



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

# **Estratégias de Negociação: a LSBM face aos agentes/instituições**

**Nélia Maria Vieira Pereira Ochner**

**(M4341)**

Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em

**Relações Internacionais**

(2º Ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Carla Sofia Gomes Xavier Luís

Co-orientadora: Professora Doutora Teresa Cierco

**Covilhã, Junho de 2012**



## **Dedicatória**

Ao meu marido, pelo apoio e pelo tempo da  
minha atenção que este estágio e respectivo  
relatório lhe roubou.

## Agradecimentos

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a electricidade e a energia atómica: é a vontade!” Albert Einstein

De facto, no nosso entendimento, a força de vontade é efectivamente o ingrediente mistério que nos faz mover montanhas e nos auxilia nos momentos mais difíceis, permitindo-nos, por seu interposto, alcançar os nossos objectivos, tornando-os felizes realidades. Por isso mesmo, pareceu-nos pertinente começar este relatório de estágio desta forma.

O percurso realizado desde Setembro a Novembro foi, sem dúvida, uma experiência enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional. Por esse motivo, agradecemos a duas pessoas que tornaram possível a realização do estágio na *London School of Business and Management (LSBM)*: Agglae Uehbe e Melindi Britz. A elas estamos gratas pela paciência e dedicação que tiveram durante este período de aprendizagem. O nosso bem-haja é extensível à restante equipa da LSBM pelo carinho e manifestações de força constante.

Londres conhecida como a cidade mais cosmopolita do mundo, é comprovadamente um local bastante acolhedor para todos os que por lá passam e que com ela partilham momentos de vida e de paixão. Jamais vamos esquecer todos os momentos maravilhosos que lá passámos e, por esse motivo, deixo uma palavra de gratidão à cidade onde estagiei e o respectivo povo.

Um muito obrigada ao Gabinete de Programas e Relações Internacionais (GPRI), em especial à Sofia Sócrates, colega de Mestrado e funcionária deste departamento, pela ajuda prestada na obtenção da bolsa *Erasmus*.

Dirijo ainda uma palavra de agradecimento à empresa para a qual trabalho (Haco Etiquetas), pela confiança em nós depositada, deixando-nos realizar este estágio, o qual, na realidade, contribuiu imenso para o nosso crescimento profissional.

À Adelina Vieira, colega de Mestrado e amiga, estamos gratas pelas suas palavras de apoio que contribuíram largamente para superar alguns obstáculos que nos levaram inclusivamente a equacionar uma possível desistência durante a fase de estágio.

À minha família que vive em Londres, começando pela minha querida mãe, Manuela, um muito obrigada pelo suporte e amor sempre presente. Aos meus irmãos e restante família, em especial ao meu sobrinho Ruben, pelo seu amor inocente.

Finalmente, mas não menos importante, gostaria de deixar um especial bem-haja às nossas orientadoras: Professora Doutora Carla Sofia Luís, pelo interesse e dedicação no acompanhamento deste relatório e co-orientadora, Professora Doutora Teresa Cierco, pelo suporte e incentivo na continuação e conclusão do mesmo. Este sentido reconhecimento é extensível aos restantes professores do curso de Mestrado em Relações Internacionais que, ao longo do curso, estiveram presentes e nos apoiaram.

Para concluir, gostaria de dedicar este trabalho a duas pessoas que caminham constantemente comigo e que me ajudam sempre a acreditar: os meus dois filhos, Diogo e Filipe.

## Resumo

O Estágio profissional constitui uma mais-valia na nossa formação académica, na medida em que contribui para cimentar alguns conhecimentos no âmbito das Relações Internacionais veiculados durante o período lectivo transacto. Com efeito, procurando por em prática alguns desses instrumentos de trabalho e, tendo em conta as especificidades do estágio em causa, considerámos que faria todo o sentido percebermos previamente alguns aspectos no âmbito da *negociação*. Assim, numa primeira fase do presente relatório, efectuámos uma breve reflexão em torno de certos conceitos operacionais necessários à boa execução das nossas funções. De seguida, fizemos uma breve caracterização da Instituição de Ensino Superior *LSBM*, onde desenvolvemos as nossas funções de estagiária, concretamente no período de Setembro a Novembro de 2011, tentando perceber algumas das estratégias utilizadas pela Instituição em apreço no domínio da captação de alunos. Por fim, este labor académico incluiu, como de resto seria de esperar, a descrição das actividades desenvolvidas durante o mencionado período de estágio, bem como uma reflexão sobre o seu contributo nas esferas pessoal e profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** London School of Business and Management, Ensino Superior, Estratégias de Negociação, Relações Internacionais.



## **Abstract**

The internship was vital to our academic education, once it helped to consolidate knowledge in the field of International Relations acquired during the past semester. So, trying to put into practice some of these tools, and having in mind the specificities of the internship, it seemed to be appropriate to understand previously some aspects connected with negotiation. Thus, on the first stage of this report, we did a brief reflection around some concepts necessary to the right performance of our functions. Next, we did a brief characterization of the Institution of Higher Education, LSBM, where we developed our functions as a training employer, in particular during the period from September to November at 2011, trying to understand some of strategies used by that institution in what concerns captivating students. Finally, this academic work included, as it was expected, the description of the developed activities during that period, as well as a reflection on its contribution in both spheres: personal and professional.

**Keywords:** London School of Business and Management; Higher Education; Trading Strategies; International Relations.





## Índice

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract.....	ix
Índice de Figuras .....	xiv
Índice de Anexos .....	xvi
Índice de Tabelas .....	xviii
Índice Mapas .....	xx
Índice de Acrónimos .....	xxii
Introdução.....	24
Primeira Parte - Negociação Internacional.....	26
Capítulo Primeiro .....	26
1. Definição do Conceito de Negociação .....	26
1.1. Negociação internacional.....	29
1.2. Estratégias de Negociação.....	32
Segunda Parte - Reflexões em Torno do Estágio realizado na LSBM .....	34
Capítulo Primeiro .....	34
1. Viver em Londres: forças e fragilidades .....	34
Capítulo Segundo .....	36
1. Caracterização geral do Instituto de Ensino Superior LSBM.....	36
Capítulo Terceiro .....	46
1. Alunos que estudam no Reino Unido .....	46

1.1. Proveniência dos discentes estrangeiros que estudam no Reino Unido .....	50
Capítulo Quarto .....	54
1. Estágio Profissional: Actividades e Resultados .....	54
1.1. Descrição e Análise das Actividades Desenvolvidas Durante o Estágio .....	54
1.1.1. Primeira Semana de Estágio na LSBM .....	55
1.1.2. Actividade Principal: pesquisa de três mercados específicos (Alemanha, Polónia e Portugal) .....	59
1.1.3. Terceira Semana de Estágio na LSBM .....	61
1.2. Resultados mais marcantes do Estágio Profissional .....	66
Conclusão .....	68
Bibliografia .....	70
Webgrafia .....	71
Anexos .....	72



## Índice de Figuras

Figura 1: Mapa do metro de Londres e da localização da LSBM. ....	36
Figura 2: Estrutura dos cursos oferecidos pela LSBM .....	38
Figura 3: Estrutura do Sistema de Ensino do Reino Unido .....	40
Figura 4: Estrutura do Sistema de Ensino de Portugal. ....	41
Figura 5: Estrutura e Duração dos Ciclos de Estudos conforme o Acordo de Bolonha .....	42
Figura 6: Sistema de Educação do Reino Unido .....	43
Figura 7: Participação de países fora do Reino Unido no ano lectivo de 2009/10 .....	51
Figura 8: Ficha de Cadastro dos Agentes ( <i>Agent name</i> ), por Gestor ( <i>Advisor</i> ) no Sistema Informático.....	57
Figura 9: Ficha de cadastro do agente ( <i>Academic Channels</i> ) no Sistema Informático OCEAN .	58
Figura 10: Agenda com as Tarefas Diárias no OCEAN.....	60
Figura 11: Página no OCEAN onde identifica o não interesse por parte dos agentes ou LSBM em qualquer parceria (sinalizado a vermelho) .....	64
Figura 12: Fotografia tirada no departamento de Relações Internacionais da LSBM, com duas colegas de trabalho, Agglae e Melindi Britz.....	78
Figura 13: Colega Erhan Acar do departamento de Relações Internacionais da LSBM.....	78
Figura 14: Fotografia tirada em uma das salas de aula da LSBM .....	79
Figura 15: Fotografia tirada em outra das salas de aula da LSBM.....	79
Figura 16: Fotografia tirada com alguns alunos em uma das salas de aula da LSBM.....	80



## Índice de Anexos

Anexo 1 .....	73
Anexo 2 .....	75
Anexo 3 .....	76
Anexo 4 .....	77
Anexo 5 .....	78
Anexo 6 .....	79
Anexo 7 .....	80





## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de estudantes que frequentaram estabelecimentos de Ensino Superior no Reino Unido nos anos lectivos 2000/01 a 2010/11 .....	47
Tabela 2 - Número de estudantes que frequentaram nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11 os estabelecimentos de Ensino Superior no Reino Unido distribuídos por regiões.....	48
Tabela 3 - Área de ensino mais procurada pelos alunos que estudam no Reino Unido nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11 .....	49
Tabela 4 - Número de estudantes provenientes de países fora do Reino Unido que frequentaram Estabelecimentos de Ensino Superior nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11 ....	50
Tabela 5 - Proveniência dos alunos fora da Europa que estudam no Reino Unido nos anos 2009/10 e 2010/11 .....	52
Tabela 6 - Proveniência dos alunos oriundos dos países da Europa que estudam no Reino Unido nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11.....	52



## Índice Mapas

Mapa 1 - Mapa dos países de onde provêm os alunos que frequentam a LSBM. ....	37
Mapa 2 - Mapa dos países que compõem o Reino Unido .....	46
Mapa 3 - Mapa das regiões que compõem a Inglaterra. ....	48



## Índice de Acrónimos

**ALPHE UK** - Agents language Providers and Higher Education

**CRM** - Customer Relationship Management

**CTI** - Computer Training Institute

**DAAD** - Germain Academic Exchange Service

**EDEXCEL** - Advancing Learning Changing Lives

**ICEF** - International Consultants Education Foundation

**IELTs** - International English language Testing System

**GCE** - General Certificate of Education

**GCSE** - General Certificate of Secondary Education

**LSBM** - London School of Business and Management

**RI** - Relações Internacionais

**TOEFL** - Test of English as a Foreign Language

**ULU** - University of London Union



# Introdução

O objecto de estudo do presente trabalho, resultante do estágio profissional levado a cabo, consiste na análise das estratégias de negociação usadas pelo Instituto de Ensino Superior *London School of Business and Management (LSBM)* na captação de alunos. Nesse sentido, importa analisar alguns aspectos relacionados com a negociação do ponto de vista internacional.

Tendo por base a definição de *negociação* de José Carvalho perspectivada como a “relação entre várias entidades, que se assumem como atores num jogo de natureza social e humana, onde se cruzam comportamentos, valores, poderes e expectativas distintas” (Carvalho, 2008: 17), focalizamos a nossa atenção na acção que a LSBM desenvolve no contacto que realiza com agências de intercâmbio, escolas de inglês, instituições de Ensino Secundário e Universidades, provenientes dos mais diversos países, onde, por conseguinte, circulam credos, valores, culturas e estilos de vida distintos. Posto isto, ficou claro que um conceito de *negociação* mais frutífero deve incluir todas estas singularidades. Logo, importa apostar na adequação, não só no âmbito do estilo da linguagem a utilizar, como também na forma de transmitir a mensagem. Por esse motivo, a LSBM dispõe de mão-de-obra especializada que domina as características do público-alvo com o qual trabalha. Veja-se, a título de exemplo, o caso da Rússia, mercado “forte” para o Instituto em apreço, na medida em que existe efectivamente um funcionário de origem russa, exímio conhecedor da cultura deste país, evitando, por conseguinte, a ocorrência de qualquer conflito e, logicamente, esperando obter melhores resultados no processo de negociação. É neste contexto, e tendo em conta os aspectos atrás enunciados, que pretendemos desenvolver o nosso labor, tendo em consideração a questão de partida:

**Serão as estratégias adoptadas pela instituição LSBM, nos âmbitos da divulgação e promoção da imagem, as melhores para alcançar o objectivo pretendido, ou seja, o almejado sucesso na captação de alunos?**

De forma a conseguirmos obter uma resposta o mais eficiente possível à nossa pergunta de partida, pareceu-nos mais correcto optarmos por dividir o presente labor académico em duas partes. Com efeito, visto que a actividade central desta formação focalizou-se principalmente no âmbito da negociação internacional, consagramos a primeira parte deste trabalho ao estudo do conceito de *negociação*, naturalmente que de uma forma relativamente breve, mas procurando conhecer os seus elementos chave, assim como as estratégias a utilizar para a obtenção do tão almejado sucesso. Para além disso, estipulámos a distinção

entre a negociação distributiva e a integrativa, bem como situações de ganha-ganha e ganha-perde.

