumenta nosso rendimento.
5. A dedicação ao aluno hoje é que garante o nosso crescimento contínuo. Não fazemos espertezas.

Tabela 1 – Valores da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

A Egali Intercâmbio conta com filiais em diversos estados, além de três sedes no exterior, tendo equipes espalhadas em 25 escritórios. Isto exige extrema atenção nos controles internos da empresa. Na tabela abaixo é possível acompanhar o crescimento da companhia, sendo relacionados as unidades, ano de inauguração e sigla.

Cidade / Bairro	Sigla	Ano de abertura
Porto Alegre – Comercial	POA	2007
Novo Hamburgo	QHV	2008
Santa Maria	RIA	2008
Porto Alegre - Headquarter	AC	2008
Pelotas	PET	2008
Caxias do Sul	CXJ	2009
Curitiba	CWB	2009
Passo Fundo	PFB	2009
Joinville	JOI	2009
Florianópolis	FLN	2009
Central Nacional de Vendas	CNV	2010
Rio de Janeiro – Z. Sul	RZS	2010
Rio de Janeiro – Barra da Tijuca	RBT	2010
São Paulo – Av. Paulista	SPP	2010
São Paulo – Moema	SPM	2010
Campinas	VCP	2010
São Paulo – Perdizes	SPE	2010
Ribeirão Preto	RAO	2010
São Paulo Operacional	SPF	2010
Juiz de Fora	JDF	2010
Santos	STS	2010
Niterói	NIT	2010
Sedes no exterior:		
Sydney (Austrália)	SYD	2010
Londres (Reino Unido)	LHR	2010
Dublin (Irlanda)	DUB	2010

Tabela 2 – Número de unidades da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

2.1 HISTÓRICO

A empresa Egali Intercâmbio teve como data de registro na junta comercial do Rio Grande do Sul o dia 20 de Abril de 2007, mas foi inaugurada oficialmente no dia 11 de Maio de 2007, com um coquetel para cerca de 80 pessoas no endereço da primeira loja da empresa, na Rua Marcelo Gama 1412, sala 603. A empresa iniciou as atividades com um investimento modesto, cerca de R\$25.000,00, contando basicamente com 5 computadores e mesas para o atendimento ao público.

A empresa não apresentou nenhuma inovação em relação as suas concorrentes de mercado no que diz respeito aos produtos ofertados, mas sim se posicionou como a empresa que melhor atenderia o público, buscando sempre ter o pacote mais completo possível, participando de todos os momentos necessários para a realização do intercâmbio.

Na sua inauguração a empresa contava com os dois sócios fundadores, além de três estagiários com jornada de trabalho de 8 horas (o que era permitido na época). Não havia nenhum colaborador contratado com carteira de trabalho.

A empresa logo em seu quarto mês atingiu o seu ponto de equilíbrio, não sendo necessários mais investimentos para a cobertura dos valores fixos mensais, garantindo assim a saúde financeira do projeto. No dia 31 de dezembro de 2007, a Egali já tinha alcançado resultados animadores para uma estrutura ainda bem pequena, tendo atendido 251 clientes, sendo destes 80 alunos de programas de intercâmbio.

Em relação aos diferenciais competitivos, a Egali pouco tinha em relação aos demais concorrentes do mercado, principalmente em relação aos produtos já que estes eram semelhantes e com menos diversificação que a concorrência. O grande diferencial que a empresa tinha desde o seu início não era o produto em si, mas sim o trabalho de assessoramento ao processo de visto, serviço que era feito de forma gratuita aos alunos que comprassem programas de intercâmbio. Este foi um diferencial importante, junto com a orientação final pré-embarque, uma reunião de cerca de 3 horas com todas as informações do destino que o aluno embarcaria, algo que, mesmo atualmente, é pouco feito nas empresas concorrentes.

Como não tinha nenhuma reputação no mercado, a empresa também conquistava clientes basicamente por oferecer um atendimento personalizado e devido à estratégia de fixação de cartazes em universidades, um marketing barato e que só dependia da equipe que trabalhava no escritório. Por consequência, todos estes fatores levaram a companhia a um crescimento rápido, na cidade de Porto Alegre.

O ano de 2008 foi marcado pelo início da expansão da empresa. No mês de março, foram abertas as duas primeiras unidades Egali fora de Porto Alegre: Novo Hamburgo e Santa Maria. A unidade de Novo Hamburgo foi aberta no sistema de franquia, no qual foi permitido ao franqueado utilizar a marca Egali na região do Vale dos Sinos, com o pagamento de royalties aos sócios da Egali Intercâmbio. A unidade de Santa Maria foi aberta no sistema de filial, tendo de início dois colaboradores. O formato escolhido foi o de um colaborador designado para Coordenador de Escritório, chamado pela sigla CE e um Consultor de Vendas – CV. Este foi um importante passo para a empresa, a definição do organograma que seria desenvolvido em suas filiais. Ainda no ano de 2008, no segundo semestre, foi inaugurada a unidade em Pelotas. Com esta abertura a Egali tornou-se, já em seu segundo ano, na empresa com o maior número de filiais no Rio Grande do Sul.

A partir desta conquista, a empresa começou a se posicionar como maior empresa de intercâmbio do estado em sua comunicação com o público em vinhetas na Rádio Atlântida²⁹ e em seu site. No mês de agosto de 2008 também houve a separação formal entre os setores comercial e operacional da empresa, com a abertura de um escritório chamado de Administração Central (AC). A figura abaixo mostra como estava formatado o esquema de filiais da empresa na época, sendo que o amarelo representa uma franquia.



Figura 1 – Mapa de organização da empresa 2008/2

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

²⁹ Rádio de público jovem do Rio Grande do Sul, vinculada a Rede Brasil Sul (RBS)

No ano de 2009 a empresa, apesar de uma queda de 40% no mercado de intercâmbio, segundo dados da BELTA³⁰, seguiu em um forte ritmo de expansão, com o início das atividades em outros estados. No mês de março foram inauguradas as unidades de Caxias do Sul, Passo Fundo e Curitiba, de forma simultânea. Foi a primeira “onda de aberturas” ao mesmo tempo, um projeto que passou a ser prática da empresa em 2010.

No início deste mesmo ano foi negociada a compra da franquia de Novo Hamburgo por parte dos sócios da empresa, numa negociação amigável junto ao franqueado local, numa decisão de comum acordo. No mês de julho foram inauguradas as primeiras unidades no estado de Santa Catarina, nas cidades de Joinville e de Florianópolis. A Egali se consolidou como a maior empresa de intercâmbio do sul do Brasil, com 10 unidades, assumindo um novo posicionamento de comunicação, saindo do slogan “maior empresa do Rio Grande do Sul” para “a maior empresa do Sul do Brasil”. No ano de 2009 a empresa aumentou em mais de 200% em termos de estrutura e equipe, conforme é possível visualizar na figura abaixo.

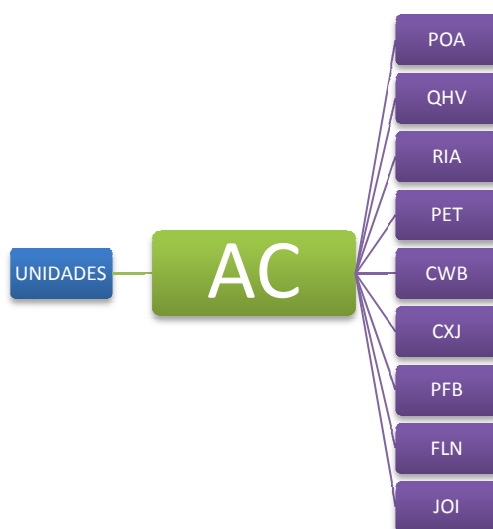


Figura 2 – Mapa de organização da empresa 2009/2

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

³⁰ Dados fornecidos pela BELTA ao autor em 18 de Setembro de 2010 via e-mail

2.2 OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA EMPRESA³¹

Em relação à criação de diferenciais estratégicos que dessem suporte a esse crescimento de mercado, o ano de 2009 foi de muitas novidades na Egali Intercâmbio. A empresa iniciou duas operações de enorme sucesso: a Egali House e o Egali Câmbio, bem como dois programas de aceitação muito grande por parte do público, o Study and Travel e o FREE All Inclusive.

As “Egali House” são casas contratadas no exterior, exclusivas para os alunos da empresa, com todo o processo controlado e monitorado do Brasil e com suporte de equipe local. Isso foi garantindo um padrão de qualidade nas casas, simples, mas com facilidades como garantia da localização, internet rápida, auxílio em emergências, entre outros, de forma que rapidamente houve uma aceitação muito grande por parte do público.

A Egali House, inicialmente foi uma solução encontrada devido aos enormes problemas causados por acomodação em casas de família na cidade de Londres, sendo esta cidade a primeira a receber uma casa do tipo, em junho de 2009. Com os feedbacks excelentes e um bom resultado comercial, a empresa optou por iniciar as opções de casa em Dublin, com a primeira casa sendo aberta ao público em agosto do mesmo ano, após visita do gerente de operações e finanças a capital da Irlanda.

Seguindo a estratégia de solução completa para o intercâmbio, a empresa passou a oferecer nos escritórios o serviço de câmbio, em parceria com a Confidence³², uma das maiores corretoras do país. Assim, o cliente passou a ter a opção de adquirir papel-moeda, com entrega em casa, ou o produto Visa Travel Money, um cartão pré-pago conveniado com a rede Visa, o qual pode ser utilizado na função débito no exterior ou serve para saques. Era o último produto relacionado a intercâmbio que o aluno ainda não podia adquirir na Egali Intercâmbio, o que a partir de agosto de 2009, passou a ser oferecido.

³¹ As informações deste capítulo foram retiradas de entrevistas realizadas junto a Guilherme Reischl, gerente comercial da Egali Intercâmbio

³² Empresa de câmbio localizada em Curitiba, com filiais espalhadas em mais de 50 cidades no Brasil

A empresa lançou ainda dois produtos exclusivos no mercado, conseguindo agregar maior valor a marca. Foram eles o “Study and Travel” e “FREE All Inclusive”. O primeiro é um programa que combina estudo na cidade de Londres com muita festa e viagens, para três ou quatro semanas durante as férias. O programa combina elementos do intercâmbio (curso em uma instituição de ensino, necessidade de “se virar” para chegar na escola e acomodação estudantil) com o turismo (receptivo no aeroporto, acompanhamento todos os dias para passeios e festas, recepção de chegada) tendo alcançado sucesso de público e entrando para o portfólio da empresa.

O “FREE All-Inclusive” é uma versão do programa de férias remuneradas nos Estados Unidos (já descrito no capítulo 2), que já inclui todas as despesas extras do programa. A empresa identificou que era um desgaste grande para os alunos (e fonte de preocupação para os pais) ter diversos gastos não cobrados previamente, no momento de compra do intercâmbio (isto porque a maioria das empresas comercializa o programa sem passagem aérea, ou sem as taxas do visto americano). Assim foi lançado um programa “All Inclusive” que envolvesse todos os gastos do programa (passagem, seguro-saúde, traslados). Foi um sucesso e já no primeiro ano teve adesão de 70% dos alunos que adquiriram o programa.