A segunda parte foi consagrada à reflexão sobre o estágio profissional. Concretamente no primeiro capítulo, apresentámos algumas impressões sobre as nossas vivências em Londres, dando conta de algumas forças e fragilidades que surgiram ao longo deste percurso. No segundo capítulo, realizámos uma breve caracterização da instituição LSBM, local onde estagiámos, focando alguns aspectos que consideramos vitais para uma boa compreensão do mesmo como, por exemplo, a história, os objectivos, os cursos e estratégias usadas para angariação de alunos. No terceiro capítulo, focalizámos a nossa atenção em certos dados acerca do ensino superior no Reino Unido, como, por exemplo, o número de alunos estrangeiros que estudam neste país e a proveniência dos mesmos. Finalmente, no último capítulo, como não podia deixar de ser, dedicámos a nossa atenção a certas especificidades concernentes à experiência vivida na LSBM durante o período de estágio. Deste modo, no derradeiro capítulo descrevemos as actividades desenvolvidas, com especial destaque para a primeira e terceira semanas do estágio, na medida em que se revelaram as mais difíceis, tanto no sentido da adaptação como no âmbito da execução de tarefas. Ademais, não esquecemos ainda a necessária divulgação dos resultados obtidos durante este período. Terminamos com uma conclusão sobre o trabalho desenvolvido, onde procuramos dar uma resposta à questão de partida.

No que concerne à metodologia manejada neste trabalho, podemos afirmar que se baseia praticamente em exercícios realizados *in loco*, isto no âmbito da negociação internacional e da análise das estratégias de negociação usadas pela LSBM. Com efeito, na tentativa de dar uma resposta à problemática colocada, o método analítico/indutivo/dedutivo e o comparativo, ocuparam um papel preponderante na análise/compreensão do nosso objecto de estudo.

Ademais, durante a elaboração do presente trabalho, foram ainda vitais os livros especializados no âmbito das relações internacionais, os artigos científicos, as dissertações, os relatórios e as pesquisas de dados estatísticos que em muito contribuíram para uma maior inteligibilidade de certos conceitos que tiveram uma aplicabilidade prática ao longo de todo o estágio profissional.



# Primeira Parte - Negociação Internacional

“Negociação rege-se por quatro princípios fundamentais: separar as pessoas dos problemas, centrar-se nos interesses e não nas posições, investir em opções conducentes a ganhos conjuntos e finalmente insistir em critérios objectivos”  
(Sousa, 2008: 134).

## Capítulo Primeiro

### 1. Definição do Conceito de *Negociação*

A necessidade de negociar pode surgir em qualquer relação quotidiana, seja entre pais e filhos, professores e alunos ou patrão e empregado. Na realidade, passamos por inúmeras situações de negociação diariamente: no trabalho, em casa ou mesmo na comunidade onde vivemos. A negociação está, por conseguinte, omnipresente, desde uma simples escolha de um filme que pretendemos assistir até às relações mais duradoiras existentes, por exemplo, entre instituições de ensino, onde os benefícios não são tão visíveis e que, por esse mesmo motivo, pressupõem um relacionamento diferente de conquista e magnetismo para que, no futuro, se satisfaçam todas as partes. Seja como for, em qualquer tipo de negociação é sempre necessária a ponderação das necessidades e a definição dos objectivos para ambos os lados.

Recapitulando, a negociação está efectivamente presente em todas as facetas da vida humana. Desta forma, podemos dizer que “sempre que é necessário a intervenção de alguém para atingir os seus objectivos, entra-se em negociação” (Thompson, 2009:9). Iniciar uma negociação, implica que uma das partes espera conseguir algo que não almejaria caso não negociasse. Aliás, não existe negociação se uma das partes envolvidas não tiver a expectativa de poder influenciar as restantes. Por outro lado, é bom que se diga, em abono da verdade, que ninguém nasce ensinado, ou seja, “todos se podem adaptar e melhorar com um esforço consciente e, na verdade, esse é o único caminho para se tornar um bom negociador” (Thompson, 2009:16). Neste contexto, podemos conceber a negociação como um “campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa” (Cohen, 1980:13).

Na negociação, e conforme o autor Cohen cita acima como “...a conquista de pessoas de que se deseja alguma coisa”, está implícito o interesse de conseguir algo da outra parte, ou seja, este interesse pode implicar duas situações distintas:

“O negociador pretender ter a pessoa com quem está em negociação sob controlo para poder obter melhores resultados sobre a outra proporcionando vantagens às custas do prejuízo da outra parte (negociação ganha-perde), ou simplesmente, conduzir a negociação para uma situação que seja vantajosa para ambas as partes envolvidas procurando atender às necessidades básicas de ambos (negociação ganha-ganha),” (Martinelli; Almeida, 1997: 23).

Posto isto, pode dizer-se que existem dois tipos de sistemas de negociação:

Negociação *Win-Lose*, onde para cada ganho existe uma perda, ou seja, as partes competem quanto à distribuição dos benefícios de um acordo. Neste caso estamos perante a denominada negociação competitiva ou distributiva.

Negociação *Win-Win*, as partes competem para alcançar o máximo de benefícios ao integrarem os seus interesses num acordo. Segundo o autor Jesuino, esta situação “proporciona maiores benefícios conjuntos para ambas as partes, o que não quer dizer que ambas as partes beneficiam por igual” (1992: 49). Neste caso estamos diante de uma negociação cooperativa ou integrativa.

Concretizando um pouco melhor, segundo o autor José Carvalho, uma negociação mais distributiva (ou competitiva) acontece quando “cada um dos negociadores distingue-se em função do poder que detém e dos recursos que mobiliza, concorrendo para um clima de competição no qual se procuram obter maiores vantagens próprias em detrimentos das vantagens alheias” (Carvalho, 2008: 68-70). Digamos que existe um “ganhador” e um “perdedor”, mas isto não quer dizer que estejamos perante uma situação de confronto entre as partes, isto porque ambos têm a consciência de que a negociação é necessária e não é conveniente atingir um ponto de ruptura. Já na negociação integrativa (ou cooperativa), ambos cooperam de forma a atingir o máximo de benefícios mútuos através do estabelecimento de um acordo vantajoso para ambas as partes, ou seja, neste tipo de negociação não existe “perdedor”, pelo contrário ambos são vencedores.

O autor Jesuino resume estes dois tipos de situação da seguinte forma: “através da negociação as partes procuram por meio de diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e, na pior, produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis” (1992: 28). Na verdade, na maioria das negociações não existe propriamente uma situação *Win-Win* ou *Win-lose*, existe sim uma

interligação entre ambas. Ainda segundo o mesmo autor, para o sucesso da negociação é necessário ter em conta alguns aspectos básicos que fazem parte do planeamento e preparação:

“Determinar quais são os seus objectivos e, no caso de haver vários, definir quais são as suas prioridades; Obter informação relativa à outra parte: quais os seus objectivos e prioridades, quais os seus recursos e necessidades, quais as características do seu comportamento negocial” (1992: 34).

Em suma, podemos dizer que antes de iniciar qualquer negociação deveremos estar bem preparados, tanto com informação suficiente sobre os parceiros, como conhecimento apropriado sobre o que se pretende negociar. Devemos, por conseguinte, considerar como elementos comuns de uma negociação os seguintes: objecto, contexto, apostas, poder e atores negociais. Atentemos, então em cada um destes aspectos:

“- Definir o **objecto da negociação** é uma tarefa prioritária para o negociador, aspectos como a identificação precisa do tema da negociação e a sua interpretação pelas partes envolvidas são, assim, imprescindíveis para uma perfeita formalização deste elemento;

- **Contexto negocial** entende-se toda a envolvente do objecto a negociar, ou seja, as condições onde este se insere, com todas as variáveis. O contexto é determinado pelo ambiente global de negociação, tal como a situação política, social, económica e cultural, e, não se pode omitir, por factores temporais, geográficos ou ambientais, entre outros;

- **Apostas negociais**, a negociação é considerada um jogo que articula uma série de aspectos em permanente interdependência e inter-relação entre si e com nobres objectivos de atribuição de vitória a ambas as partes, onde há vitoriosos e derrotados. Neste contexto faz sentido o conceito de “aposta”, como o conjunto de interesses, necessidades, expectativas, limitações e riscos que cada negociador considera relevante para a negociação;

- **Poder negocial**, que podemos definir como a possibilidade de certos indivíduos ou grupos agirem sobre outros indivíduos ou grupos;

- **Atores negociais** assumem uma dimensão preponderante na negociação, à medida que se avança na área dos comportamentos e das relações e da sua influência no processo e no resultado negocial” (Carvalho, 2008: 48-58).

Digamos que, após a apreensão de uma noção clara do tema da negociação, torna-se necessário entender o contexto negocial, ou seja, as circunstâncias conjunturais ou

temporárias, permanentes ou estruturais em que o objecto é negociado. Na verdade, o contexto é determinado pelo “ambiente global da negociação, tal como a situação política, social, económica e cultural”, não deixando de realçar a importância de “identificar as componentes do contexto no qual tem possibilidades de produzir efeitos directos ou indirectos no processo negocial” (Carvalho, 2008:51). De facto, saber o que se negocia nem sempre constitui uma tarefa fácil, pois depende não só do domínio da negociação (social, internacional, comercial, interpessoal, entre outros), como também do nível de subjectividade com que o negociador operacionaliza o objecto em apreço (Carvalho, 2008: 49).

Depois do exposto, cumpre-nos afirmar que nos revemos integralmente nestas noções de negociação que acabámos de salientar. Visto que o presente trabalho constitui, mormente, na reflexão sobre a experiência do estágio vivida na Instituição LSBM e, uma vez que a nossa função primordial consistiu em participarmos das actividades movidas em torno da angariação de alunos, pareceu-nos que faria todo o sentido apresentar uma pequeníssima moldura teórica, adaptada, portanto, ao espírito do presente labor académico.

## 1.1. Negociação internacional

No mundo globalizado em que vivemos hoje, as negociações internacionais assumiram uma importância vital. Com efeito, confrontamo-nos, cada vez mais, com a questão dos investimentos no exterior, a ampliação de acordos de negócios a nível mundial, entre outros grandes projectos. O autor José Carvalho afirma que um dos “maiores contrastes entre as negociações internacionais e as relações nacionais é a percepção de um sentimento de diferenciação face aos parceiros estrangeiros, o que faz com que o negociador interiorize uma diferença de tratamento”. De facto, o negociador sentirá a necessidade de se colocar no papel do estrangeiro, olhando para as variáveis culturais<sup>1</sup> que possam existir e, assim, usar uma linguagem que possa ser compreendida entre ambos. Ou seja, antes de iniciar qualquer negociação é “essencial conhecer e dominar as diferenças culturais de forma a conseguir obter sucesso no resultado e assim evitando que possam surgir erros de julgamento baseado em falsas semelhanças entre a própria cultura e a cultura externa” (Carvalho, 2008: 241).

---

<sup>1</sup>No nosso entendimento as variáveis culturais integram os seguintes aspectos: “valores e crenças, linguagem e comunicação, temperamento e carácter, atitudes gerais e relativas à mudança, motivações e necessidades de realização, estereótipos nacionais, práticas relativas ao trabalho e ao funcionamento da económica, estrutura e práticas sociais, modos de autoridade, modos de resolução de conflitos, mudança tecnológica” (Carvalho, 2008: 244).

Quanto à cultura, factor extremamente relevante no âmbito desta questão, entendemo-la como “um conjunto de normas, valores e bens materiais característicos de determinado grupo” ou ainda, no sentido mais lato o autor Yves Michaud diz que “a cultura inclui os sistemas, valores e símbolos que servem de medição às interações sociais: tradições culturais, humanidades, mitos, literatura, representações religiosas, formas artísticas, crenças, modos de divertimento, sistema de valores éticos, formas de design, etc” (Sousa, 2008: 57). Assim, sem surpresa, os aspectos culturais podem interferir no resultado da negociação, isto porque, o risco de ser mal compreendido é enorme. Por isso, há que dedicar especial atenção às diferenças culturais<sup>2</sup>.