O primeiro semestre do ano de 2010 marca a entrada da Egali Intercâmbio no Sudeste e no Oeste paranaense, com abertura de unidades em São Paulo, Rio de Janeiro, Campinas, Londrina e Maringá. No mês de março foram abertas as duas primeiras unidades, São Paulo, na avenida Paulista (sigla SPP) e no bairro de Ipanema, na Zona Sul do Rio de Janeiro (RZS). Entre os meses de abril e junho foram inaugurados os escritórios de São Paulo no bairro Moema (SPM), Rio de Janeiro na Barra da Tijuca (RBT), Maringá (MGF) e Londrina (LDN). A empresa passa a figurar entre as principais de intercâmbio do Brasil e passa a contar com uma equipe de colaboradores muito maior e mais complexa, conforme figura abaixo:

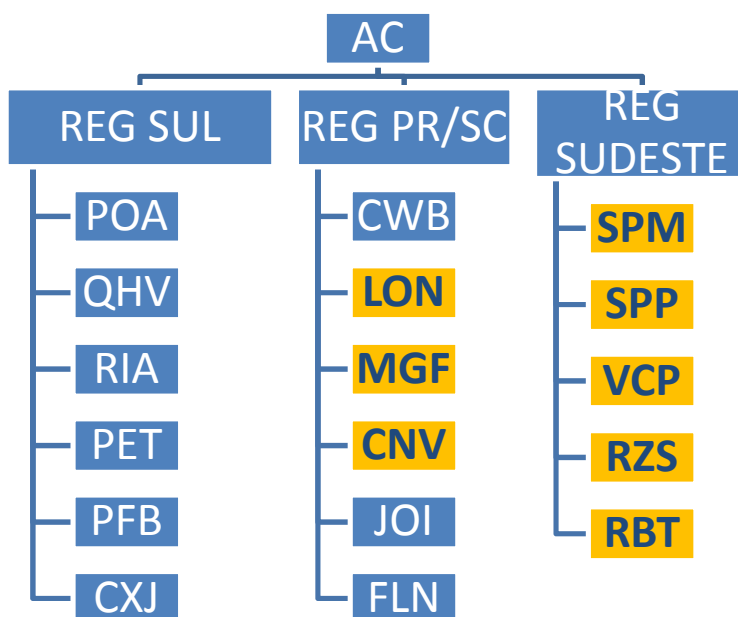


Figura 3 – Mapa de organização da empresa 2010/1

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

No segundo semestre, a expansão continuou com a abertura de escritórios em Ribeirão Preto (RAO), São Paulo, no bairro de Perdizes (SPE), Santos (STS), Niterói (NIT), Juiz de Fora (JDF) e Belo Horizonte (CNF). A empresa irá encerrar o ano de 2010 com 27 escritórios, chegando ao terceiro lugar em número de unidades entre as agências de intercâmbio do Brasil, com apenas três anos e meio de existência, de acordo com o Sócio-Diretor Guilherme Reischl.

Em relação aos diferenciais de produto, a empresa mais uma vez trouxe inovações para o mercado. Seguindo a linha das Egali House, foi criada a Egali House Sydney, ampliando para mais um destino as opções de cidades com casa própria Egali. Foi locado um apartamento na região central da cidade, com três quartos, num prédio de excelente padrão, tendo como estrutura academia e piscina térmica.

Além disso, a empresa contratou um colaborador em cada uma das cidades com Egali House – Londres, Dublin e Sydney, para trabalhar em período integral, garantindo total dedicação aos alunos no exterior. Desta forma passou a ser a primeira empresa do Brasil com funcionários para fazer a recepção de alunos no aeroporto, um *walking tour* (caminhada inicial) apresentando os principais pontos da

cidade entre outros benefícios. Toda esta estrutura passou a ser chamada de Base Egali, um diferencial importante num mercado onde a confiança e a credibilidade são fundamentais. Além disso, a empresa abriu um escritório físico na cidade de Londres e tem o projeto de, até o final do ano, abrir uma unidade em Sydney.

Outro produto lançado no ano de 2010 foi o programa H2B, o programa de trabalho temporário nos Estados Unidos. A Egali obteve parceria com o Polo Club³³, um dos maiores resorts da Florida, para a contratação de 50 alunos para este programa de trabalho, para embarque em Outubro de 2011. É um programa exclusivo da empresa.

Na área comercial a empresa fechou uma grande parceria com o Grupo Multi³⁴ um dos maiores grupos de educação do Brasil para a comercialização de programas de intercâmbio dentro das escolas de idiomas, com grupos exclusivos de intercâmbio para cada uma das marcas.

Em suma, a Egali vem crescendo nos seus três anos e meio de existência, com a abertura de mais de 20 filiais em um curto espaço de tempo, com um posicionamento diferente das empresas concorrentes, visto que opta pelo sistema de lojas próprias ao invés de franquias. Esta ampliação veloz em termos de estrutura e de comercialização é acompanhada por novidades de programas e serviços, como forma de consolidar a marca e se diferenciar estrategicamente das empresas concorrentes no mercado.

Um dos obstáculos para a empresa atualmente é como comunicar todas estas novidades e diferenciais para o público, principalmente em novas cidades. Entretanto, o maior desafio é interno, e se resume em como mostrar e treinar a própria equipe para valorizar estas qualidades da marca e se engajar no projeto que busca atingir a visão da Egali para 2012: ser a maior empresa de intercâmbio do Brasil.

³³ Resort de luxo localizado em Boca Raton, na Flórida, EUA

³⁴ Empresa de educação detentora das marcas de ensino de idiomas Wizard, Skill, Quatrum, Cultural, entre outras.

3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING VOLTADAS PARA O SETOR DE INTERCÂMBIO

A comunicação é um elemento fundamental na interação das pessoas, no dia-a-dia de todas as corporações, em especial, nas baseadas na área de serviços, no qual o atendimento é peça importante. Nas organizações do setor de intercâmbio, ela é vital visto que, de fato, o que é ofertado ao cliente é um serviço de consultoria no qual a empresa irá orientar o interessado em ter uma experiência fora do Brasil em todos os seus passos, desde a escolha do país, cidade, escola até o processo de obtenção de visto e a passagem aérea. A total compreensão e a comunicação de forma eficaz dentro da empresa (através de treinamentos, etc) e dela com o seu público é o que garante o sucesso do negócio, segundo Romeu Medeiros³⁵, Gerente Operacional.

Para uma melhor compreensão do que é comunicação, é importante uma revisão teórica acerca do assunto de forma a iluminar conceitos fundamentais no processo de contato entre as empresas e os clientes e entre a mesma e seu público interno. Todo o relacionamento entre os públicos, interno ou externo, é feito por meio da comunicação.

O fator crucial no processo de comunicação, que é seu fundamento é a troca de informação. “A Informação é um conjunto de dados com um determinado significado” (CHIAVENATO, 1992, p. 121). Para definir o que são dados, nos baseamos em Silva quando ele diz que:

(...) é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência ou pessoa. Um banco de dados é um meio de acumular conjuntos de dados (um conjunto de números ao formar uma data ou um conjunto de letras ao formar uma frase), temos uma informação (SILVA, 2008, p. 3).

Assim, a comunicação ocorre de fato quando uma informação é transmitida e compartilhada por alguém. Para que aconteça comunicação é necessário que o destinatário da informação receba e compreenda o que está sendo falado, caso

³⁵ Entrevista concedida em 15 de outubro de 2010, em Curitiba

contrário temos apenas a transmissão de uma informação e não comunicação de fato. "Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação" (CHIAVENATO, 2003, p.109). Ou seja, para que se possa falar em comunicação é necessário que a informação tenha sentido.

Logo, esta só irá se transformar em comunicação de fato quando acontecer um *feedback*, quando houver a certeza de que houve o entendimento de quem enviou e de quem recebeu, ambas as partes entenderam a informação porque se tornou comum para quem participou do processo, "esse retorno da informação recebida – designada – também *feedback* – é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo da comunicação" (MATOS, 2004, p. 42).

É estritamente importante que haja uma comunicação clara e eficiente dentro das organizações, pois isso é muitas vezes fundamental na tomada de decisões. Sempre é necessário avaliar as informações, perceber os impactos possíveis, para então agir. Numa empresa fundamentada na área de serviços, onde o componente humano é peça-chave, visto que o que se comercializa é intangível, a compreensão da importância da comunicação bem realizada é fundamental.

A comunicação é organizada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo. Preferimos identificar nos elementos que formam o processo comunicacional os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores, os receptores. São estes fatores que estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos (REGO, 1986, p.15).

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após a análise da comunicação de uma forma geral e da sua importância na rotina das empresas, cabe analisar como esta se comporta dentro das corporações, com ênfase no segmento de intercâmbio.

Diversos autores explicam detalhadamente como a comunicação é relevante no alinhamento da cultura da empresa junto aos seus colaboradores e para o direcionamento do trabalho para as metas. "A comunicação empresarial norteará o

fluxo de comunicações internas e externas, agilizando a transmissão da informação e fortalecendo a cultura de transparência e abertura de diálogo” (MATOS, 2004, p. 112).

Isto porque a única forma de ter a equipe trabalhando para um objetivo comum, e mais, sabendo para “onde correr” é através de uma comunicação clara e eficiente, na qual seja possível que cada um entenda o seu papel dentro da corporação e saiba onde pode chegar se seguir o caminho orientado naquela comunicação, se identificando ainda com os valores que estão sendo passados pela corporação. De nada adianta exigir que o funcionário trabalhe horas extras e tenha um comportamento agressivo de vendas, se ele não acreditar neste modo de gestão e de trabalho. É peça fundamental, junto com a informação comunicada, a forma com que esta é passada, numa forma de ter a equipe unida por um ideal, com a garantia de que este, está de acordo com os interesses da empresa.

CORRADO (1994) afirma ser necessário que a informação seja clara e objetiva, para um melhor entendimento e participação de todos dentro da corporação, principalmente da equipe de gestores que exercerão a liderança da equipe, podendo assim alcançar as suas metas.

É importante sempre avaliar o peso que a informação da organização terá no comportamento dos grupos sociais que a habitam. De nada adianta ter uma comunicação que vai contra o princípio de uma região ou a cultura, ou contra aos hábitos rotineiros dos públicos internos e externos, esta estará fadada ao fracasso e a não motivação da equipe.

3.2 COMUNICAÇÃO: DOIS PÚBLICOS DIFERENTES

Uma corporação precisa sempre se preocupar com a comunicação, sendo interessante observar que ela não é dirigida apenas a um público: sempre há diversos que compõe a rede de relacionamento. Assim é necessário definir estratégias de comunicação para diferentes “clientes” sendo eles internos ou externos.

As organizações têm três platéias principais – os empregados, os clientes e a sociedade. Hoje, estender-se para fora dos muros da organização para comunicar-se com as platéias externas que formam a sociedade é mais importante do que nunca (CORRADO, 1994, p. 132).

Cada um dos públicos tem uma diferente percepção acerca da empresa, visto que até mesmo o grau de conhecimento sobre esta é bem diferente, por exemplo, entre um cliente que escuta falar pela primeira vez da empresa ou de um colaborador que trabalha nesta há muitos anos, tendo acompanhado todos os acertos e eventuais erros ao longo da maturação de uma organização. Assim, definir diferentes formas de abordagem e até mesmo de conteúdo é importante para garantir a melhor compreensão dos diferentes canais de audiência.

Em ambos os públicos é possível analisar ações (eventos) e ferramentas como forma de definir os canais e as estratégias para uma melhor comunicação.

O processo de comunicação com os públicos externos a organização envolve dois aspectos distintos: as ações (eventos) e as ferramentas (meios) de comunicação, que, em algumas vezes, são tratados como equivalentes, gerando dificuldade para compreensão e planejamento da estratégia de comunicação.

A empresa é a fonte de toda a comunicação que quer se relacionar com o mercado. Ela de alguma forma, na sua estratégia, codifica a mensagem que é possível transmitir de diferentes formas, podendo ser propaganda, publicidade, promoção, marketing direto, merchandising, patrocínio, relacionamento, venda pessoal, entre outros. Para isso, se vale de meios como website, televisão, rádio, correio, folder, enfim, uma série de possibilidades para decodificar a mensagem e chegar até o mercado, o receptor de toda esta estratégia. Existem infinitos meios de chegar até o público, desde um convencional anúncio de 30 segundos numa televisão até uma ação de promoção numa sinaleira ou por telefone.

3.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E EXTERNA NO SETOR DE INTERCÂMBIO

Na análise de comunicação envolvendo o segmento de empresas de intercâmbio é importante avaliar tanto os aspectos da comunicação destas com o

seu público externo, pois neste momento começa a relação que irá definir a decisão de compra do cliente, quanto os aspectos internos, pois é nesta que estão fundamentadas todas as questões necessárias para a garantia de um bom atendimento.

As agências especializadas em intercâmbio têm um nicho de mercado muito bem definido: adolescentes e adultos jovens, em sua maioria universitários, com idades entre 14 e 28 anos, de classe A, B e C. Segundo dados cedidos pela Egali Intercâmbio, este segmento de público corresponde a mais de 95% das pessoas que fazem intercâmbio. A identificação do público-alvo facilita para definir as estratégias de comunicação junto ao cliente.

Em sua maioria, os colaboradores das agências de intercâmbio estão na faixa entre 18 e 30 anos. Trabalhar para um público externo com características semelhantes ajuda a desenvolver ferramentas eficazes na comunicação com os colaboradores da empresa. Esta compreensão, de para quem está se falando, é fundamental na decisão de como adaptar a comunicação interna e externa.

3.3.1 COMUNICAÇÃO EXTERNA DAS EMPRESAS DE INTERCÂMBIO

As empresas utilizam diversas formas para se comunicar com o público externo, visando sempre gerar o conhecimento da marca no público-alvo, adolescentes e jovens entre 14 e 28 anos. Por tratar-se de empresas com um baixo orçamento de mídia, comparado com grandes marcas, é necessário ter criatividade para fazer promoção a baixo custo.

Uma das estratégias mais utilizadas para a atração do público externo é a fixação de cartazes em universidades. Normalmente este material é colocado com consentimento das mesmas, visto que é de interesse dos universitários ter uma experiência de intercâmbio no exterior, sendo de certa forma, bom também para a universidade, visto que este estudante retorna com maior bagagem, nível de inglês e muito provavelmente estará apto a concorrer por melhores vagas, respaldando o nível de ensino da instituição.

Para as empresas de intercâmbio, é uma opção conveniente e de baixo custo, pois não é necessário pagar um valor alto em uma mídia tradicional, onde as organizações competem com *players* muito maiores, tornando a participação inviável para aquelas que não dispõem de tanta verba de marketing. Além disso, o cartaz é um meio que atinge muito bem o público-alvo, visto que os universitários sempre estão olhando os murais em busca de vagas de emprego ou estágio, ou então para saber da programação de festas.

Outra ferramenta utilizada pela maioria das empresas é a participação em feiras específicas de intercâmbio. Existem três feiras conhecidas e bem disseminadas junto ao público: Salão do Estudante, Expo Estude no Exterior e a ExpoBELTA. As três feiras têm uma lógica muito semelhante, e, para o público externo (clientes e mídia) não aparentam nenhuma diferença. Elas trazem ao Brasil instituições do exterior de diversos países, entre eles Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Espanha, Inglaterra, Irlanda, Suíça, Itália, África do Sul que tem interesse em aumentar o número de brasileiros em suas instalações. Além disso, incluem na feira agências especializadas em intercâmbio no Brasil.

Estas feiras buscam espaço na mídia convencional, em especial televisão e jornal, sendo sempre realizadas em um espaço de menos de 20 dias. Todos os anos os principais jornais e canais de televisão dão espaço generoso para a divulgação em forma de assessoria de imprensa, normalmente escolhendo uma das três feiras para a cobertura ou para uma grande matéria. Para visualização de quão próxima são as datas, peguemos o exemplo das feiras deste ano na cidade de São Paulo:

Salão do Estudante (6 e 7 de março de 2010)
Expo Estude no Exterior (13 e 14 de março de 2010)
Expobelta (20 e 21 de março de 2010)

Tabela 3 – Datas de feiras de intercâmbio no ano de 2010 em São Paulo

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

As três feiras cobram das agências um valor bastante significativo pelo espaço (por volta de 2.000 dólares). A grande vantagem deste canal de comunicação, conforme Romeu Medeiros, é que num único dia é possível atender cerca de 400 interessados em intercâmbio. A desvantagem é que existem muitos curiosos, pessoas que tem plano de viajar, mas não tem a mínima idéia quando farão a viagem, gerando um público não apto para a compra imediata.

O *Google Ad Words* é um sistema de anúncios de publicidade veiculados através do site *Google.com*, websites ou blogs pagos por clique pelo anunciante. Ou seja, publicidade na internet. O pagamento por clique é um sistema em que o anunciante só paga quando alguém clica no anúncio. O patrocínio de palavras pode ser realizado exclusivamente em blogs e websites pré-determinados o que é chamado de *Google AdSense*, ou então no próprio site *Google.com*, no qual é conhecido como *Google Add*. Para Guilherme Reischl, este tipo de publicidade é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas, afinal a internet – e o *Google* em especial – é um instrumento fundamental na vida do público-alvo de qualquer corporação, sendo decisivo na decisão de compra.

Em pesquisa realizada com a palavra “intercâmbio” no *Google*, no dia 1 de Outubro de 2010, às 20h31m haviam oito empresas patrocinando a palavra. Ainda de acordo com o Sócio-Diretor, o *Google Ad* tem uma grande vantagem em relação aos demais tipos de mídia por permitir uma medição criteriosa em relação a acessos ao site e conversão para ferramentas como “Fale Conosco”.

As agências de intercâmbio costumam ter sites bastante atrativos, visto que normalmente os clientes visitam a página online antes da visita ao escritório da empresa. O site costuma ser o ponto de referência da companhia e é comum entre as maiores do setor um portal com muitas cores, muito movimento e especialmente fotos e depoimentos de pessoas que fizeram intercâmbio e tiveram sucesso, uma forma de gerar a confiabilidade naqueles interessados em morar por um tempo no exterior.

Outra maneira de se aproximar do público e que mobiliza as empresas preocupadas é o trabalho nas redes sociais como Twitter, Facebook, Orkut, entre outros. Além de ser uma forma de comunicação com o público é um local onde os

futuros clientes buscam referências sobre a empresa, trocam dúvidas com outros alunos, compartilham sonhos e informações. É um meio sem nenhum controle oficial, com o site, por exemplo, visto assim com maior legitimidade por parte do público. As empresas possuem canais de vídeo, comunidades e respondem dúvidas por estes canais.

Uma ferramenta também utilizada é o *trade*, que consiste em todo o contato realizado com *players* de mercado que trabalhem para o mesmo público-alvo, podendo assim ter interesse em cooperação e parceria. A classificação de trade pode ser dividida em alguns diferentes *players*.

O primeiro deles são as escolas de idiomas. A experiência do intercâmbio fora do Brasil complementa o trabalho desenvolvido por tais escolas, pois estas preparam o aluno para falar outra língua, mas não podem possibilitar a prática no dia a dia. Assim, elas normalmente estimulam os alunos a realizarem programas de intercâmbio, podendo ser comissionadas ou não.

As agências de turismo trabalham com uma gama variada de produtos, não tendo o foco específico no produto intercâmbio. A parceria com empresas do setor busca ampliar o leque de produtos oferecidos pelas agências de turismo, sempre havendo o pagamento de comissão, afinal a atividade principal destas é a venda de pacotes de viagens de qualquer escopo.

Diversos outros *players* fazem parte do dia-a-dia dos jovens entre 14 e 28 anos e são estes os buscados no momento da realização de trade. Assim, universidades, cursos pré-vestibulares, entre outros, podem também estar associados nesta atividade.

3.3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA DAS EMPRESAS DE INTERCÂMBIO

As estratégias de comunicação interna das empresas de intercâmbio são o tema principal deste trabalho de conclusão de curso. Se diante do público externo os caminhos são semelhantes entre todas as empresas do segmento, em relação à comunicação interna muito pouco se sabe a respeito.

As ferramentas de comunicação interna, num mundo corporativo cada vez mais competitivo, são as que passam a fazer a diferença, visto que os recursos – dinheiro, tempo, materiais, métodos, estão amplamente difundidos e possíveis. Num mercado globalizado e, especialmente para empresas que lidam com o setor de serviços, as pessoas são determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

O único recurso que pode constituir um diferencial no mercado de hoje – para as empresas dos EUA ou de qualquer parte do mundo – é a capacidade das pessoas. É na alocação desses recursos humanos que estão as oportunidades e os desafios para o futuro (CORRADO, 1994, p. 43).

Neste sentido, CORRADO (1994) conclui que a administração aprendeu a lidar de maneira eficiente com praticamente todos os recursos, exceto o mais importante: o humano. O estudo da comunicação interna das empresas é um campo recente, já que as grandes corporações têm séculos de existência, já as pesquisas nesta área iniciaram-se há aproximadamente três décadas. Antes disso, havia uma organização autoritária dentro das empresas, sem nenhuma preocupação com o cliente interno, quanto menos com o conceito de endomarketing.

O clima de organização autoritária se consolida em uma estrutura hierarquizada arbitrária e inflexível, consistindo em negar informações aos subordinados e em fechar a porta para as comunicações ascendentes. Negar informações é a maneira clássica de manter o poder. Nesse caso, como as informações são guardadas, não compartilhadas com os trabalhadores, é o boato que passa a ser a principal fonte de informações dos funcionários (CORRADO, 1994, p. 45).

É importante para a seqüência desta análise avaliar que comunicação interna não é a mesma coisa que endomarketing, são conceitos complementares. Segundo BRUM (2003), a comunicação interna ocorre quando a empresa transmite informações importantes usando os meios formais de comunicação, como, por exemplo, e-mails, reuniões com a liderança, etc. É o dia a dia da empresa, todas as

informações que passam de emissor para receptor pelos canais convencionais, sem necessariamente uma preocupação de como ela chegará ao interlocutor. O endomarketing se utiliza da comunicação interna como veremos no próximo sub-capítulo, entretanto desde já, é importante avaliar que eles não são, de forma alguma, sinônimos.

3.4 ENDOMARKETING: A BUSCA DO ENGAJAMENTO

O endomarketing, também chamado por alguns de marketing interno (os termos são sinônimos) é uma ferramenta extremamente complexa, cujos estudos se iniciaram há cerca de três décadas. Como discorrido anteriormente não deve ser confundido com comunicação interna, tampouco com o conceito de propaganda interna, pois isso seria uma mera simplificação.

O endomarketing não é mera importação dos conceitos e ferramentas do marketing para dentro da empresa como o nome faz parecer. Tampouco deve ser confundido com comunicação interna ou propaganda interna – essas seriam interpretações simplistas e equivocadas. As relações humanas e os estímulos que ocorrem no mercado são muito diferentes daqueles que se verificam em um grupo humano organizado para o trabalho. Por este motivo, é preciso, primeiramente, compreender o que é e como se administra uma organização empresarial, nivelando o conhecimento básico acerca do que ela significa, e ainda como alguns conceitos essenciais como produtividade, eficiência, senso de equipe e motivação se formaram e influenciam o gerencialismo até hoje (COSTA, 2010, p. 16).