Importa referir, no âmbito desta questão, que a maioria do público que frequenta a LSBM provém de diferentes países, religiões, grupos étnicos, oriundos de culturas muito diferentes. Como tal, este constitui um ponto efectivamente crucial no bom desempenho da nobre missão de angariação de alunos, visto que é imprescindível, durante o desenvolvimento desta tarefa, termos em consideração, conforme já referimos anteriormente, as dissemelhantes variáveis culturais<sup>3</sup>.

Em resumo, para que se obtenha um resultado final produtivo, o negociador precisa de estar bem preparado<sup>4</sup> ao ponto de poder decifrar o comportamento do parceiro, aceitar a diferença cultural e ser capaz de fazer-se aceitar pelo agente internacional. Interessantes são ainda os conselhos deixados pelos autores Tinsley, Curhan e Kwak (Thompson, 2008:306), a saber:

“Admitir as diferenças ao nível individual e social; Negociar as diferenças nas preferências e nas capacidades; Fazer perguntas para se certificar que estão a perceber a perspectiva da outra parte; Compreender as normas ou regras e o significado do que lhe está subjacente; Evitar discutir a legitimidade inerente a um sistema social; Estar preparado para gerir as relações burocráticas com os governos” (Thompson, 2008:306).

Como se infere pelo exposto, estes especialistas afirmam que torna-se imprescindível a conjugação ou o correcto manejo de todos estes factores. Convém, uma vez mais, relembrar que o intuito do desenvolvimento deste trabalho é conhecer as estratégias de negociação utilizadas pela LSBM para conquistar o seu público-alvo<sup>5</sup>, atender às suas expectativas e assim

---

<sup>2</sup>A LSBM e conforme já salientado na introdução têm profissionais provenientes dos países onde normalmente negocia, de forma a evitar qualquer erro na negociação devido às variáveis culturais. São estratégias utilizadas pelo instituto para obter uma situação *Win-Win* no processo de negociação.

<sup>3</sup>Conforme nota de rodapé n.º 1.

<sup>4</sup>Conforme referido no capítulo anterior, sobre o tema negociação.

<sup>5</sup>Definimos como “público-alvo” um segmento de mercado a quem dirigimos as nossas estratégias, porque terá, pelas suas características e necessidades, maior propensão de comprar o produto/serviço que pretendemos vender” (Ferreira et al, 2009: 363).

conseguir bons resultados. Com base no especialista José Carvalho há três formas de negociação, a saber:

“A primeira surge quando o negociador se encontra exclusivamente focalizado nos próprios objectivos, recorrendo, não raramente, a técnicas de vendas; a segunda consiste na utilização de uma estratégia que se sustenta na relação existente com o comprador, neste sentido, as técnicas utilizadas assentam na diplomacia, nos processos de influência e de pressão e a última concentra-se na abertura, na flexibilidade, no futuro, nas superações do presente e do problema (Carvalho, 2008: 229).

No caso da LSBM, a forma de negociação que se enquadra melhor nos citados perfis é, efectivamente, a segunda, visto que este Instituto de Ensino Superior contacta com agentes internacionais, isto é relaciona-se com agências de intercâmbio, escolas de inglês, entre outros parceiros, com o intuito de alcançar o resultado último (captação de alunos), usando processos de influência (comunicação/poder) e de pressão. Na realidade a comunicação entra como um grande desafio quando se refere à negociação com indivíduos provenientes de culturas diferentes.

De facto, com a globalização da economia é necessário “desenvolver capacidades de negociação que possam ser utilizadas com sucesso junto de pessoas de diferentes nacionalidades” (Thompson, 2008:7). Isto é, apesar de nos encontrarmos rodeados de uma panóplia imensa de diferentes tradições culturais, mitos, religião, crenças, modos de divertimento, valores éticos diferente, devemos ser capazes de ultrapassar, de uma forma eficaz, as barreiras culturais. Deste modo, e após um breve resumo sobre os conceitos de negociação e de negociação internacional, enquadrámos o caso da LSBM na negociação intercultural, isto de olhos postos na proveniência multifacetada dos alunos que vem de diferentes países, religiões, grupos étnicos com os quais a instituição tem de saber lidar.

E terminamos esta reflexão dizendo que as negociações ao nível internacional “para se tornarem efectivas devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, em virtude das grandes diferenças existentes e da enorme influência que esses factores culturais têm sobre as atitudes e o comportamento das pessoas” (Martinelli; Almeida, 1997: 144).

## 1.2. Estratégias de Negociação

Pretendemos neste brevíssimo ponto temático apresentar algumas estratégias essenciais à negociação, com o intuito de desenvolver competências para o desempenho eficaz da mesma. Segundo os autores Lewicki et alii (1996:4), o tratamento “estratégico nas negociações exige uma série de passos que devem ser analisados no planeamento das negociações” (Martinelli; Almeida, 1997: 31). A ser assim, por estratégia negocial “entende-se a forma como o negociador vê a negociação no seu conjunto, reflectindo a sua capacidade de organizar e distribuir os elementos negociais e as tomadas de acção. Neste momento devemos considerar os objectivos a atingir, ou propósitos, os meios a utilizar e a cosmovisão almejada, ou a perspectiva em relação ao futuro”. Posto isto, o autor diz que “a estratégia é, em primeiro lugar, reflexão e, seguidamente, acção” (Carvalho, 2006:113), ou seja, primeiro existe a necessidade de pensar sobre o que vamos negociar (preparação), para depois podermos agir de forma a conseguir alcançar os objectivos pretendidos. Mas a, estratégia é também o “plano de Jogo”, distributivo/competitivo ou integrativo/cooperativo, que se adopta para atingir os objectivos planeados (Patrício, 2007: 98).

Ainda segundo o mesmo autor, a elaboração de uma estratégia de negociação deve ter em conta os seguintes elementos: a informação, o tempo e o poder. Vejamos, por conseguinte:

“- A informação é reconhecida como fonte de poder, que pode ajudar ou impedir a negociação. Na preparação devem ser analisadas as informações que se detêm, as que são necessárias e onde é que podem ser obtidas. Isto implica fazer muitas perguntas e dar respostas fazendo circular o máximo de informação;

- O tempo refere-se à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam alternativas. Por exemplo, prolongar ou adiar a negociação. O tempo em si pode representar o aliado mais valioso no processo de negociação. A ansiedade e o desejo de ver o negócio realizado podem levar a um descontrolo, por isso, o negociador necessita de tempo para conhecer a outra parte, obter informações, conhecer o seu tempo limite e, se possível o tempo limite da outra parte;

- O poder é a capacidade de fazer com as coisas sejam realizadas, ou seja, é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, decisões com o fim de realizar seus objectivos” (Patrício, 2007: 99).

Conforme os autores Lewicki et al., (1996: 54), quando se pensa em classificar as estratégias do processo de negociação, devemos considerar dois aspectos: o relacionamento e a relevância do resultado. Dessa avaliação surgem cinco tipos básicos de estratégias possíveis, que passamos, de imediato a descrever:

“1- Estratégia de evitar, nesta estratégia a tendência é levar a negociação para uma negociação perde -perde. Ocorre quando há pouca importância tanto no relacionamento quanto em relação aos resultados. Os motivos principais para se optar por esse tipo de estratégia são as questões de custos ou por se considerar a negociação como perda de tempo;

2- Estratégia de acomodação, neste tipo de estratégia a importância do relacionamento é enorme, porém o resultado não tem tanta relevância. Esta estratégia se enquadra numa negociação perde -ganha. Neste tipo de estratégia o interessante é construir ou fortalecer um relacionamento;

3- Estratégia competitiva, neste tipo de estratégia o negociador busca ganhar a qualquer custo, levando para uma negociação ganha-perde. Isto ocorre porque o negociador está mais interessado com o resultado, não dando muita ênfase ao relacionamento (seja presente ou futuro);

4- Estratégia colaborativa, aqui o negociador dá ênfase tanto o relacionamento quanto os resultados. Esta estratégia também é conhecida como cooperativa, à medida que, se ambas as partes não começarem com objectivos que sejam compatíveis entre si, então elas estão dispostas a buscar uma forma de atingir os seus objectivos, de maneira que ambas possam ganhar;

5- Estratégia do compromisso, esta estratégia assume um ponto intermédio, tanto no relacionamento quanto na importância dos resultados, também chamada de estratégia de satisfação. Acontece quando as partes não conseguem atingir boa colaboração, porém ainda pretendem atingir alguns resultados e/ou preservar o relacionamento” (Martinelli; Almeida, 1997: 116-118).

Como é óbvio, importa lembrar que, para saber qual estratégia a utilizar, o negociador deve saber qual o resultado que pretende obter com a negociação e o relacionamento com o lado envolvido a manter (passado, presente e futuro). Para além disso, convém não esquecer que deve estar preparado para mudar de estratégia, caso aquela que está a utilizar não esteja igualmente a funcionar convenientemente.



# Segunda Parte - Reflexões em Torno do Estágio realizado na LSBM

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade” Albert Einstein.

## Capítulo Primeiro

### 1. Viver em Londres: forças e fragilidades

Viver em Londres, uma das cidades mais cosmopolitas do mundo, acaba por marcar irreversivelmente as pessoas que por lá passam. Por isso mesmo, não é despiciendo afirmar que falar de Londres, é falar do mundo. É a Capital e a maior cidade da Inglaterra e do Reino Unido, com 7.500 milhões de habitantes, onde são falados à volta de 300 idiomas. Nesta cidade, fica-se com a impressão de que o mundo está à nossa volta, pois encontramos pessoas de todos os continentes e ouvem-se os mais diversos idiomas nas ruas por onde se passa. Como é sobejamente conhecido, Londres juntamente com Nova York e Hong kong são consideradas as capitais financeiras do mundo.

Após a nossa chegada a solo anglófono, optámos por viver sozinha, com o intuito de falar o menos possível o Português, mas, logo na terceira semana, acabámos por mudar para casa de nossa mãe, que vive nesta cidade faz 10 anos. A ajuda de nossos familiares era imprescindível para tudo o que pretendíamos fazer. Levantar às 6 da manhã para poder estar na instituição às 8:30, fazia parte das difíceis tarefas diárias, mas conseguimos a tão almejada pontualidade britânica e fomos assíduas durante todo o período de estágio. O tempo era escasso e querer conciliar o estágio com o curso de inglês não era fácil; era necessária dedicação e muito esforço de nossa parte, até porque sabíamos que três meses eram insuficientes para tudo o que pretendíamos aprender.

A vida Londrina é muito agitada, mas dentro desta euforia, podemos encontrar também tranquilidade nos diversos parques distribuídos pela cidade. O *St. James Park*, nosso parque preferido, foi um local marcante, na medida em que lá passámos horas e horas

reflectindo e observando a natureza mágica e misteriosa existente nele. Digamos que é das pequenas maravilhas que Londres oferece.

Pudemos observar alguns hábitos interessantes deste povo, como por exemplo, a leitura do jornal que é distribuído pela manhã e finais da tarde no metro e gratuitamente. Óptima forma que as pessoas têm para estar sempre actualizadas com as notícias que vigam no mundo. No início, fazia confusão ver as pessoas em pé no metro a ler o jornal e outros livros, mas, ao longo do tempo entrámos nesse mesmo ritmo. É uma cidade com muita cultura, logo inevitável para quem mora nesta cidade conhecer alguns pontos turísticos e com alguma história, como: *Buckingham Palace*, *Picadilly Circus* (vários teatros), *Oxford Street*, entre outros. Embora tivéssemos permanecido pouco tempo na cidade, mas a ideia com que ficamos sobre os britânicos foi extremamente positiva; são pessoas dedicadas e gentis. Aquela impressão de snobismo e arrogância, na nossa perspectiva, já não existe.

O horário de expediente na LSBM era das 8:30 às 12:00 e as aulas de inglês das 12:30 às 18:30. Assim, digamos que o intervalo entre estas duas ocupações só permitia a deslocação de um lugar a outro. Após as 18:30, ainda aproveitávamos alguma vantagem que a Universidade de Londres oferece aos seus alunos: o ginásio, até por ser uma actividade que gostamos de praticar; tempinho para relaxar e obter força para continuar no dia seguinte.

Regressamos a Portugal satisfeitas com o resultado, embora não possamos deixar de focar uma certa tristeza provocada pela impossibilidade de terminarmos o mencionado curso de inglês. Aliás, essa é uma porta que fica aberta: o desejo de voltarmos e concluirmos o dito curso é uma certeza inquestionável.