Endomarketing é uma atividade do marketing, batizada em 1990 por SAUL BEKIN em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. “Endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

Como qualquer nova área dentro da administração é possível atribuir o desenvolvimento do endomarketing ao processo natural de concorrência entre as empresas, que cada vez mais necessitam aumentar seu potencial competitivo. Não podemos de forma alguma entender o endomarketing como forma da empresa ser “boa” com o colaborador. Ele é uma estratégia para obter o máximo de eficiência e para a obtenção de resultados.

Segundo COSTA (2010) e BEKIN (1995) o principal fator a estimular o pensamento e a iniciação do endomarketing foi o grande declínio da economia norte-americana na década de 1970. Foi um período no qual a economia americana passou a perder em competitividade e ser batida por indústrias de outros países, como o Japão. Neste país, desde o pós-guerra, foram introduzidos programas de qualidade na indústria que visavam a otimização de Recursos Humanos e materiais, gerando assim produtividade e eficiência, enquanto os gerentes nos Estados Unidos “tinham desenvolvido desdém pelas pessoas que trabalhavam para eles e pelos clientes que compravam os seus produtos” (WATERMAN apud BEKIN, 1995, p. 10). Assim, a necessidade de competitividade trouxe às empresas americanas o investimento e a atenção a esta nova área de estudo.

Diversos autores estudaram o assunto, cada qual trazendo a contribuição para o entendimento na área e uma definição diferente de endomarketing. Os primeiros conceitos são ainda da década de 70, com LEONARD BERRY (1976) que é o primeiro a contextualizar o empregado como um cliente da empresa e com CHRISTIAN GRÖNROOS (1981), que na sua obra traz a necessidade do empregado desenvolver uma orientação forte ao cliente, tendo foco nas vendas. Para ele a relação verificada entre corporação e cliente não é somente de compra e venda, há mais do que isso envolvido no momento da venda, é uma prestação de um serviço, independente do tipo de relação comercial. Desta forma, ele traz a importância da motivação do empregado e da sua orientação para vendas.

A premissa do endomarketing é que uma troca interna entre a organização e a equipe de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos (GRÖNROOS *apud* COSTA, 2010, p. 46).

Para CERQUEIRA (1994), “os sistemas de endomarketing consistem em um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma imagem para dentro da empresa”, ou seja, ele praticamente define o campo como a venda da empresa para os funcionários, por diversos meios, o que é parte do endomarketing, mas certamente não o seu todo,

pois o foco final do endomarketing é o cliente, a satisfação deste após uma melhora na produtividade e na eficiência.

O criador do termo endomarketing e um dos maiores estudiosos do Brasil, SAUL BAKIN (2005), consegue ser mais abrangente em sua definição, considerando públicos externo e interno e definindo o conceito de endomarketing, diferenciando totalmente de comunicação interna.

O endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. Pois bem, nesta definição, temos implícito o objetivo do endomarketing: fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa (...) Em outras palavras, o objetivo do Endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retraindo os clientes externos (BEKIN, 2005, p. 34-35)

A definição trazida por BEKIN é bastante clara e consegue definir endomarketing, entretanto de uma forma um pouco generalizada e muito aberta, visto que não comenta como seria esta atração dos clientes internos e de que forma isto beneficia a empresa claramente, assunto que ele discorre no restante de seu livro.

Dentre a revisão bibliográfica, a definição mais completa sobre o tema, no entendimento do autor do TCC, é a de COSTA (2010), pois ele além de comentar que o processo de endomarketing é mais um dentre os processos de gestão, não o único, que trabalha a motivação dos colaboradores buscando efetivamente que aumentem e melhorem resultados dentro dos objetivos estratégicos, algo não citado por BEKIN, mas fundamental, pois toda a estratégia de endomarketing deve estar linkada com os objetivos estratégicos da corporação.

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2010, p. 53).

COSTA sintetiza em uma frase toda a complexidade do tema, envolvendo a questão gerencial, afinal o endomarketing é um processo liderado pela equipe gestora da empresa, e depende desta para a sua implantação e sucesso, deixando claro que se trata de um processo cíclico e contínuo, não existe uma grande solução para o endomarketing. Ele é construído tijolo a tijolo, dia a dia, e não com uma idéia genial, pois trata-se de um público altamente qualificado e sabedor das dificuldades e falhas da organização.

O autor segue deixando claro que é um processo direcionado aos propósitos da organização, ou seja, não tem como objetivo o bem-estar, mas sim resultados. É feliz em ressaltar que é necessário a ética e a utilização de ferramentas multidisciplinares de incentivo, afinal quanto mais qualificado o público, mais atento ele estará a eventuais deslizes éticos, e condenará a empresa passando a estar contra o projeto.

Por fim, COSTA usa os termos motivar e garantir resultados, sendo exatamente esse o intuito do endomarketing, não só ter uma equipe altamente motivada, mas sim fazer com que isso garanta um compromisso com o objetivo estratégico da empresa, num rendimento superior. Logo, o que a corporação busca como produto final destas estratégias de comunicação é: melhores práticas, mais eficiência e por fim, maiores ganhos e fatias de mercado.

Para o setor de serviços, que depende de atributos como qualidade no atendimento e confiabilidade é essencial uma estratégia vencedora de endomarketing.

4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – ESTUDO DE CASO EGALI INTERCÂMBIO

Este capítulo, de cunho qualitativo, apresenta o estudo de caso realizado na empresa Egali Intercâmbio referente a área de gestão de Recursos Humanos voltado ao setor de intercâmbio, considerando-se que o mesmo é essencial para o bom desempenho da atividade e para a satisfação dos clientes.

A prestação de serviços de forma geral, mas em especial no intercâmbio, depende essencialmente de atendimento e de confiança nas informações passadas pelo atendente e na confiabilidade da marca como um todo. No capítulo anterior foi verificada toda a estratégia de captação do cliente, de forma a trazê-lo para dentro das unidades comerciais. Cumprida esta tarefa, é fundamental um atendimento de muita qualidade para ele optar por fazer o processo de intercâmbio com uma determinada agência. Afinal no momento do atendimento é vendido um sonho, não há nada de palpável que o cliente compre. O aluno paga uma quantia extremamente alta, o preço mínimo para a realização de um intercâmbio é R\$ 5.000,00 e sai do escritório com somente um papel, não “vê” de forma concreta o que está comprando.

Assim como a informação de atendimento é fundamental para o serviço de qualidade no intercâmbio, a comunicação interna precisa estar muito bem realizada, afinal são muitos produtos, diferenciais e novidades na empresa, e qualquer informação não conectada pode gerar um problema grave no intercâmbio de um aluno, em um momento que é de realização e, para muitos, é um sonho de vida.

Além então da necessidade de treinamento e comunicação com a equipe, para gerar um atendimento de qualidade e informações técnicas confiáveis por parte do vendedor de intercâmbio, existe algo ainda mais importante: a confiabilidade de marca no mercado. Como o produto não é tangível, a credibilidade passa a ser ainda mais importante, sendo o fator indicação o mais importante na decisão de compra. Segundo pesquisas da Egali Intercâmbio, mais de 50% das pessoas optam pela empresa pela indicação, apesar de a empresa ter todo um investimento em ações de marketing.

Manter a credibilidade da marca é vital para sustentação do crescimento e isso só é possível com colaboradores que sejam mais que preparados tecnicamente, engajados no projeto e alinhados com a cultura da empresa de promover o intercâmbio de forma responsável, mesmo que isso, algumas vezes, vá contra o resultado de vendas – já que sim, se perde vendas, por agir de forma responsável, num mercado onde alguns concorrentes vendem algo irreal, segundo os gestores da Egali Intercâmbio.

Este estudo de caso visa fazer uma avaliação de como está este processo de engajamento dos colaboradores na cultura avaliando qual o papel da comunicação interna neste processo.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do estudo de caso como ferramenta metodológica para a pesquisa da empresa Egali Intercâmbio se dá pelo fato de que as duas perguntas básicas norteadoras do trabalho são “como” e “por que”, perguntas que só podem ser respondidas por meio de pesquisas qualitativas, como aponta ROBERT YIN (2001):

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001, p. 32-33).

YIN discute que a adoção do método do estudo de caso é a mais adequada quando, como no caso deste trabalho as questões de pesquisa são do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tem controle sobre os acontecimentos. Além disso, a classificação de estudo de caso é indicada quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Usar o estudo de caso para fins de pesquisa, é um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados com esses. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características significativas dos acontecimentos da vida real – tais como, ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2001, p. 20-21).

É fundamental que no estudo de caso a coleta de dados não seja realizada mecanicamente. O pesquisador deve ser capaz de interpretar as informações, à medida que forem sendo coletadas e saber, imediatamente, se as diversas fontes de informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais.

Foram coletados para este estudo de caso materiais da organização, como forma de verificar todo o histórico e também a política de comunicação atual da Egali Intercâmbio. Também foram realizadas entrevistas com os dirigentes da organização e com os funcionários da empresa em diversos cargos e localizações. Entrevista é “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” (LAKATOS E MARCONI, 1999, p.107).

Também foram utilizadas pesquisas anteriores de clima organizacional feitas pela empresa e pesquisas de satisfação que esta realiza com clientes. Por último recorreu-se a pesquisa bibliográfica, já que esta é importante para o aperfeiçoamento de idéias e opiniões.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc. até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas. (LAKATOS E MARCONI, 1999, p. 73)

Após a coleta de dados foi feita uma análise e interpretação dos mesmos. Cabe ainda mencionar que a abordagem qualitativa é bastante diferente da abordagem quantitativa já que não emprega dados estatísticos como parte do processo de análise de um problema, não tendo a vontade de numerar ou medir. Por isso que foi utilizada a abordagem qualitativa, onde remete-se a uma série de leituras sobre o assunto descrevendo de forma minuciosa os processos e estruturas do caso estudado, para no final manifestar o ponto de vista pessoal e conclusivo.

O conjunto de valores em que divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores. Tais sistemas não são inalteráveis para cada variável. Conforme a natureza ou o objetivo do pesquisador ou ainda das técnicas a serem usadas, as variáveis merecem ser categorizada. (FACHIN, 2002, p. 82)

Desta sorte, a forma qualitativa constitui um conjunto de significados, motivos, percepções, crenças, valores e atitudes de cada ser humano, podendo ou não ser caracterizadas. Na continuação deste capítulo serão apresentadas a descrição e a análise dos dados obtidos através da pesquisa realizada na Egali Intercâmbio LTDA.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A Egali Intercâmbio é uma empresa classificada como pequena dentro das classificações da Receita Federal do Brasil³⁶, que são empresas que compreendem receitas entre R\$120.000,00 e R\$2,4 milhões.

Como a grande maioria das empresas de pequeno porte, a questão dos Recursos Humanos foi se desenvolvendo de maneira bastante precária, sem qualquer percepção da importância da comunicação dentro dela. O sistema de contratação e as avaliações da equipe foram sempre sem qualquer metodologia estruturada, apesar de ser muito claro na empresa, segundo Guilherme Reischl, a necessidade de qualidade de gente, já que um dos valores é “gente é o maior ativo”.

Na coleta de dados junto à empresa foram definidos quatro pontos de análise, como forma de possibilitar uma avaliação completa e apontar sugestões de melhoria dentro da gestão de Recursos Humanos sempre tendo como pilar fundamental a comunicação. Os quatro pontos a serem analisados e desenvolvidos foram: seleção de novos funcionários, treinamento de equipe, sistema de avaliação/política de feedbacks e formas de comunicação e endomarketing. Os tópicos foram divididos desta forma para facilitar a análise dos dados.