## Capítulo Segundo

### 1. Caracterização geral do Instituto de Ensino Superior LSBM

A *London School of Business and Management* é uma instituição privada de Ensino Superior localizada em Londres na região académica de Bloomsbury, conforme se poderá constatar na figura 1:



Figura 1: Mapa do metro de Londres e da localização da LSBM, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [15 de Outubro de 2011].

Este instituto, fundado em 1979, é dirigido pela Dra. Rosemary Skordoulis e pelo Dr. Riaan Jonck, pertencendo ao grupo *Computer Training Institute* (CTI)<sup>6</sup>. Importa realçar que o CTI é considerado um dos maiores institutos privados de ensino superior na África do Sul, com um excelente Know-how na área da educação.

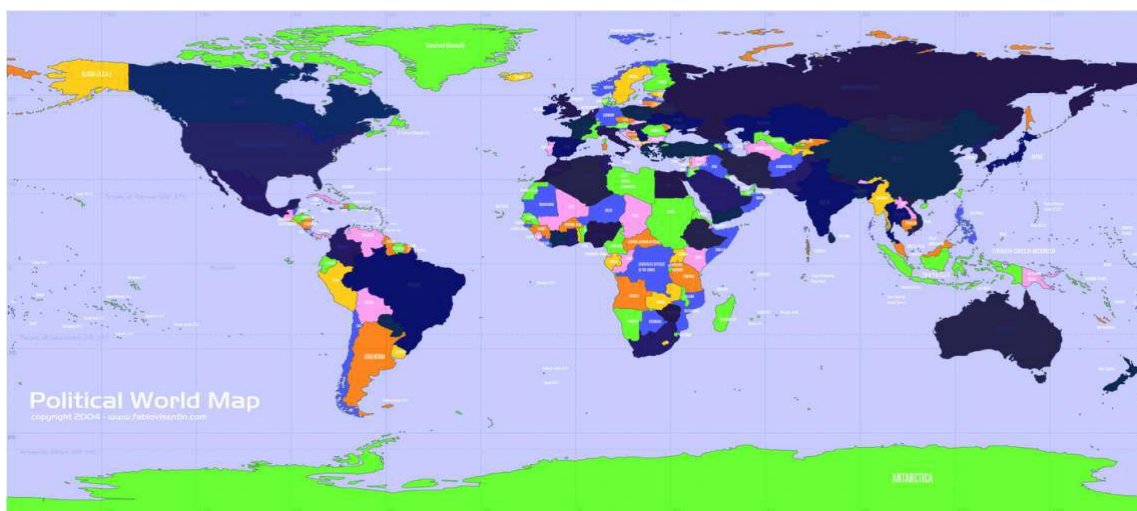
A LSBM, como instituto de ensino, não é muito diferente de outras instituições talhadas para a formação académica especializada. Como tal, tem por missão preparar os alunos para o mercado de trabalho, de modo a que os mesmos, uma vez graduados, tenham confiança nas suas competências, conhecimento e capacidade de agir no âmbito profissional. O único aspecto que a singulariza em relação às restantes é a mesma possuir uma parceria com a Universidade de Londres e os alunos poderem usufruir das vantagens que esta oferece.

<sup>6</sup> Para mais informações sobre este assunto, conforme CTI Education Group, [www.cti.co.za](http://www.cti.co.za) [21 de Outubro de 2011].

Importa também referir que a maior parte dos alunos provêm dos mais diversos países, religiões e grupos étnicos. Como tal, o mencionado instituto necessita de utilizar capacidades de negociação, a fim de obter bons resultados junto deste público. Com o intuito de ir ao encontro dos interesses específicos dos discentes que o frequentam, esta unidade de ensino possui um departamento especializado em desenvolvimento de negócios (*Business Development Department*), constituído por 8 pessoas especializadas nos mais diversos mercados como a Europa, a Ásia, a Rússia, a América do Sul e Central (mais especificamente México, Colômbia, Brasil e Chile) e África (especificamente, África do Sul, devido à sua origem).

No seu contacto com o exterior, o instituto em apreço preocupa-se com o desenho da mensagem a transmitir, a imagem e, essencialmente, com a comunicação/informação veiculada. A boa gestão da informação é uma questão muito importante na negociação, sendo, inclusivamente, bastante relevante para quem gere os contactos com o exterior (diplomacia pública e marketing/branding). Como tivemos oportunidade de perceber no primeiro capítulo, para obter um resultado positivo na negociação, há técnicas que são necessárias conhecer e princípios que devemos impreterivelmente seguir.

O instituto conta com 400 discentes, distribuídos pelos diversos cursos, conforme podemos verificar na fig.3. Destes alunos, 173 são estudantes a tempo integral e os restantes a tempo parcial, frequentando, por exemplo, *Masters of Business Administration* (MBA Top UP). Para termos uma noção mais esclarecida sobre a proveniência da maior parte dos formandos, atentemos no mapa abaixo exposto.



Mapa 1: Mapa dos países de onde provêm os alunos que frequentam a LSBM, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [15 de Outubro de 2011].

De facto, os programas académicos da LSBM compreendem essencialmente 3 áreas, a saber: Gestão Hoteleira (*Hotel Management*), Administração de Empresas (*Business & Management*) e Sistemas de Informática (*Information Technology*). No âmbito destas três áreas, o instituto em apreço dispõe igualmente de cursos de licenciatura, pós-graduação e MBAs. Os cursos de licenciatura têm uma duração de 3 anos e decorrem a tempo integral, pós-graduação 1 ano e MBA 18 meses. Com base em alguns dados estatísticos adquiridos na Instituição, percebemos que 55% dos alunos estão actualmente a frequentar os cursos de licenciatura, 43% encontram-se ligados a cursos de pós-graduação, e 25% desse total estão inscritos nos cursos de MBAs. Vejamos, na figura 2 abaixo exposto a estrutura dos cursos oferecidos pelo instituto.

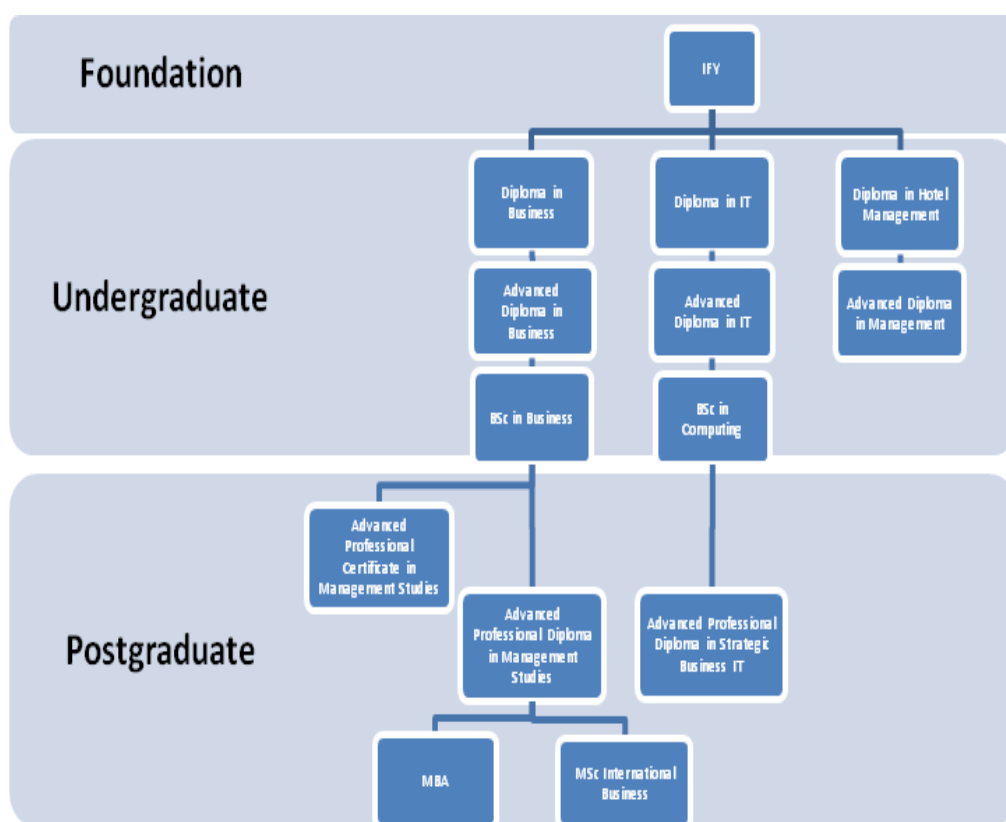


Figura 2: Estrutura dos cursos oferecidos pela LSBM, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [22 de Outubro de 2011].

Por outro lado, do ponto de vista burocrático, a admissão dos potenciais alunos passa por um rigoroso processo de selecção. Isto porque, para além dos tradicionais documentos requeridos por qualquer instituição de ensino superior, e visto que grande parte do público é estrangeiro, a LSBM e outros institutos de ensino no Reino Unido levam a cabo um exigente processo de verificação, validação e equivalência dos certificados de habilitação dos mesmos junto a um órgão especializado neste tipo de processos; reportamo-nos concretamente à UK Naric<sup>7</sup>. Procura-se, deste modo, evitar qualquer tipo de engano ou inclusivamente de tentativa de fraude. Os institutos de ensino têm a possibilidade de fazer este tipo de consulta online, no website da agência, disponível em <http://www.naric.org.uk>. Mas, para tal, necessitam de se associar oficialmente a este órgão através do pagamento de uma quota anual. E são muitos os beneficiários da informação disponibilizada neste órgão. Na realidade, rondam as 70,000.

---

<sup>7</sup> A UK Naric é uma agência nacional que fornece informações às universidades e institutos de ensino do Reino Unido sobre a equivalência das habilitações literárias para pessoas do exterior que pretendem estudar no Reino Unido.

Por via do esquema abaixo exposto (figuras 3 e 4) podemos apreciar dois exemplos respeitantes aos sistemas de ensino da Inglaterra e de Portugal. Como se percebe, o sistema de ensino em Portugal exige 12 anos lectivos antes de se proceder ao ensino superior, ao passo que na Inglaterra são necessários 11+2 anos, distribuídos pelo ensino primário, secundário e preparação para ensino superior.

### UK Qualification Chart

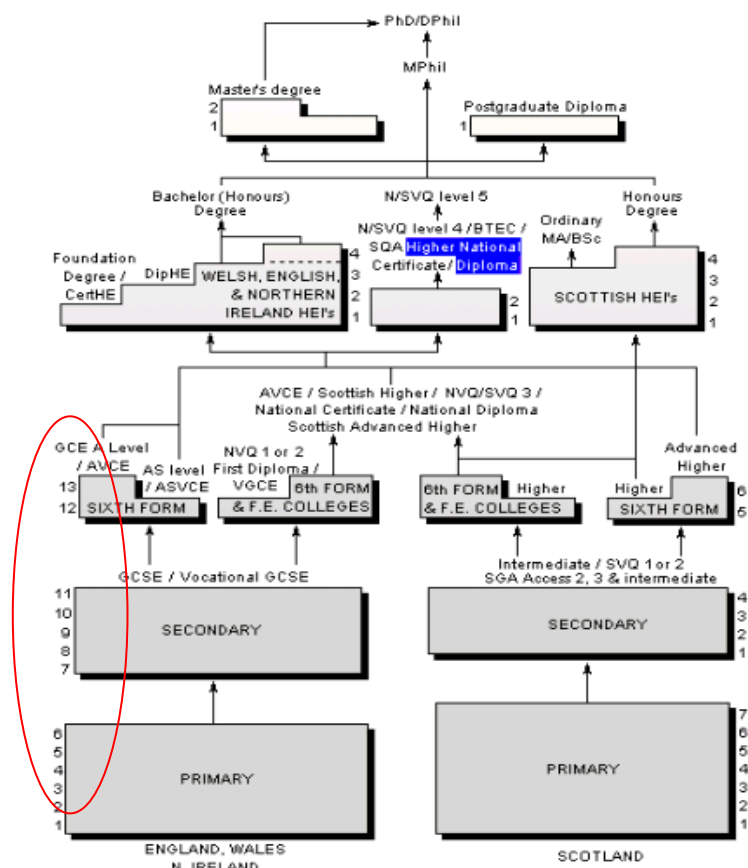


Figura 3: Estrutura do Sistema de Ensino do Reino Unido “UK Qualification Chart”, [www.naric.org.uk](http://www.naric.org.uk) [11 de Setembro 2011].

Como se pode verificar, através da figura exposta, no sistema de Ensino Português, após 12 anos de Ensino (primário e secundário), o aluno pode frequentar o Ensino Superior.

## Portugal

### > Chart

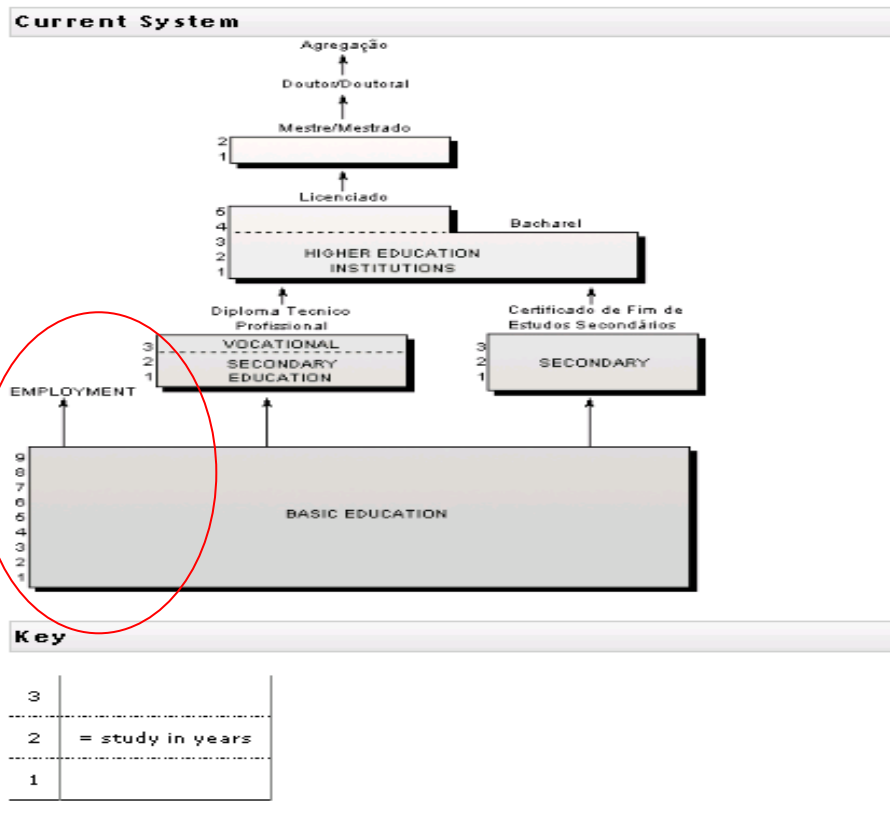


Figura 4: Estrutura do Sistema de Ensino de Portugal “Portugal Qualification Chart”, [www.naric.org.uk](http://www.naric.org.uk) [11 de Setembro 2011].



Note-se que com a entrada do sistema de Bolonha<sup>8</sup>, o quadro do Ensino Superior alterou-se um pouco, na medida em que o discente termina a licenciatura após três anos de estudo e o mestrado após cinco anos de ensino, conforme explicita a figura abaixo indicada.

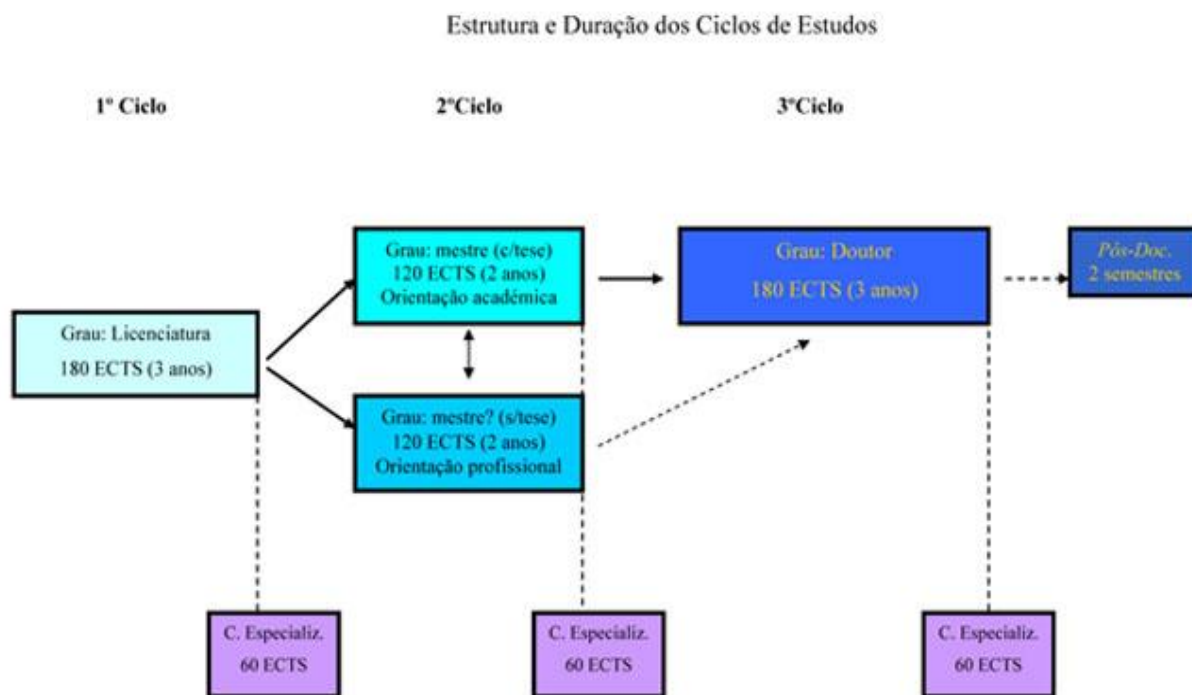


Figura 5: Estrutura e Duração dos Ciclos de Estudos conforme o Acordo de Bolonha, [http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/FHEQ/\[22 de Janeiro de 2012\].](http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/FHEQ/[22 de Janeiro de 2012].)

<sup>8</sup>O Sistema de Bolonha em Portugal originou a adopção de medidas essenciais com vista a promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior, melhorar os sistemas de apoio aos estudantes, incrementar os níveis de participação e conclusão em programas de ensino superior, atrair novos públicos num contexto de aprendizagem ao longo da vida e garantir as qualificações dos cidadãos portugueses no espaço europeu, <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/AssuntosDiversos/FHEQ/> [22 de Janeiro de 2012].

Na estrutura de ensino do Reino Unido, o aluno tem que estudar 11+2 anos. O ensino obrigatório começa aos 5 anos e termina aos 16 anos com a realização de exames obrigatórios, os apelidados *General Certificate of Secondary Education* (GCSE). Após a escolaridade obrigatória, e antes do Ensino Superior, os alunos frequentam mais dois anos de ensino regular ou ainda optam por cursos técnico-profissionais. As qualificações obtidas após a realização de exames obrigatórios *General Certificate of education (GCE advanced ou A level)*, ou após a conclusão de cursos equivalentes, darão finalmente acesso ao Ensino Superior<sup>9</sup>.

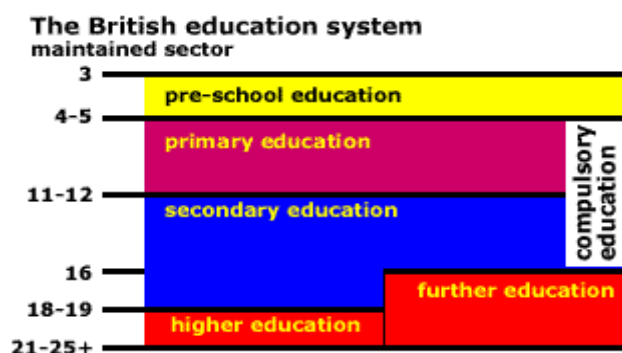


Figura 6: Sistema de Educação do Reino Unido, <http://www.britishcouncil.org/pt/portugal-educacao-primario-secundario.htm> [22 de Janeiro de 2012].

O período de escolaridade situado entre o final da escolaridade obrigatória (secundário) e o ensino superior é chamado de *Further Education* e, pode ser preenchido através da frequência de cursos do ensino regular ou de cursos de técnico-profissional (*vocational qualifications*). Em Portugal, é comparável à fase da escolaridade que se situa entre a conclusão do 9º ano e o início do primeiro ano do ensino superior. Como alternativa aos 2 anos de ensino regular GCE (ou A level) obrigatórios antes de frequentar o ensino superior, a LSBM oferece os chamados cursos vocacionais denominados por *International Bachelor Diploma* (IB Diploma), com duração de 1 ano ou o *Advanced Diploma* com duração de 2 anos, conforme figura 2 da página 38.

É interessante verificar que o Governo Britânico, como incentivo à continuação dos estudos após o ensino obrigatório (secundário), atribui benefícios para quem pretende continuar no próximo ciclo de estudos, auxiliando, assim, a suprir certas dificuldades económicas que possam, eventualmente, estar na origem de algumas desistências. Após os 2

<sup>9</sup> Conforme o British Council, [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org) [22 de Janeiro de 2012].

anos de preparação para Ensino Superior, os alunos finalmente podem candidatar-se ao ensino superior. Como se compreende, muitos alunos do exterior, e devido à estrutura de ensino no seu país, quando pretendem estudar em outro país têm que sujeitar às exigências do país em questão. Normalmente, um aluno que pretenda continuar os seus estudos superiores no Reino Unido, que se tenha submetido a uma estrutura de ensino diferente, terá que consultar a escola em questão ou mesmo Consultores Educativos que possa fazer a equivalência de seus estudos. Normalmente os discentes oriundos de países fora da UE têm de frequentar primeiro o chamado de “*A level*” ou então optarem pela via do curso vocacional.

A LSBM oferece os cursos vocacionais nas áreas de *Business, IT ou Hotel Management* com duração de 1 ano e os *Advanced diploma em Business, IT ou Hotel Management* com duração de 2 anos. No término dos mesmos, os alunos podem integrar o “*Undergraduate*”, dando equivalência ao 1º ou 2º ano do curso de Ensino Superior em questão, dependendo da duração do curso vocacional/diploma optado. O mesmo acontece com outras instituições de ensino que dispõem deste tipo de cursos vocacionais, evitando, deste modo que o aluno perca dois anos ou mais, frequentando o “*A Level*” que seria obrigatório antes de frequentar o Ensino Superior.

Outra exigência da LSBM, e de todos os institutos de Ensino Superior no Reino Unido, consiste na apresentação do exame de Inglês para alunos provenientes do exterior. Este certificado de Inglês que pode ser o *International English Language Testing System (IELTs)* (exigido média de 6.0 a 6.5 dependendo do curso), o *Test of English as a Foreign Language (TOEFL)* ou outro equivalente e reconhecido internacionalmente. Isto é para evitar que no decorrer do curso os alunos possam sentir dificuldade na compreensão das aulas e assim garantindo um melhor rendimento do mesmo.

O departamento de *Business Development Department* da LSBM trabalha, na maior parte do tempo, na prospecção de novos mercados. Este labor é desenvolvido através do contacto com agências de intercâmbio, escolas de inglês, escolas secundárias e ainda Universidades. De forma a indagar e captar novos alunos/parcerias e mesmo informação sobre novos mercados, a LSBM faz-se representar anualmente em feiras, como por exemplo, a *International Consultants Education Foundation (ICEF)* e *Agents, Language Providers and Higher Education (ALPHE UK)*. Concretamente, em Novembro, a LSBM esteve na ICEF que decorreu em Berlim. Além deste trabalho constante, por parte de toda a equipa do departamento de relações internacionais da LSBM, a mencionada equipa deve ainda ceder todo o suporte e apoio requerido pelo aluno: desde informação sobre a documentação necessária, obtenção do visto para alunos fora da União Europeia, procura de alojamento e

mesmo, caso haja necessidade, ajuda ao aluno na adaptação a um novo contexto e ambiente estudantil.

É importante realçar que a LSBM não possui salas de aula próprias, isto é, em parceria estabelecida com a *University of London*, serve-se das instalações do Campus da Universidade, composto por 19 blocos. Assim sendo, os alunos pertencem ao instituto privado de ensino superior e, em simultâneo, utilizam os benefícios oferecidos pela Universidade como exemplo *University of London Union (ULU)*, ou seja, o grémio estudantil, tem acesso à Biblioteca (*Birlbeck*), aos laboratórios de informática, ao refeitório, ao ginásio e variadas actividades disponíveis no mencionado Campus.