³⁶ Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acessado em 7 de outubro de 2010

Tais pontos, entendemos, são fundamentais para a manutenção, engajamento e compromisso da equipe de colaboradores de uma corporação. Avalia-se desde o processo de seleção, no qual qualquer erro prejudica toda a seqüência do trabalho, aos treinamentos iniciais e seguintes, que são fundamentais na motivação e na qualificação técnica, principalmente por parte dos novos colaboradores selecionados. O item sistema de avaliação/política de feedbacks é mais utilizado para a manutenção e satisfação dos atuais colaboradores. As formas de comunicação e o endomarketing são o que garantem o sucesso em todas as etapas citadas.

Além desta análise, baseada principalmente nas entrevistas com gestores da empresa e em materiais da mesma, foram levantadas pesquisas de clima organizacional, entrevista com colaboradores e avaliação de pesquisas de satisfação dos clientes. O primeiro dado a ser considerado é o número de colaboradores na companhia, pois quanto mais gente trabalhando, maior é o grau de dificuldade da gestão de Recursos Humanos. A tabela, que mostra um aumento muito grande no número de colaboradores no caso da Egali Intercâmbio, dimensiona o tamanho do desafio na gestão de RH e o quão necessária é uma comunicação eficaz, ainda mais se considerando que são 26 unidades espalhadas pelo Brasil e no exterior.

	2007	2008	2009	2010 (atual)	2010 (previsão)
Sócios	2	3	2	2	2
Colaboradores	2	14	26	75	80
Estagiários	2	0	4	5	7
Total	6	17	32	82	89

Tabela 4 – Comparação do número de colaboradores da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

*para o atual de 2010 foi utilizado o mês de outubro de 2010

Mesmo com todo esse crescimento em número de colaboradores, até o momento da pesquisa, não havia sido desenvolvido um setor de recursos humanos dentro da empresa, bem como uma política formal de endomarketing, apesar de todo o discurso ser centrado na necessidade de valorização dos bens humanos. Durante a realização deste trabalho, a Egali contratou a primeira pessoa com o cargo de Recursos Humanos, mas somente com o intuito de controlar as atividades burocráticas dentro da área, como solicitação de vales refeição e transporte, banco de horas, controle de carteiras de trabalho e sindicatos.

4.2.1 A SELEÇÃO DE COLABORADORES DENTRO DA EGALI

Segundo os dirigentes da empresa, a seleção de colaboradores era uma preocupação desde a sua abertura, em 2007. Na inauguração, no momento de seleção dos estagiários que iriam começar o projeto com os donos, foi feito um trabalho cuidadoso na busca da equipe. Foram colocados cartazes na ESPM, UFRGS e PUC-RS, para a busca de currículos nos cursos mais assemelhados com a atividade da empresa como administração, relações internacionais e comunicação social.

Após uma triagem de currículos, todos os candidatos que tinham um bom nível de inglês foram chamados para um “evento” feito no prédio da FEDERASUL, no qual foi alugada uma sala. Foi contratado um profissional de seleção e Recursos Humanos para auxiliar nas atividades de contratação, com o objetivo de ser ainda mais profissional. A seleção foi longa, com um questionário onde os candidatos escreviam características pessoais e profissionais, além de uma dinâmica de grupo, para avaliação do perfil de cada um dos concorrentes.

A decisão de escolha dos três estagiários foi bastante dura, com seis candidatos que pareciam aptos as tarefas desejadas pelos organizadores. O consultor de RH foi categórico em informar que acreditava em uma pessoa em especial para a contratação, que foi preterida pelos gestores. A decisão de contratação de equipe foi equivocada, segundo avaliação do gerente de operações e finanças da empresa, Romeu Medeiros (que engloba hoje a área de recursos

humanos) visto que três meses após esta seleção, nenhum dos três estagiários encontrava-se na empresa.

Foram efetuadas três outras contratações no ano de 2007, um estagiário, no qual não houve nenhum processo seletivo, já que havia sido uma indicação de um amigo, testado em entrevista e aprovado. Os outros dois selecionados foram contratados como os primeiros profissionais de carteira assinada, sem uma seleção com dinâmicas, nem tendo auxílio de profissionais de Recursos Humanos. Desta seleção, um dos colaboradores está até hoje, num cargo chave na corporação, como Coordenador de Inteligência de Mercado. Segundo a entrevista com o dirigente, a indicação se mostrava um balizador importante para a contratação, passando a ser considerada como fundamental nos processos de contratação dentro da empresa.

No ano de 2008 houveram três diferentes modelos para a contratação de colaboradores: com assessoria de agências especializadas em recrutamento e seleção, com aplicação do modelo de agências pelo sócio que gerenciava o RH e através de entrevistas específica para a vaga.

Na unidade de Santa Maria foi contratada uma empresa especializada em recrutamento de equipe. Toda a seleção foi coordenada por esta, que apresentou aos gestores da empresa o PAS (Personal Awareness System), um teste para verificar o comportamento das pessoas, no qual é avaliado como a pessoa é e como gostaria de ser, através do preenchimento de uma ficha. A utilização desta empresa se mostrou satisfatória, visto que os contratados (coordenador de unidade e consultora de vendas) ficaram por um longo período na empresa – a consultora segue até o presente momento na corporação (dois anos e meio). O coordenador teve bom crescimento na empresa, assumindo novos desafios e sendo alterado de função com diversas promoções, apesar de hoje não fazer parte da Egali. A unidade teve um desempenho satisfatório desde o início, estando consolidada com uma das três maiores unidades da empresa em vendas.

Na unidade de Pelotas o gestor de RH tentou aplicar o mesmo modelo de Santa Maria, mas sem o acompanhamento de uma empresa. Ele ainda mesclou o formato da seleção de 2007, fazendo dinâmicas de grupo em uma sala alugada na

cidade. A seleção foi muito longa, com a necessidade do gestor se deslocar três vezes à Pelotas, num misto de inexperiência com falta de decisão segundo o gerente de operações atual (o sócio desta época não encontra-se mais na empresa). Foi selecionado apenas o coordenador da unidade através desta seleção. O coordenador ficou na empresa por cerca de nove meses, com um desempenho muito abaixo do esperado. A seleção do consultor de vendas foi feita sem qualquer dinâmica, apenas com entrevistas. Foi selecionada uma funcionária que segue até hoje na empresa.

No escritório de Porto Alegre foram feitas dez contratações, sendo cinco por indicação e cinco por processo seletivo, com entrevistas individuais. Das cinco pessoas contratadas por indicação, quatro delas ficaram mais de um ano na empresa, um percentual de sucesso de 80%, sendo que destas duas até hoje fazem parte do quadro. Das cinco pessoas contratadas por meio de processo seletivo apenas duas ficaram por mais de 12 meses na empresa, uma seguindo nos quadros. Não havia um processo formal de entrevista. Em algumas das entrevistas foi aplicado o teste PAS, mas sem nenhum procedimento padrão.

O ano de 2009 foi de um grande crescimento do número de colaboradores da Egali Intercâmbio, com a abertura de cinco novas unidades. Foi um ano para começar a testar qual seria a melhor forma para abrir uma nova unidade: deslocar funcionários que já conhecem a empresa ou contratar pessoas locais na cidade. Isto passou a ser um novo desafio: o formato ideal para uma rápida adaptação na cidade.

A unidade de Caxias do Sul foi iniciada com um novo colaborador da Egali, recrutado em Porto Alegre, por meio de indicação, com a tarefa de iniciar a Egali em uma cidade com uma concorrência forte e em quantidade (quatro outras empresas de intercâmbio). Foi contratado um consultor de vendas diretamente e não um estagiário. O escritório teve um primeiro ano de resultado razoável, atingindo 79% da meta do ano, com a manutenção dos dois colaboradores até o final do ano de 2009. Ambos seguem na empresa até o momento. O consultor de venda que foi selecionado era um ex-aluno da Egali intercâmbio, ponto que começou a ser considerado importante.

A mesma estratégia foi usada para a abertura da unidade de Passo Fundo, a seleção de um novo colaborador recrutado em Porto Alegre, através de indicação de uma pessoa da equipe. Por ser uma cidade de menor porte, foi definida a contratação de um estagiário para a unidade, processo que demorou cerca de sessenta dias, o que já mostrava um ponto bem complicado do gestor, segundo o Sócio-Diretor Guilherme Reischl. A unidade teve um início bastante lento, demorando cerca de três meses para efetuar a primeira venda, o pior resultado da empresa. A estagiária foi desligada cerca de três meses após a contratação.

Foi pensado um investimento na unidade, sendo feita a contratação de uma consultora com carteira assinada. A funcionária era estudante de Direito na universidade, o que a fez desistir da vaga cerca de um mês após a contratação. Foi um ponto de aprendizado para a empresa, que a partir dali passou a descartar qualquer profissional de áreas como engenharia ou direito. No mês de agosto foi feito o desligamento do coordenador, praticamente começando do zero a unidade. Neste momento, foi contratado uma coordenadora local (moradora da cidade) e uma estagiária do curso de publicidade e propaganda. As duas ficaram por um ano na empresa, com o escritório tendo leve melhora, mas ainda sem o resultado esperado.

Na unidade de Curitiba foram enviados dois colaboradores que trabalhavam na unidade de Porto Alegre, sendo um deles contratado um mês antes da abertura, apenas para treinamento. A unidade foi inaugurada em abril de 2009, obtendo resultados animadores, atingindo a meta de venda nos dois primeiros meses (abril e maio). Grande parte das vendas se concentrava exclusivamente no coordenador do escritório. A partir do mês de junho o coordenador começou a ser deslocado para o projeto de abertura das unidades em Joinville e Florianópolis. Este momento deixou o escritório sem um coordenador efetivo, o que acarretou em um resultado comercial ruim. O novo coordenador só foi contratado no mês de julho, e neste período o consultor de venda pediu desligamento da empresa. Assim, quatro meses após a abertura a equipe do escritório era 100% diferente da inicial.

Até o final do ano de 2009 ainda houve mais uma troca de coordenador (desligamento por parte da empresa) e de consultor de venda. Ou seja, em nove meses do ano, houve três coordenadores e três diferentes consultores de venda na

unidade de Curitiba. O resultado foi um atingimento de meta no ano próximo a 50%. Um resultado muito aquém do esperado pelos dirigentes.

A unidade de Joinville foi inaugurada em julho de 2009. Toda a equipe do escritório foi contratada na própria cidade. A coordenadora desta filial permanece na empresa até hoje. Inicialmente, foi contratada uma estagiária para trabalhar na unidade como consultora de vendas. Ela ficou apenas dois meses na empresa, para a substituição foi definida a contratação de um consultor com carteira assinada. O primeiro contratado ficou apenas uma semana na empresa, saindo alegando receber uma proposta melhor (em outubro). Na mesma semana foi contratada uma outra colaboradora que segue até hoje na Egali. O escritório encerrou o ano com 101,69% da meta atingida, um resultado muito bom segundo os gestores.

A unidade de Florianópolis foi inaugurada em julho de 2009, na mesma semana da unidade de Joinville. Para o cargo de coordenador foi enviado um colaborador que trabalhava desde janeiro no escritório de Porto Alegre, com ampla experiência no segmento intercâmbio. Foi contratado um consultor de vendas, para a unidade, tendo desde o início dois funcionários. O coordenador da unidade trabalha no mesmo posto atualmente, já o consultor de vendas pediu demissão em novembro, sendo substituído por uma estagiária. A unidade fechou o ano com 58,39% da meta atingida um índice muito baixo.

O ano de 2010 marcou uma expansão da Egali Intercâmbio para a região que concentra a maior parte do PIB do Brasil, o Sudeste. Mais uma vez surgia a necessidade de buscar novas idéias para a contratação, visto que a possibilidade de ter indicações da equipe para contratação era bem restrita. O caminho desenvolvido para a busca de currículos passou a ser o site Catho³⁷ no qual todas as vagas da empresa passaram a ser anunciadas.