Quanto ao corpo docente, é constituído por profissionais de grande experiência académica e profissional, preparando, desta forma, o discente para o mercado de trabalho que o espera. Uma das preocupações da LSBM consiste em restringir o número de alunos por turma (entre 15-30), o que permite um maior e melhor acompanhamento aos alunos por parte dos docentes analisando o progresso de cada um, recomendando, caso seja necessário, aulas particulares (por exemplo, aulas de Inglês).

Para concluir, é também importante salientar que a LSBM não tem legitimidade suficiente para emitir os seus próprios diplomas. Somente através de parcerias que reconhecem o ensino prestado pelo instituto e, conseguem emitir os diplomas finais. É o caso da parceria com o órgão *Advancing Learning Changing Lives (Edexcel)*<sup>10</sup>, e *Newport Business School*<sup>11</sup> da Universidade de Gales. Na verdade, para a LSBM é deveras importante que os seus alunos recebam qualificações que sejam internacionalmente reconhecidas e aceites por empregadores, tanto no Reino Unido como no resto do mundo. É uma questão de prestígio e de ambivalência.

---

<sup>10</sup> Edexcel é o maior órgão responsável por conceder certificações no Reino Unido, disponível em <http://www.edexcel.com> [09 de Janeiro de 2012].

<sup>11</sup> Newport Business School é uma instituição integrante da Universidade de Gales e reconhecida como uma das Universidades do Reino Unido com maior crescimento, [www.nbs.newport.ac.uk](http://www.nbs.newport.ac.uk) [09 de Janeiro de 2012].

## Capítulo Terceiro

### 1. Alunos que estudam no Reino Unido

Como se sabe, o Reino Unido é constituído por quatro países, a Inglaterra, a Escócia, a Irlanda do Norte e País de Gales, sendo que, a Inglaterra é o maior país, representando 84% da população do Reino Unido. No mapa abaixo podemos observar as 4 nações acima descritas (a Ilha da Irlanda do Norte e a Ilha da Grã-Bretanha).



Mapa 2: Mapa dos países que compõem o Reino Unido, <http://www.google.com/imghp?hl=pt-PT&tab=ii> [12 de Janeiro de 2012].

Antes de passarmos para a parte final deste trabalho, sobre a reflexão do estágio curricular, gostaríamos de mostrar alguns dados sobre os discentes que estudam no Reino Unido. Na pesquisa efectuada, e no ano lectivo de 2010/11 temos 2.501.295<sup>12</sup> alunos, sejam residentes e/ou provenientes de outros países (países pertencentes ou não à UE), regiões e área de estudo mais procuradas. Ainda, na tabela 1 podemos verificar o número de estudantes que frequentaram os estabelecimentos de Ensino Superior no Reino Unido nos anos lectivos de 2000/01 a 2010/11.

Tabela 1: Número de estudantes que frequentaram estabelecimentos de Ensino Superior no Reino Unido nos anos lectivos 2000/01 a 2010/11:

Ano Lectivo	Estudantes
2010/11	2.501.295
2009/10	2.493.415
2008/09	2.396.050
2007/08	2.306.105
2006/07	2.304.700
2005/06	2.281.235
2004/05	2.236.265
2003/04	2.200.175
2002/03	2.131.110
2001/02	2.042.580
2000/01	1.948.135

Fonte: [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1897&Itemid=239](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1897&Itemid=239) [06 de Novembro de 2011].

<sup>12</sup> Higher Education Statistics Agency “HESA”, [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1897&Itemid=239](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1897&Itemid=239) [06 de Novembro de 2011].

Mais abaixo, poderemos constatar que a maioria desta camada estudantil está na Inglaterra, com 2.097.215 alunos no ano lectivo de 2010/2011. Estes alunos estão distribuídos pelas nove regiões que constituem a Inglaterra conforme descrito abaixo no mapa 3: *North West*, *North East*, *Yorkshire*, *East Midlands*, *West Midlands*, *East of England*, *South West*, *South East* e *London*:



Mapa3: Mapa das regiões que compõem a Inglaterra, <http://www.woodlandsjunior.kent.sch.uk/customs/questions/regions/junior.kent.sch.uk/customs/questions/regions/> [07 de Novembro 2011].

Na tabela 2 exposta abaixo, podemos verificar o número de estudantes dividido por regiões e, constatar que nos anos lectivos de 2009/10 e 2010/11 a região de Londres foi a segunda mais procurada para estudo após o Sudeste de Inglaterra (no Sudeste de Inglaterra temos como a Universidade de *Reading* que é considerada uma das melhores Universidades da Inglaterra). Na região de Londres e comparando com o ano lectivo de 2009/10 verificou-se uma pequena queda (1,3%) no número de estudantes que frequentaram os estabelecimentos de ensino referente ao ano de 2010/11.

Tabela 2: Número de estudantes que frequentaram nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11 os estabelecimentos de Ensino Superior no Reino Unido distribuídos por regiões:

ALUNOS POR REGIÃO DE INSTITUIÇÃO		
REGIÃO	2009/10	2010/11
Inglaterra	2.093.635	<b>2.097.215</b>
Nordeste	115.320	111.765
Noroeste	259.040	259.470
Yorkshire e Humber	206.640	207.820

## Estratégias de Negociação: a LSBM face aos agentes/instituições

Leste Mindlands	162.395	163.895
Oeste Mindlands	193.920	201.135
Leste da Inglaterra	133.990	136.290
<b>Londres</b>	<b>407.795</b>	<b>402.500</b>
Sudeste	449.390	449.320
Sudoeste	165.140	165.025
<b>País de Gales</b>	<b>127.885</b>	<b>131.005</b>
<b>Escócia</b>	<b>220.910</b>	<b>221.075</b>
<b>Irlanda do Norte</b>	<b>50.990</b>	<b>52.000</b>
<b>Reino Unido - Total</b>	<b>2.493.415</b>	<b>2.501.295</b>

Fonte: [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1897&Itemid=239](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1897&Itemid=239) [06 de Novembro de 2011].

Na tabela 3 indicada abaixo, apercebemo-nos não só do número de alunos por área de ensino, mas também da enorme procura pelos cursos na vertente de Negócios & Administração, com 358.295 alunos no ano lectivo de 2010/2011. Este resultado é positivo para a LSBM, devido à mesma ser especializada nesta área.

Tabela 3: Área de ensino mais procurada pelos alunos que estudam no Reino Unido nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11:

ALUNOS POR ÁREA TEMÁTICA DE ENSINO		
ÁREA DE ENSINO	2009/10	2010/11
Medicina e Odontologia	65.800	66.840
Disciplinas afins à Medicina	305.220	299.800
Ciências Biológicas	183.035	190.035
Ciências Veterinárias	5.360	5.540
Agricultura e assuntos relacionados	18.920	20.790
Ciências Físicas	91.030	93.580
Ciências Matemáticas	39.125	41.110
Ciências de Computação	100.785	99.025
Engenharia e tecnologia	156.985	160.885
Arquitectura, construção e planeamento	65.990	62.780



<b>Total Ciências</b>	<b>1.032.245</b>	<b>1.040.375</b>
Estudos Sociais	213.750	218.135
Advocacia	94.380	94.380
<b>Administração &amp; Negócios</b>	<b>353.910</b>	<b>358.295</b>
Teologia & afins	53.130	53.680
Línguas	138.090	134.720
História & Filosofia	96.290	96.760
Artes & Designer	173.825	176.700
Educação	226.385	223.730
Combinado	111.410	105.955
<b>Todas as áreas</b>	<b>2.493.415</b>	<b>2.501.295</b>

Fonte: [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=189&emid=239](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=189&emid=239) [06 de Novembro de 2011].

### 1.1. Proveniência dos discentes estrangeiros que estudam no Reino Unido

Temos um total de 428.225 alunos que são considerados estrangeiros (um aumento de 6% em comparação com 405.810 alunos no ano lectivo de 2009/10), ou seja, fora do Reino Unido. Deste número temos 185.675 alunos que são provenientes do Continente Asiático, sendo a China e a Índia os países que mais enviam estudantes conforme podemos observar na tabela 5. São países em desenvolvimento, mas, que investem imenso no factor educação. Não só em termos de Ensino Superior, mas é possível observar mesmo em termos do aperfeiçoamento de línguas em centros de idiomas (neste caso específico o Inglês).

Tabela 4: Número de estudantes provenientes de países fora do Reino Unido que frequentaram Estabelecimentos de Ensino Superior nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11:

REGIÃO DE RESIDÊNCIA DOS ALUNOS FORA DO REINO UNIDO		
REGIÃO DE RESIDÊNCIA	2009/10	2010/11
Outros países da União Europeia	125.045	130.120
Outros países da Europa	15.235	16.595
Africa	37.350	36.710
<b>Asia</b>	<b>171.950</b>	<b>185.675</b>
Australasia	2.665	2.400
Médio Oriente	23.605	26.060
America do Norte	25.360	26.095
America do Sul	3.700	3.965

Fora da União Europeia (desconhecidos)	900	605
<b>Total (Fora do Reino Unido)</b>	<b>405.805</b>	<b>428.225</b>

Fonte: [http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=189&mid=239](http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=189&mid=239) [06 de Novembro de 2011].

Na figura abaixo ainda podemos constatar que no ano lectivo de 2009/10 dos 405,805<sup>13</sup> alunos que estudaram no Reino Unido, 38,9% eram provenientes da Ásia e que 38,5% de outros países da União Europeia.

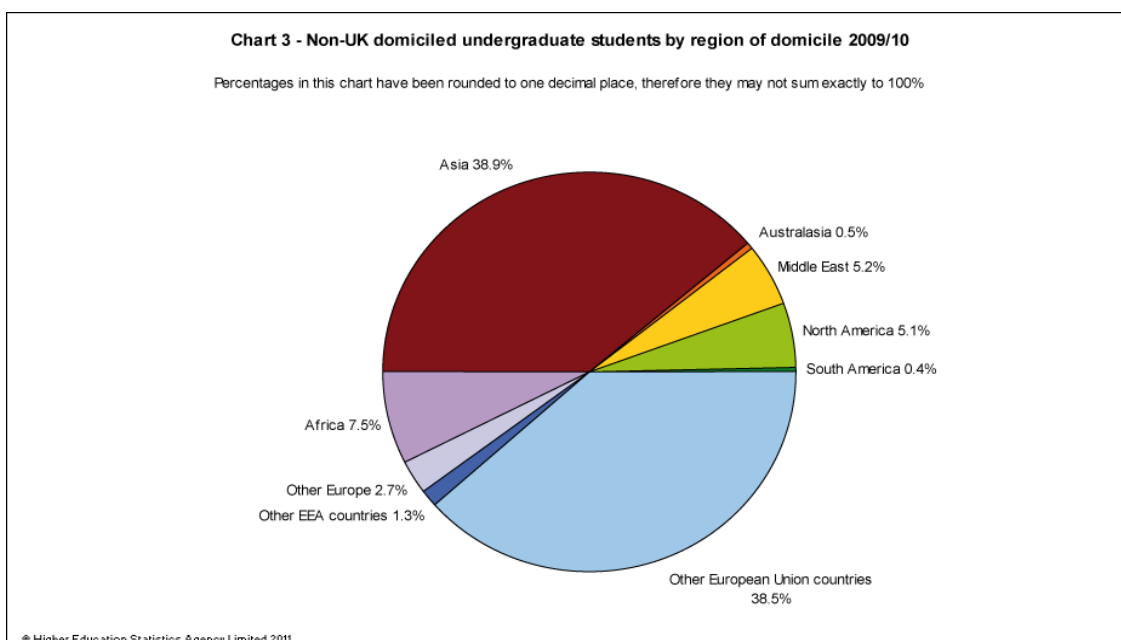


Figura 7: Participação de países fora do Reino Unido no ano lectivo de 2009/10, <http://www.hesa.ac.uk/index.php/content/view/1974/278> [21 de Outubro de 2011].

<sup>13</sup>Uk Council for International Students Affairs “UKCISA”, [http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics\\_he.php#table1](http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics_he.php#table1) [06 de Novembro de 2011].

A tabela 5 indica os países fora da Europa que mais enviaram estudantes para o Reino Unido nos respectivos anos lectivos de 2009/10 e 2010/11. Confirma-se que a China é o país que mais envia alunos totalizando os 67.325 em 2010/11 e com um aumento significativo de 18% comparando com o ano de 2009/10, seguido da Índia com 39.090 alunos.

Tabela 5: Proveniência dos alunos fora da Europa que estudam no Reino Unido nos anos 2009/10 e 2010/11:

Top 10 non-UE senders	2009/10	2010/11
China	56.990	67.325
Índia	38.500	39.090
Nigéria	16.680	17.585
Estados Unidos da América	15.060	15.555
Malásia	14.060	13.900
Hong Kong (Região Administrativa Especial)	9.945	10.440
Arabia Saudita	8.340	10.270
Paquistão	9.815	10.185
Tailândia	5.505	5.945
Canada	5.575	5.905

Fonte: [http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics\\_he.php#table2](http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics_he.php#table2) [16 de Novembro de 2011].

Finalmente, damos ainda conta da proveniência dos alunos que estudam no Reino Unido e que pertencem a países da Europa, relativamente aos anos lectivos 2009/10 e 2010/11:

Tabela 6: Proveniência dos alunos oriundos dos países da Europa que estudam no Reino Unido nos anos lectivos 2009/10 e 2010/11:

Top 10 EU	2009/10	2010/11
República da Irlanda	16.595	16.855
Alemanha	15.425	16.265
França	13.780	13.325
Grécia	11.785	11.630
Chipre	11.160	11.320
Polónia	8.415	7.330

## Estratégias de Negociação: a LSBM face aos agentes/instituições

Itália	6.650	7.100
Espanha	5.720	5.795
Roménia	3.190	4.625
Bulgária	3.395	4.615

Fonte: [http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics\\_he.php#table2](http://www.ukcisa.org.uk/about/statistics_he.php#table2) [16 de Novembro de 2011].

Para concluir este capítulo, gostaríamos de informar com as novas regras estabelecidas pela *Home Office Uk Border Agency* aos alunos que necessitam de visto de estudante para estudar no Reino Unido, podem vir a influenciar os dados anteriormente verificados e inclusive já reflectir-se no respectivo ano lectivo de 2012/13. Os alunos com este tipo de visto podiam anteriormente trabalhar até 22 horas semanais, no entanto segundo estas novas exigências, os discentes não podem mais trabalhar. Assim, espera-se que muitos alunos que dependem do trabalho para manter seus estudos procurem outros países que não tenham tais exigências. A LSBM está atenta a esta mudança e sabe que necessita de centralizar suas energias na prospecção de novos mercados que não exigem o visto de estudante, como por exemplo alguns países da Europa pouco trabalhados (Alemanha, França, entre outros). Necessita, com isto, de estudar novas estratégias para voltar a captar este tipo de público.

## Capítulo Quarto

### 1. Estágio Profissional: Actividades e Resultados

#### 1.1. Descrição e Análise das Actividades Desenvolvidas Durante o Estágio

Antes de entrarmos na reflexão propriamente dita que pretendemos levar a cabo nesta segunda parte, importa, de antemão, referir que a escolha da formação prática específica na área das Relações Internacionais constituiu, logo à partida, um enorme e excitante desafio até porque esta aprendizagem mostrou-se um excelente complemento, não só à nossa formação de base como também às actividades profissionais que realizamos actualmente na área do comércio internacional. E foi efectivamente com grande satisfação e entusiasmo que recebemos a notícia de que seria possível realizar um estágio no departamento de Relações Internacionais de um instituto de Ensino Superior, durante 3 meses, e ainda com a vantagem de ser numa cidade que, na realidade, sempre nos fascinou, Londres. Por outro lado, esta oportunidade deu-nos ainda uma outra valência, num mundo extrema e irreversivelmente globalizado: o aperfeiçoamento do idioma inglês, nada mais do que uma das línguas de comunicação mais utilizadas à volta do orbe terráqueo. Pelo exposto, percebe-se que, logo à partida, nos encontrávamos bastante motivadas e expectantes, posto que estávamos ante uma proposta totalmente irrecusável.

Sabendo que os objectivos primordiais definidos de antemão baseavam-se sobretudo na análise atenta e crítica da acção estratégica utilizada pela LSBM na divulgação e promoção da imagem do Instituto, visando a captação de alunos, a nossa planificação previamente realizada reflectia uma panóplia imensa de actividades a desenvolver no e com o departamento de relações internacionais da LSBM. Faziam parte dessa agenda os seguintes parâmetros: o relacionamento interpessoal, autoconfiança, disciplina, métodos de trabalho, desenvolvimento de *networking* de contactos profissionais e pessoais, flexibilidade cultural. E, de facto, estes elementos constituíram uma máxima ao longo de todo o tempo de estágio.

Por outro lado, o conceito *negociação* esteve sempre presente em todas as actividades desenvolvidas, no intuito de conseguir novas parcerias e, por consequência, chegarmos ao produto final tão almejado: o recrutamento de novos alunos. Por isso mesmo, resolvemos, logo na primeira parte do presente labor académico, aprofundar um pouco este assunto, claro

que de uma forma relativamente breve, posto que a verdadeira essência deste labor se centra na reflexão da experiência vivida e não no desenvolvimento teórico de um qualquer tema.

Como se disse, ainda antes de iniciar o trabalho propriamente dito, foi crucial obter algum conhecimento sobre o instituto. Concretizando, procuramos inteirar-nos sobre o conteúdo dos cursos, os benefícios de estudar em um instituto privado se prevalecendo de alguns benefícios que oferece a parceria com a Universidade de Londres, de forma a nos encontrarmos na posse do tão aclamado *know-how* suficiente para podermos transmitir aos agentes informação atractiva capaz de os influenciar a recrutar alunos para integrar na LSBM (poder de influência) fornecendo, ao mesmo tempo, um sentimento verdadeiro de credibilidade do instituto e dos respectivos cursos em questão. De resto, esta atitude de obter o máximo de informação sobre uma qualquer tarefa ou actividade ainda antes de a iniciarmos é efectivamente uma máxima que se deve perpetuar em qualquer ramo de actividade. No nosso caso concreto, além do funcionamento da Instituição, tivemos também de procurar informações sobre o mercado onde iríamos actuar, pois “conhecer o mercado é fundamental para avaliar quem são os clientes potenciais e a dimensão do mercado” (Ferreira; Manuel et al, 2009: 76). Só assim, podemos direccionar melhor os esforços para chegar mais próximo das suas reais necessidades. A finalidade única é de convencer o agente que estudar na LSBM é realmente uma ótima opção e de assim conseguir obter uma parceria com o mesmo. Esta parceria inicia-se simbolicamente com a assinatura dos contratos lavrados entre as duas entidades negociantes (LSBM e o agente). Podemos concluir que *negociação* é um processo que envolve necessidades que estão dependentes de acções das entidades envolvidas (LSBM e agentes), onde se pressupõe que para alcançar seus objectivos (objectivo dos dois intervenientes) terão de obter um compromisso (contrato).

### 1.1.1. Primeira Semana de Estágio na LSBM

Devemos confessar que a primeira semana na LSBM se afigurou bastante difícil. Na verdade, pensámos mesmo, por diversas vezes, em desistir, isto devido a um grande obstáculo que tornou, numa primeira fase, tudo mais difícil, mas simultaneamente mais aliciante; reportamo-nos à língua inglesa. De facto, não é fácil, nem agradável, querer trabalhar e ser útil sem nos conseguirmos expressar adequadamente. Sem dúvida, a frustração apoderou-se das nossas forças remanescentes. No entanto, o curso de inglês que frequentámos em paralelo com o estágio, a fim de aperfeiçoarmos este idioma, tornou tudo

menos complicado. A comunicação deixou de ser, paulatinamente, um dos nossos maiores desafios.

O estágio teve início no dia 05 Setembro com a aprendizagem de algumas ferramentas de software usadas pela LSBM, como por exemplo, o sistema de gestão de relacionamento de clientes “CRM<sup>14</sup>”. Este sistema reúne todos os dados sobre os estudantes, os agentes, as instituições e os potenciais parceiros e ajuda a equipa do departamento de relações internacionais da LSBM a obter todas as informações necessárias sobre os mesmos, administrar as comunicações e a responder às dúvidas de imediato que possam surgir.

Na ficha de cadastro dos agentes (conforme figura 8), podemos verificar alguns dados, como exemplo, temos o nome do mesmo (*Agent Name*), o país de proveniência (*Country*), o gestor (*Advisor*) e a posição em que se encontra (*Agent Status*). Na figura 9, consta alguns dados mais detalhados, neste caso concreto podemos observar alguns dados do agente *Academic Channels*: morada, telefone, e-mail, entre outros. Da mesma forma, é efectuado o cadastro para todos os alunos e os parceiros que a LSBM possui.

---

<sup>14</sup> CRM OCEAN é uma base de dados que ajuda na gestão de relacionamento com o cliente no sentido de automatizar tarefas rotineiras, reduzindo o trabalho de digitação de dados e outras tarefas improdutivas.

## Estratégias de Negociação: a LSBM e os agentes

The screenshot displays the OCEAN CRM interface for the 'Agents' section. The top navigation bar includes 'Prospects', 'Institutions', 'Agents', 'Telemarketers', 'Calendar', 'Targets', 'Reports', 'Filters', and a help icon. The main content area is titled 'Agents' and shows 'Total Records: 58' and 'Records per Page: 10'. A search sidebar on the left allows filtering by Agent Name, Email, Tel No., Fax No., Contact Person, and User (currently set to 'Nelja Ochner'). The central table lists agents with columns for Agent Name, Country, Advisor, and Agent Status. Two agents, 'American Institute for Foreign Study' and 'Ausland Sprachendienst GmbH', have red status indicators. A 'Delete' button is located below the table, and pagination controls show 'First | Prev | Next | Last' and '<< 1 2 3 4 5 6 >>'. On the right, there are three menu sections: 'User Menu' with 'Logout' and 'Change Password' buttons; 'Agents Menu' with 'List Agents' and 'Add Agent' buttons; and 'Last Modified' with a list of agent names.

Agent Name	Country	Advisor	Agent Status
<input type="checkbox"/> Academic Channels	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> American Institute for Foreign Study	Germany	Nelja Ochner	●
<input type="checkbox"/> Ausland Sprachendienst GmbH	Germany	Nelja Ochner	●
<input type="checkbox"/> Ayusa International GmbH	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Better School! Internatsberatung GmbH	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Campusmondi GmbH	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Carl Duisberg Centren	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Ciling-Centro Internacional de Linguas	Portugal	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Dan Baruch - English in Britain	Germany	Nelja Ochner	
<input type="checkbox"/> Dialog-Sprachreisen International GmbH	Germany	Nelja Ochner	

Figura 8: Ficha de Cadastro dos Agentes (*Agent name*), por Gestor (*Advisor*) no Sistema Informático OCEAN, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [16 de Outubro de 2011].



## Estratégias de Negociação: a LSBM e os agentes

The screenshot displays the OCEAN CRM interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for Prospects, Institutions, Agents, Telemarketers, Calendar, Targets, Reports, and Filters. The 'Agents' tab is active. Below the navigation bar, there are three main sections: Agent Menu, User Menu, and Agents Menu. The central area shows the registration form for 'Academic Channels'.

**Agent Menu**

- Schedule App.
- Make Phone Call
- Complete Pres.
- Complete Career Day
- Do Group AA
- Add Contract

**User Menu**

- Logout
- Change Password

**Agents Menu**

- List Agents
- Add Agent

**Last Modified**

- Europeoffice Lim...
- Get Global Educa...
- Jump - Overseas
- Eurovacances You...
- Sprachen Gaymann

**Academic Channels - Info**

Agent Details

Agent Name:	Academic Channels	Advisor:	Nelia Ochner
Tel No.:	0049 2289101188	Campus:	LSBM
Fax No.:	0049 2289101190	Country:	Germany
Email:		Agent Status:	
Website URL:	www.academio-channels.com	Who Must Phone?:	Advisor
Agent:	AAAA AAAA		

Physical Address (Name as Postal Address)		Postal Address (Name as Physical Address)	
Line 1:	Rathausgasse 15	Line 1:	Rathausgasse 15
Line 2:	Bonn	Line 2:	Bonn
Line 3:		Line 3:	
Line 4:		Line 4:	
Postal Code:	53111	Postal Code:	53111
Country:	Germany	Country:	Germany

Contact Person 1		Contact Person 2	
Name:	Jian Badrakhan	Name:	
Job Title:	Executive Director	Job Title:	
Number:		Number:	
Email:	jian@academio-channels.com	Email:	

Figura 9: Ficha de cadastro do agente (*Academic Channels*) no Sistema Informático OCEAN, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [16 de Outubro de 2011].

### 1.1.2. Actividade Principal: pesquisa de três mercados específicos (Alemanha, Polónia e Portugal)

“Os estudos de mercado destinam-se a obter informações úteis para a gestão de marketing das organizações e para os seus gestores” (Pires, 1991:39).