As primeiras sedes abertas foram em São Paulo, na Avenida Paulista, Rio de Janeiro Zona Sul e Campinas. A estratégia usada foi já na abertura colocar trabalhando a pessoa que viria a ser coordenadora da segunda unidade na cidade, já que o projeto consistia em abrir outras filiais dentro de dois meses. Todos os

³⁷ O maior site do Brasil especializado em cadastro de currículo e vagas de emprego. Disponível em <www.catho.com.br>

profissionais foram selecionados por meio do Catho, que permite busca de currículos e agendamento de entrevista. Todos os colaboradores selecionados no início do ano nas unidades de Rio de Janeiro e São Paulo seguem na empresa, entretanto na unidade de Campinas, no mesmo período, três colaboradores pediram desligamento.

Para as demais unidades abertas no período, o processo de seleção passou a ser feito de forma desorganizada e sem muito planejamento, segundo Guilherme Reischl. O intuito de abrir muitas unidades ao mesmo tempo tirou um pouco da qualidade e mesmo de tempo de preparação para as aberturas. Das duas unidades abertas na sequência, Londrina e Maringá, nenhuma teve um início muito promissor nas vendas e o responsável pela unidade de Londrina pediu demissão com três meses de trabalho.

Para as aberturas de unidade em São Paulo Bairro Peridizes e na cidade de Santos, foram recrutadas pessoas que já faziam parte da equipe de São Paulo para coordenarem as atividades. Em Niterói, Juiz de Fora e Belo Horizonte, foi selecionada uma equipe toda nova. Os dirigentes avaliam que o processo deveria ser mais organizado tanto na seleção quanto no acompanhamento inicial das atividades.

4.2.2 TREINAMENTO DE EQUIPE

Numa empresa que depende muito da qualificação técnica de seus colaboradores, visto que o produto vendido é intangível, o treinamento de equipe é algo fundamental para garantir a confiabilidade. Além disso, o treinamento de equipe é muito importante no alinhamento geral e na motivação dos funcionários, que costumam se manter estimulados vendo que são valorizados e que a companhia se preocupa com o conhecimento da equipe.

Desde o início da Egali, em 2007, havia uma preocupação com o treinamento da equipe em relação aos produtos e serviços, entretanto, sem qualquer preocupação com isto como forma de retenção de equipe, segundo o Gerente Operacional, Romeu Medeiros. A idéia da empresa era qualificar a sua equipe para

que pudesse vender mais e melhor os programas de intercâmbio. Não havia qualquer procedimento formal de treinamento, ele consistia em cada pessoa da equipe dar um depoimento a todos sobre o destino que conhecia, explicando como é a cidade e os detalhes necessários para entendê-la.

No grupo que iniciou na empresa havia pessoas que tinham ido para Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia, Espanha e França. Naturalmente, foram os destinos com maior venda no início da empresa. O treinamento era bastante rudimentar, uma das estratégias utilizadas era convidar amigos dos dirigentes que conheciam outros países para virem ao escritório e explicar tudo sobre as cidades, como forma de passar um pouco a experiência, aproveitando este momento para tirar dúvidas e para transmitir o conhecimento.

Os primeiros materiais formais de treinamento, desenvolvidos pelo atual gerente operacional, eram arquivos de cerca de cinco páginas com informações sobre as cidades e escolas com as quais a empresa trabalhava. Durante todo o ano de 2008 o treinamento era feito, em realidade, pelo convívio com pessoas há mais tempo na empresa, e, principalmente, pelo contato com os dirigentes, que estavam no dia a dia de todos os escritórios da empresa. Era algo falho, mas possível, visto que haviam somente quatro unidades.

Em 2009, com a abertura de novas filiais, o problema começou a aumentar, pois a empresa seguia sem nenhum material formal ou processo de treinamento. O problema foi de certa forma minimizado com o envio de profissionais que já trabalhavam na companhia ou com forte experiência em intercâmbio para as unidades de Caxias do Sul, Passo Fundo, Curitiba e Florianópolis. Ou seja, apenas a unidade de Joinville tinha pessoas sem experiência e sem uma referência *in loco* para auxílio sobre quaisquer dúvidas. Desde o final de 2008, com a entrada de um novo sócio na gestão, foi definido que um deles desenvolveria todo o pacote de treinamento necessário para treinamento de novos colaboradores, entretanto isto não foi realizado, e este sócio acabou se desligando da empresa em abril de 2009.

Sabendo da necessidade de um programa extremamente completo de treinamento, o colaborador mais antigo da empresa foi designado para preparar todos os matérias, num verdadeiro manual de treinamento para o ano de 2010,

entre os meses de janeiro e fevereiro. De forma brilhante, segundo o Sócio-Diretor Guilherme Reischl, ele desenvolveu todos os treinamentos da empresa em apresentações de Power Point, mais dinâmicas e interativas do que arquivos de Microsoft Word. Assim foi criado um programa de treinamento para todos os colaboradores que entrassem na empresa. A tabela abaixo mostra como se dá este primeiro treinamento da corporação. Além do treinamento presencial, existem materiais de preparação a disposição de todos os colaboradores.

	Quarta-feira (03/11)	Quinta-feira (04/11)	Sexta-feira (05/11)
09h00			Módulo Serviços: Passagem Aérea
09h30			
10h00			Módulo Serviços: Seguro Saúde
10h30		Módulo Cidades: Londres	
11h00			Módulo Serviços: Câmbio
11h30		Módulo Cidades: Dublin	
12h00			Módulo Comercial: Egali House
12h30	Módulo Cultura Cultura Egali Normas de Trabalho Estrutura e Planejamento	Módulo Cidades: Sydney	
13h00			Almoço
13h30		Almoço	
14h00	Módulo Operacional: Vistos - Documentos		Módulo Comercial: Bases
14h30		Módulo Programas: CT Inglaterra	
15h00			Módulo Comercial: Condições Comerciais
15h30		Módulo Programas: CT Irlanda	
16h00			Módulo Comercial: Gabarito de Atendimento - FC
16h30	Módulo Operacional: Vistos - País EUA, Inglaterra, Irlanda, Austrália, Canadá	Módulo Programas: CT Austrália	
17h00			Módulo Comercial: Gabarito de Atendimento - Escritório
17h30		Módulo Programas: Go Canada	
18h00			

Tabela 5 – Treinamento da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

Além deste treinamento completo, passou a ser realizada uma sessão de provas com todos os colaboradores da empresa, de forma a avaliar seus conhecimentos sobre determinados assuntos. Tais testes têm os assuntos divulgados com um mês de antecedência, possibilitando a todos que estudem para a data, sendo criado um clima de competição pelos melhores resultados dentro da empresa. É divulgado um ranking com os colaboradores que atingem acima de 90% na prova, o que é considerado no momento de promoções dos colaboradores.

4.2.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO/POLÍTICA DE FEEDBACKS

Os sistemas de avaliação através de rodadas de *feedback* são fundamentais dentro da manutenção de colaboradores engajados e motivados dentro da empresa. Isto porque ao passar pontos positivos e negativos do trabalho de uma pessoa, a tendência é que esta saiba o caminho a seguir, motivando-se a melhorar e a contribuir ainda mais, segundo Guilherme Reischl, sócio-diretor.

A Egali Intercâmbio em seu início não tinha uma política clara em relação a sistemas de avaliação, sequer informalmente era passada algum retorno para a equipe de colaboradores. Todos podiam acompanhar o resultado da empresa, entretanto, não havia qualquer análise individual sobre as atividades de cada colaborador.

O primeiro sistema de avaliação formal da empresa foi criado no ano de 2008 e consistia em uma tabela mensal avaliando alguns pontos de cada um dos colaboradores, sendo criado pelo atual Gerente Operacional, Romeu Medeiros. Esta avaliação era feita individualmente pelos supervisores com cada um dos seus funcionários. Havia a preocupação com o passar *feedback*, mas a organização era ainda precária, conforme figura abaixo:

GUIA DE PREENCHIMENTO
*Este relatório deve ser extremamente rigoroso. O nível 5 é de excelência máxima, não permitindo algum deslize.
*De preferência os pontos devem ser ilustrados com exemplos de forma a tornar mais clara a resolução do problema.
Sub itens para facilitar a avaliação
Dedicação ao Aluno
Superar a expectativa do aluno Paciência máxima no atendimento e na busca de opções Buscar a melhor opção (dar alternativas) Não querer se livrar do aluno
Prazo de Resposta
*O prazo de resposta excelente são as respostas no mesmo turno * O prazo médio é responder em 24 horas * Mais do que isso é ruim. Além do prazo a qualidade das respostas também deve ser avaliada Ter senso de urgência
Postura
postura com o cliente (nem fazer amigos, nem não mostrar disposição) Postura executiva no escritório - chegar de ressaca, roupa que veste, forma de sentar-se à mesa, tom de voz Boa relação com os colegas Não bater papo Não ficar fazendo comentários freqüentemente de assuntos alheios ao escritório Postura quando há clientes no escritório
Assumir Compromisso
Cumprir as tarefas solicitadas Não estar satisfeito com o primeiro resultado alcançado Não querer se livrar do problema - fazer por fazer Não ter frescura - fazer as atividades não nobres do escritório.
Pontualidade
Pontualidade na chegada ao escritório

Tabela 6 – Primeiro sistema de avaliação dos colaboradores da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

Chegando a este formulário como resultado de avaliação:

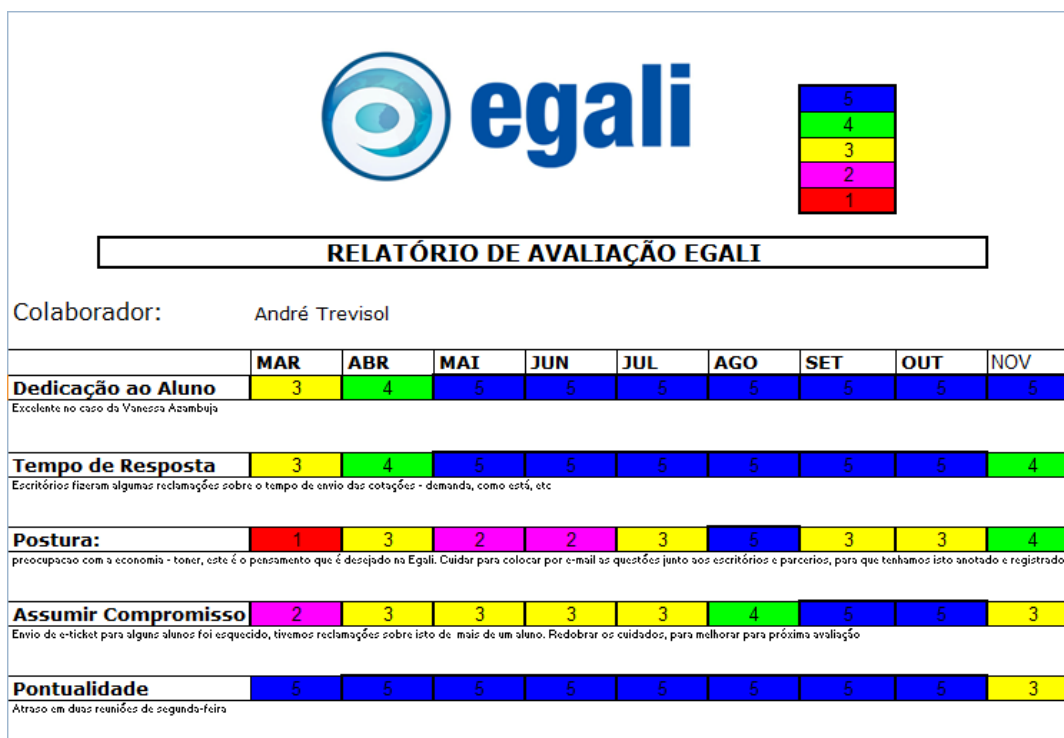


Tabela 7 – Primeiro relatório de avaliação dos colaboradores da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

No ano de 2009 não houve qualquer formalização do processo de *feedback*, ele era passado sempre no momento de promover ou não promover algum funcionário, mas sem qualquer registro. Foram criados os períodos oficiais de promoção nos meses de Outubro e Abril, dentro da política de cargos e salários iniciado na empresa.

Até o momento da realização deste trabalho ainda não havia sido implantada uma política formal de feedback que valorizasse esta questão e registrasse como ela está acontecendo dentro da companhia. Com o crescimento da corporação, a prática informal não será suficiente para manter este processo ocorrendo em todas as esferas da empresa, segundo os próprios dirigentes.

4.2.4 FORMAS DE COMUNICAÇÃO E ENDOMARKETING

A comunicação interna da empresa passou a ser um grande problema, principalmente no ano de 2010, quando a Egali assumiu uma proporção muito maior com filiais espalhadas em diversos locais do território brasileiro, com uma demanda muito maior de alunos e fornecedores. Hoje a empresa tem praticamente três ferramentas de comunicação interna, o Skype, os e-mails e o TM, um sistema desenvolvido exclusivamente para a companhia. Segundo Guilherme Reischl, as ferramentas são usadas de formas diversas, com diferentes propósitos.

O Skype é usado para comunicação entre os escritórios, sendo proibido a sua utilização para contato com clientes da empresa. Ele é uma ferramenta não formal de comunicação, ou seja, tudo o que é importante deve ser tratado por e-mail e não através do Skype. Ele serve para comunicações rápidas e urgentes. Quando questionados, os dirigentes não souberam informar se a equipe de colaboradores da Egali tem ciência que o Skype deve ser utilizado somente para emergências.

O e-mail é usado para todas as situações formais da empresa como a principal ferramenta de comunicação entre as sedes, com fornecedores e alunos. Estar no e-mail, significa estar registrado para a empresa, sendo todos os colaboradores instruídos a ter muito cuidado e formalismo em envio de e-mails, principalmente para alunos. Um grande problema é que muitas das mudanças e comunicados da empresa são enviados por e-mail, sendo que alguma pessoa da equipe pode estar de férias (e quando retorna a informação se perde no meio de tantos e-mails), pode ter entrado alguns dias após o anúncio, etc. Assim este canal de comunicação tem uma parte falha que pode ser melhorada, segundo o gestor.

O último canal de comunicação usado é o TM. Ele é um sistema onde são processadas todas as informações referentes as matrículas de alunos, vendas, processos operacionais e financeiros da empresa. É um sistema o qual todos têm acesso dentro da empresa, e onde ficam todos os treinamentos, materiais informativos, dados sobre escolas e programas, cadastro de funcionários, e até mesmo o livro-ponto da Egali.

Mesmo contando com diversos canais de comunicação para com seus colaboradores, hoje a Egali não tem uma política ou um planejamento de

endomarketing para os mesmos. Desde a abertura da empresa houveram algumas atividades que podem ser caracterizadas como endomarketing, mas não há nenhum planejamento formal que busque manter os funcionários engajados.

Segundo Romeu Medeiros, o alinhamento e engajamento dos colaboradores da empresa é buscado a todo custo, entretanto sem um planejamento formal. Atualmente, a principal forma de manutenção da equipe alinhada ao projeto são as perspectivas de ascensão dentro da companhia, já que a empresa está em ritmo de crescimento acelerado, criando novos cargos para seus colaboradores se desenvolverem.

Uma atividade que tem o enfoque do endomarketing é a convenção anual da Egali, que começou no ano de 2008. Planejada desde a primeira edição para ser um momento de identificação do colaborador com a empresa, sempre com muitos momentos livres para integração da equipe, a convenção foi realizada em suas três edições na CAJU, Casa da Juventude Marista localizada no bairro Assunção.

A primeira edição, em 2008, contou com a presença de 13 pessoas, número de colaboradores da Egali na época. A convenção foi realizada em dois dias, sendo apenas uma noite no local, iniciando no sábado pela manhã e se encerrando no final da tarde de domingo. Era um projeto com custo baixo, visto que não havia praticamente custos de deslocamento (apenas da unidade de Santa Maria). Foi contratado um profissional especializado em dinâmicas para auxiliar na preparação da convenção, que foi organizada pelo antigo sócio da empresa. A convenção foi um momento agradável, mas contribuiu muito pouco para o engajamento ou para a promoção da Egali perante seus colaboradores. A participação do profissional contratado foi considerada mediana, visto que foram muitas dinâmicas, mas sem nenhuma relevância para o projeto da empresa. A convenção não tinha nome ou foco definido.

Já em 2009 a convenção assumiu um porte maior, com a participação de 24 pessoas, praticamente o dobro do ano anterior. Ela foi organizada pelo, na época, gerente de Gente & Gestão da empresa e tinha um tema definido: Egali & Eu. A convenção foi desdobrada em cima da missão, da visão e dos valores da empresa, de forma a envolver o colaborador nesse projeto, colocando os próprios sonhos

junto aos sonhos da Egali. Desta forma foram realizadas diversas atividades, algumas coordenadas por colaboradores selecionados pelo gerente, de forma a ter interatividade. O evento teve duas noites, iniciando na sexta-feira a partir das 16h e encerrando no domingo. A convenção teve um resultado muito interessante, servindo realmente como case de endomarketing dentro da organização, pois os colaboradores foram apresentados e fidelizados a idéia da Egali, colocando os seus projetos lado a lado, segundo Romeu Medeiros.

A convenção da Egali do ano de 2010 contou com 52 pessoas e teve como nome “45 em 15 – conhecimento é a alma do negócio”. O formato foi muito semelhante a convenção de 2009, sendo toda ela elaborada pela equipe interna da empresa. O nome escolhido fazia referência a ambição da corporação de ter 45 unidades em 15 meses a partir da data da convenção, ou seja em setembro de 2011, o objetivo seria ter 45 filiais próprias, plano intermediário para a realização da visão para 2012. Além disso, o complemento “conhecimento é a alma do negócio” representava a ideia de buscar treinamento e informação, dentro do propósito de gerar a cultura em todos os colaboradores da necessidade de se preparar para fazer um atendimento de qualidade.

Em todas as convenções da Egali existiu um momento de apresentação das oportunidades para os próximos meses dentro da empresa, de forma a engajar os colaboradores e os manter motivados, buscando o crescimento. Este momento sempre foi apresentado pelo Sócio-Diretor Guilherme Reischl. A apresentação do Gerente Operacional, Romeu Medeiros, sempre trouxe o que a Egali está fazendo de diferente no mercado e o seu posicionamento em relação a eventuais problemas de alunos no exterior, caracterizando que é uma empresa que realmente se preocupa em realizar a sua missão. Assim, a convenção pode ser classificada como um evento que tem como objetivo principal o endomarketing.

Uma outra iniciativa na empresa, criada após a convenção de 2009, por sugestão de um colaborador foi a F5, um informativo de periodicidade quinzenal que visava informar os colaboradores sobre o que está acontecendo de novo na empresa. A proposta inicial era que esta fosse escrita por todos os colaboradores, com cada unidade contando as suas novidades, além de conter uma entrevista com o destaque da semana, fazendo com que a equipe se conhecesse um pouco

melhor. No momento de troca da gestão de RH da empresa, em 2010, o informativo trocou de foco, trazendo foto dos colaboradores em situações de lazer, para a equipe se conhecer melhor, já que a grande maioria não tem contato pessoal, além de muitas informações sobre programas e dicas de treinamento. Desde agosto de 2010 ela parou de ser enviada, sem qualquer motivo.

4.3 TABELA DE INDICADORES DA EMPRESA

A Egali Intercâmbio é uma empresa com diversas tabelas de indicadores, o que auxilia dentro de uma pesquisa qualitativa, pois quanto mais indicadores, mais fácil é de formular perguntas e analisar dados.

Uma das pesquisas que é realizada todos os meses é com os alunos que estão no exterior, para que eles avaliem a Egali Intercâmbio. A pesquisa abaixo trata sobre a percepção do aluno em relação a Egali e se ele indicaria ou não a empresa.

Você indicaria a Egali						
	RS	SCPR	-	SPRJ	TT	%
SIM	140	34	19		193	91,04%
NÃO	14	3	2		19	8,96%
					212	
Nota da Egali						
	RS	SCPR	S??	RJ	TT	%
Excelente	45	11	2		58	26,73%
Bom	71	22	12		105	48,39%
Satisfatório	32	5	10		47	21,66%
Ruim	5	2	0		7	3,23%
Péssimo	0	0	0		0	0,00%
					217	
Meu intercâmbio está sendo						
	RS	SCPR	Sem	RJ	TT	%
Excelente	82	12	10		104	49,52%
Bom	48	18	7		73	34,76%
Satisfatório	23	6	4		33	15,71%
Ruim	0	0	0		0	0,00%
Péssimo	0	0	0		0	0,00%

Tabela 8 – Pesquisa de satisfação dos alunos da Egali Intercâmbio

Fonte: Material interno da Egali Intercâmbio

*Acumulado do ano de 2010 até 28 de junho

No ano de 2010, até o presente momento, 91,04% dos alunos indicariam a Egali para a realização de um intercâmbio, número considerado apenas satisfatório pelos dirigentes da empresa. Em relação a avaliação da empresa, 75,12% indicam como bom ou excelente o trabalho realizado, número que aumenta para 85% em relação as expectativas do intercâmbio.

O interessante é que diferente de muitas pesquisas de satisfação, que colocam o satisfatório como positivo, na Egali as pesquisas colocam o satisfatório dentro das respostas negativas. Segundo o gerente operacional da empresa, isto se dá pelo fato de que alguns alunos colocam como satisfatório o trabalho da empresa, mas colocam que não indicariam a empresa. Assim, não seria possível considerá-lo como uma boa classificação.

Nenhum aluno no ano de 2010 considerou o trabalho da companhia péssimo, nem o intercâmbio ruim ou péssimo, o que mostra que a Egali está conseguindo, pelo menos, atingir a sua missão de realizar o intercâmbio de forma responsável, segundo Guilherme Reischl, sócio-diretor.

Estes indicadores são de fundamental avaliação, visto que o resultado de todo o trabalho realizado por todos dentro da empresa se revela nesta pesquisa e isto mostra que as pessoas estão comprometidas com o projeto da organização. A análise do que causou estas avaliações negativas é importante para verificar o que está falho dentro da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o turismo é um dos setores da economia com maiores taxas de expansão, tendo uma média de 11,2% de crescimento ao ano desde a década de 1950. O ramo apresenta estes indicadores brilhantes apesar de uma estruturação muito menos formal que outras áreas da economia, sem a consolidação de empresas que se vê em outros segmentos como o siderúrgico ou o automobilístico, por exemplo. E os prognósticos são de ampliação de mais de 60% nos próximos 10 anos.

Como foi descrito ao longo desta pesquisa, dentro do turismo se destaca o grande crescimento da educação internacional, realizada através do intercâmbio, que hoje já é parte essencial nas balanças comerciais de países desenvolvidos como Estados Unidos, Nova Zelândia, Reino Unido, Austrália, entre outros, com uma movimentação superior a US\$ 30 bilhões por ano. A projeção de aumento do setor de intercâmbio é ainda maior do que a do turismo, com estimativas que projetam crescimento de 200% nos próximos 15 anos.

É muito raro encontrar um setor que tenha um crescimento tão acentuado, sendo interessante fazer um trabalho acadêmico que traga a apresentação deste cenário, junto a uma avaliação de como a comunicação pode ser melhor trabalhada nas empresas do ramo. Para isso realizou-se um estudo de caso de uma empresa que possibilita a um grande número de jovens o acesso ao intercâmbio.

Somente no Brasil o crescimento do setor é de praticamente 100% em cinco anos, pulando de um envolvimento de 54 mil alunos em 2005 para uma projeção entre 90 e 110 mil intercambistas no ano de 2011, números estratosféricos para qualquer setor da economia.

É importante ressaltar ainda que além destas 100 mil pessoas que irão embarcar para o exterior a estudo ou trabalho temporário, o intercâmbio mexe com toda a vida dos familiares no Brasil, tanto no aspecto emocional, pelo fato de não ter um filho (ou até mesmo os pais) por determinado momento, como no lado financeiro, já que por muitas vezes isto pode gerar uma demanda financeira no exterior, com remessa de valores ao invés de consumo no Brasil, ou, ao contrário,

de um maior gasto de recursos no país, já que o pessoa pode se sustentar trabalhando no exterior.

Considerando que os principais agentes deste mercado são as empresas de intercâmbio, organizações que trabalham auxiliando o público a terem experiências em outros países, fazendo a intermediação entre o cliente no Brasil e uma escola ou organização no exterior, é relevante pensar como a comunicação é fundamental em todo o processo de expansão deste segmento.

Certamente, o fator mais importante para este crescimento saudável do setor de intercâmbio no Brasil é uma gestão de Recursos Humanos eficiente, já que a prestação de serviços depende essencialmente de atendimento e de confiança nas informações passadas pelo atendente e na confiabilidade da marca como um todo. Somente com uma gestão interna bem planejada e executada, o colaborador poderá vender o sonho de morar no exterior de maneira responsável, o que reusltará em um cliente satisfeito e, em suma, na prevista ampliação da área de intercâmbio na faixa dos 200% nas próximas duas décadas.

Num segmento em que as empresas tem muitas filiais espalhadas pelo Brasil, sem um núcleo no qual tudo é processado, a comunicação interna precisa ser muito bem realizada, afinal são muitos produtos, diferenciais e novidades na área e qualquer informação não conectada pode gerar um problema grave no intercâmbio de um aluno, no momento da realização de um projeto que engloba tanto a vida pessoal como a profissional.

A comunicação é peça-chave e tem relação com todos os processos da venda de serviço, principalmente de bens intangíveis, pois o que está sendo vendido é uma informação, sendo muito importante que ela seja falada e compreendida da mesma forma, ou conforme MATOS (2004), “quando houver a certeza de que existiu o entendimento de quem enviou e de quem recebeu, que ambas as partes entenderam a informação que se tornou comum para quem participou do processo”.

Considerando que estas informações são passadas por colaboradores que tem em suas mãos a reputação e a credibilidade da empresa, é fundamental uma estratégia de comunicação voltada para a gestão de RH, já que em último ponto

estes são os verdadeiros transmissores, os reais representantes da organização com o mercado. A comunicação interna tem de estar muito bem alinhada com a missão, a visão e os valores da companhia.

O endomarketing ou marketing interno é uma ferramenta extremamente complexa, cujos estudos se iniciaram há cerca de três décadas e que é essencial para o setor de serviços, que depende de atributos como qualidade no atendimento e confiabilidade para ganhar mercado.

A Egali Intercâmbio – utilizada como estudo de caso neste trabalho – é uma empresa jovem, que cresce de forma muito veloz, tendo aberto mais de 20 filiais em cerca de dois anos, e tem um projeto ainda mais ambicioso para os próximos anos. Ela apresenta, no entanto, um problema maior do que o de suas concorrentes: enquanto estes muitas vezes são os próprios donos dos estabelecimentos (franqueados), a Egali trabalha com colaboradores, que tem muito menos engajamento do que os donos, na maioria das vezes. Ainda assim, cresce com solidez e reputação. O desafio é manter este crescimento com a mesma qualidade e credibilidade, nas quais serão fundamentais a organização e gestão de Recursos Humanos, a comunicação interna e o endomarketing.

Considerando que o grande desafio da corporação é interno, em como treinar a própria equipe para valorizar as diferenças da marca e se engajar no projeto que busca atingir a visão da empresa em 2012 – que é ser a maior empresa de intercâmbio do Brasil – seguem no próximo parágrafo algumas recomendações refletidas após a análise e interpretação dos dados coletados no estudo de caso e ainda mediante a leitura de diversas bibliografias acerca do tema.

A primeira recomendação para a empresa é a criação de um sistema formal de *feedback*, com uma ação de endomarketing para engajar todos os colaboradores em cargos de liderança neste projeto, colocando-os como os verdadeiros líderes da companhia – que de fato são. O projeto poderia se chamar “Avalia Egali” e teria rodadas realizadas a cada três meses. A proposta seria coibir o *feedback* informal, mas em contrapartida garantir que haja avaliações periódicas dentro da empresa com todos os seus colaboradores. Isto também desenvolveria nos líderes uma maior capacidade de análise e gestão de pessoas. A ação de endomarketing

poderia basear-se nisso. O ideal seria acoplar tais informações dentro do sistema TM, para que facilite a tabulação e não haja risco de perda ou engavetamento de dados.

A segunda sugestão seria reformular o processo de seleção, melhorando a comunicação na pré e na pós-seleção. Em relação ao período de busca de currículos, a recomendação é organizar de forma mais real as necessidades de contratação da empresa, para que o processo seletivo seja realizado de maneira mais objetiva. Entretanto, a principal sugestão é após a contratação. A ideia é utilizar melhor a comunicação quando o colaborador começa na empresa, com uma ligação de boas vindas do setor de Recursos Humanos, para que o novo funcionário sinta que as pessoas notaram a sua chegada e que ele não é apenas mais um na corporação, que hoje tem um porte significativo. Além disso, outra recomendação seria incluir no treinamento inicial alguns cases e depoimentos de pessoas com sucesso dentro da empresa, para que se mostre desde o início as possibilidades dentro da Egali, motivando assim os colaboradores. Apresentar a convenção também é um ponto fundamental, para que todos se vejam parte do mesmo projeto.

A terceira recomendação consiste na criação de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e de um Sistema de Apoio a Decisão (SAD) que são peças fundamentais quando a empresa passa a ter um porte mais robusto e, principalmente, tem estruturas físicas em diferentes locais. A sugestão é que seja contratado um profissional específico para auxiliar na implementação destas ferramentas, para que assim garanta o sucesso da novidade dentro da organização.

Por fim, a recomendação final seria que a empresa utilizasse todas as ferramentas e indicadores que possui para desenvolver a área de Recursos Humanos e a comunicação colocando um profissional específico da área de endomarketing que pense diariamente como manter a equipe alinhada e engajada aos valores e missão da Egali, para que isso não dependa o tempo todo da equipe de dirigentes, e que assim, haja uma política de endomarketing constante e não apenas sazonal.

REFERÊNCIAS

BELTA (Brazilian Educational & Language Travel Association). **O que é a BELTA**. São Paulo, 2005. Disponível em <<http://www.belta.org.br/apresentacao.asp>>. Acessado em 16 de outubro de 2010

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.

BRITISH COUNCIL. **Estudantes internacionais no Reino Unido**. Reino Unido. Disponível em <<http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf>>. Acessado em 10 de setembro de 2010

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 2.ed. Porto Alegre, L&PM, 2003.

CATHO. **Site especializado em vagas de emprego**. Disponível em <www.catho.com.br>

CCBC (Câmara de Comércio Brasil Canadá). **Número de brasileiros no Canadá**. São Paulo, 2006; 2007. Disponível em <http://www.ccbc.org.br/revista/09/10_educacao_bc09.pdf>. Acessado em 28 de setembro de 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

CI. **Dados da empresa**. Disponível em <<http://www.ci.com.br/sobre-a-ci>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente – a empresa pensada de dentro pra fora**. Porto Alegre, Dublinense, 2010.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica**. São Paulo, Makron Books, 1994.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO. **Número de estudantes estrangeiros na Irlanda.** Dublin, 2010. Disponível em <<http://www.educationireland.ie>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

EDUCATION USA. **Número de brasileiros nos Estados Unidos.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <<http://educationusa.org.br/internas.php?cat=2>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

EMBRATUR. **Número de brasileiros no exterior.** Brasília, 2005. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/turismo_de_estudo_e_intercambio_orientaxes_bxsicas.pdf> . Acessado em 30 de setembro de 2010

EXPERIMENTO. **Dados da empresa.** Disponível em <<http://www.experimento.org.br>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2002.
IDIOMA ESPERANTO. **A língua esperanto.** Disponível em <<http://www.esperanto-rn.org.br/historia>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

IE INTERCÂMBIO. **Dados da empresa.** Disponível em <<http://www.ie-intercambio.com.br>>. Acessado em em 5 de outubro de 2010

INTERCULTURAL. **Dados da empresa.** Disponível em <<http://www.intercultural.com.br>>. Acessado em em 5 de outubro de 2010

IRISH INDEPENDENT. **Departamento de Educação pretende dobrar o número de estudantes internacionais na Irlanda.** Jornal Irish Independent, Dublin, Publicado em 18/02/2009. Extraído em 10 de outubro de 2010

JORNAL DA CIÊNCIA. **Intercambistas brasileiros na França.** Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.jornaldaciencia.org.br/detalhe.jsp?id=67159>>. Acessado em 28 de setembro de 2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo, Atlas, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

MINISTÉRIO FRANCÊS DOS ASSUNTOS EXTERIORES E EUROPEUS. **Estudantes estrangeiros no ensino superior francês**. Rio de Janeiro, 2007; 2008. Disponível em <<http://www.cendotec.org.br/ffpartes/ff70-1cartografia.pdf>>. Acessado em 10 de setembro de 2010

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de estudos e intercâmbio: orientações básicas**. Brasília, 2008. Disponível em <<http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>>. Acessado em 12 de outubro de 2010

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Segmentação do turismo: Marcos Conceituais**. Brasília, 2006. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf>. Acessado em 28 de setembro de 2010

OLIVEIRA, Ana Paula. **Endomarketing como fator decisivo para melhorar a comunicação interna**. Publicado em 21/06/2009. Acessado em 07/11/2010. Disponível em <<http://www.webartigos.com>>.

PIGNATARI, Décio. **Informação, Linguagem e Comunicação**. São Paulo, Ateliê Editorial, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

PRIDE, William M.; FERRELL, O.C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro, LTC, 2001.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Classificação do tamanho de empresas no Brasil**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acessado em 7 de outubro de 2010

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo, Summus Editorial, 1986.

SILVA, Anderson Luiz Gomes da. **O endomarketing e sua importante contribuição para o Terceiro Setor**. Publicado em 1/11/2008. Acessado em 07/11/2010. Disponível em <<http://www.webartigos.com>>.

STB (Student Travel Bureau). **Dados da empresa.** Disponível em <<http://www.stb.com.br/sobre-o-stb>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

VISIT BRITAIN. **Número de brasileiros no Reino Unido.** Reino Unido, 2005. Disponível em <http://www.visitbritain.org/images/brazil_tcm139-167242.pdf>. Acessado em 2 de outubro de 2010

WORLD STUDY. **Dados da empresa.** Disponível em <<http://www.worldstudy.com.br>>. Acessado em 5 de outubro de 2010

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.