Após conhecer o CRM, partimos para a tarefa principal atribuída: o estudo<sup>15</sup> de três mercados ainda pouco desenvolvidos pelo instituto, ou seja, Alemanha, Polónia e Portugal, devido à nossa origem. O objectivo principal consistia em dar a conhecer a LSBM a possíveis agentes provenientes dos países acima citados e verificar o seu comportamento referente à oferta de cursos de ensino superior (licenciaturas, pós-graduações e MBAs) da LSBM. Não foi uma tarefa fácil, até porque a maioria dos agentes (agências de intercâmbio) na Europa oferecem essencialmente programas de idiomas e, relativamente ao ensino superior, funcionam praticamente em sistema de *Exchange*, ou seja, muitas Universidades no Reino Unido têm parcerias com Universidades de outros países, que facilitam o intercâmbio de alunos que pretendem estudar noutros países por algum período. Há também alguns programas, como por exemplo o programa *Erasmus*<sup>16</sup>, que ajudam o estudante a realizar o intercâmbio no exterior para estudar ou mesmo para estagiar. A título de exemplo, temos a Alemanha, que de acordo com as estatísticas obtidas no *Germain Academic Exchange Service - (DAAD)* no ano lectivo 2004/05, enviaram 22.427<sup>17</sup> alunos para estudar no exterior por meio deste programa. No nosso caso, em concreto, o *Erasmus* ajudou-nos na obtenção do estágio e a financiar a nossa estadia em Londres. Na nossa opinião, deveria haver mais divulgação e incentivo, de forma que os estudantes pudessem ter acesso a esta experiência maravilhosa.

Todos estes programas e parcerias facilitam a deslocação do aluno e ajudam as próprias Universidades envolvidas a obter alguma reputação, tornando-se conhecidas no exterior. No entanto, é bom frisar que para os institutos educacionais privados, como a LSBM, que não têm qualquer parceria de intercâmbio para estudos, este tipo de programas, acabam

---

<sup>15</sup>Estudo de mercado “destina-se a obter informação útil e com valor aceitável relativamente a mercados (dimensão, crescimento, identificação de segmentos de mercado, caracterização da concorrência), a consumidores (identificação, comportamento,..) e esforço de Marketing (impacte de campanhas publicitárias, concepção de produtos novos,..) ” (Pires; Aníbal, 1991: 41).

<sup>16</sup>Programa Erasmus <http://www.dges.mctes.pt/erasmusmundus>, é um programa de cooperação e mobilidade no âmbito do Ensino Superior que apoia projectos de cooperação e mobilidade entre a Europa e países terceiros. Tem por objectivo tornar a União Europeia num pólo de excelência, no domínio do Ensino Superior, de nível mundial e, ainda, promover o diálogo e a compreensão através da cooperação com países terceiros [08 de Dezembro de 12].

<sup>17</sup> [www.britishcouncil.de/e/education/hefair](http://www.britishcouncil.de/e/education/hefair) [08 de Dezembro de 2011].

por se tornar prejudiciais, porque os mesmos não são tão divulgados no exterior (uma das estratégias a implementar pela LSBM) e os alunos acabam por procurar instituições onde tem mais facilidade. Nos tempos actuais estar constantemente a pensar em políticas de Marketing mais atractivas e na melhor forma de captar alunos é muito importante. A LSBM, procura encontrar parcerias para adaptar programas similares ao *Erasmus* ou mesmo parcerias com outros institutos educacionais, inclusive na última feira de educação realizada no mês de Fevereiro de 2011 em Berlim (ICEF) fizeram-se alguns contactos com Universidades/Institutos com este fim e, neste momento, estes encontram-se em fase de análise e adaptação.

Finalmente, partimos para a pesquisa de agências educacionais nos mercados atribuídos (Alemanha, Polónia e Portugal), com o intuito de criar parcerias. Apesar de ser um trabalho moroso e, digamos, pouco motivante, no sentido de não obtermos resultados de imediato, é essencial para qualquer ramo de actividade que pretende continuar no mercado e aumentar o seu leque de clientes. A pesquisa foi efectuada em sites específicos de educação e alguns dos contactos foram obtidos através de livros adquiridos nas feiras educacionais, como, por exemplo, na ICEF, na ALPHE UK e outros.

Após a aquisição de alguns contactos, passamos para a fase seguinte, o cadastro dos mesmos, no chamado sistema de gestão de dados (CRM OCEAN), já referido anteriormente (figuras 8 e 9). O nome da pessoa responsável pela agência/escola, a actividade principal, o contacto telefónico, o endereço, o país de proveniência e o gestor responsável, são alguns dados essenciais para efectuar o cadastro. A título de exemplo, na figura 10 podemos observar o calendário de actividades (*Calendar*) referentes ao dia 16 de Setembro, onde tínhamos como tarefa principal entrar em contacto com a agência *Academic Channels*. Esta consulta é efectuada diariamente por toda a equipa da LSBM, no sentido de relembrar as tarefas que são importantes efectuar no dia em causa, assim como de alguma observação importante que possa constar antes de a concretizar (figura 10 em *notes*).

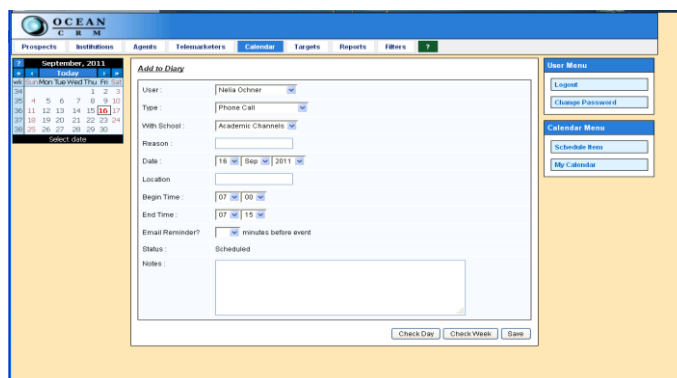


Figura 10: Agenda com as Tarefas Diárias no OCEAN, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [16 de Outubro de 2011].

### 1.1.3. Terceira Semana de Estágio na LSBM

Contactar telefonicamente os agentes significou uma responsabilidade acrescida e daí que o nervosismo acompanhasse esse crescendo. Não só devido ao idioma, mas também devido ao facto de que não nos sentíamos preparadas para executar este tipo de tarefa. Lembramos o autor Thompson, que, a este respeito diz: "a confiança baseada no conhecimento estabelece-se quando uma pessoa tem informação suficiente sobre as outras para as compreender, e poder prever, com um grau de rigor, o seu comportamento" (Thompson, 2008:141). Quando falamos em não estarmos "preparadas", referimos a não termos o conhecimento suficiente para encetar este tipo de tarefa; e neste sentido o nosso temor prevalecia. Mas, apesar deste receio, tínhamos uma planificação a cumprir e era importante darmos início a este grande desafio. A partir desta data foi fluindo normalmente e, no final de algumas semanas, já nos sentíamos mais à vontade para efectuar este tipo de trabalho. Ganhamos experiência e força durante as semanas seguintes para continuar rumo ao grande objectivo, contactar o máximo de agentes, obter o máximo de informação sobre o mesmo de forma a poder identificar os potenciais clientes, despertar curiosidade e interesse sobre a instituição e quem sabe assinar algum contrato.

Em suma, no primeiro contacto, tínhamos como missão conhecer as expectativas e o interesse dos agentes em vender nosso produto (recrutar alunos). De acordo com o autor Thompson "é importante usar estratégias que permitem tirar o máximo de potencial das situações de negociação" (2008: 77). Desta forma e, para conseguir chegar ao pretendido, era necessário a realização de algumas perguntas relevantes: saber qual seu principal negócio, a experiência em recrutar alunos, o interesse no ensino superior e no Reino Unido, seu estilo de negociar, entre outros. Para facilitar e não esquecermos nenhum ponto importante, criámos um "discurso" com os principais tópicos que deveríamos enfatizar, a saber:

1. What is your main business?
2. Do you currently recruit students to the uk?

(If yes, which other institutions do you currently recruit for?)

3. How are your student's profiles?
4. Have you heard of LSBM before?

- 1- What do you expect from the partnership?

To agents: we offer a very good commission structure:

- MBA (£11,250)
- Postgraduate (£8,750)
- Undergraduate (£8,250)

Além da importância de questionar, era importante conseguir a oportunidade dar a conhecer a LSBM, falando sobre seus programas, as vantagens em estudar numa instituição privada, esclarecer as vantagens oferecidas por uma Universidade (Universidade de Londres) e, por fim, expor as vantagens para o próprio agente, isto porque, no caso de escolas de intercâmbio, poderia ser atribuída uma comissão, dependendo do número de alunos que cada agente teria capacidade de enviar. Por exemplo, no recrutamento de 1-9 estudantes, a comissão atribuída seria de 15%, acima de 10 estudantes a comissão passaria a 20% (conforme anexo 4 página 77 “*Comission Struture*”. É importante ainda saber identificar os atributos que o próprio agente privilegia, porque muitos não dão importância à comissão, mas sim em oferecer produtos/cursos com qualidade, de forma a obter reputação no seu meio. Conforme o autor Aníbal Pires explica:

“Certos segmentos preferem receber a mensagem “mais barato”, outros “o melhor”, ou “garantia”. As mensagens centram-se geralmente sobre: os benefícios para os clientes, as funções do produto (características e desempenho do produto) e o posicionamento (procura que os seus alvos fiquem com uma impressão forte e nítida do produto face à concorrência. Realçam-se os aspectos diferenciadores que procuram ganhar um espaço no mercado e na mente dos compradores ou utilizadores)” (1991: 120).

Neste tipo de contacto, temos que ter a capacidade de abordar o outro de uma forma simples e transparente (a relevância da comunicação<sup>18</sup>) de modo a conseguir obter as respostas pretendidas. Também é importante envolvê-lo no processo e, para isso, torna-se vital não só questionar mas também passar alguma informação interessante conforme já referimos acima, sendo que a probabilidade de conseguir obter o desejado sucesso é maior. O autor Thompson realça, na sua obra, que “não há garantias de que a outra parte lhe facultará respostas valiosas às perguntas feitas. Os interlocutores podem não o ouvir ou, como acontece, podem reter informação, temendo que os explore ou receando ficar numa situação de vulnerabilidade” (2009: 67), sendo mais uma prova da importância da “preparação” antes de avançar para a negociação. A preparação deve ser rigorosa e detalhada de forma a sentir-nos nas melhores condições para enfrentar as mais diversas situações que possam surgir.

---

<sup>18</sup>A comunicação “é um veículo para a divulgação da empresa e dos produtos, para informar os potenciais e actuais clientes sobre as características e benefícios dos produtos, mas é também o meio pelo qual a empresa consegue criar e transmitir emoções. Como ferramenta de Marketing, a comunicação contempla o conjunto de técnicas usadas para ligar as pessoas aos produtos e à empresa e garantir a sua adesão - ou seja, a compra” (Ferreira et al, 2009: 274).

De seguida, podemos verificar alguns pontos importantes a realçar no primeiro contacto:

- “- Fazer muitas perguntas, para obter uma quantidade significativa de informações, mesmo que seu oponente não responda a todas elas;
- Fortalecer a confiança e compartilhar informações, a partilha de informações é uma forma ideal dos negociadores analisarem a situação e assim, ajudar a criar um bom relacionamento entre as partes;
- Ceder algumas informações caso exista pouca confiança entre os dois lados, ou se, seu oponente não estiver a responder às suas perguntas de maneira útil, pode ajudar a quebrar a troca de informações;
- Recolher todas as informações antes de se colocar uma oferta na mesa ou antes de se responder a uma oferta” (Patrício, 2007).

Outra situação a realçar, consiste no facto de que a maioria das negociações realizadas pela LSBM é via telefone, ou seja, trata-se de uma situação mais complicada do que quando é efectuada face a face. Por exemplo, na negociação presencial, pode observar-se quatro tipos de fornecimento de informação que podem ajudar a detectar qualquer erro que possa ser cometido durante a negociação, senão vejamos:

- “- Sinais Cinéticos, que significar “tocar”, as pessoas estabelecem ligação apertando a mão, fazendo gestos e celebração, aproximando as cadeiras uns dos outros, e assim por diante;
- Sinais visuais incluem tudo o que pode observar na outra parte: contacto visual, expressão das emoções no rosto, etc;
- Sinais linguísticos referem-se ao conteúdo efectivo que os negociadores utilizam na sua comunicação, como exemplo o valor da sua proposta;
- Sinais para linguísticos sendo a forma como a linguagem é utilizada, exemplo, muitas vezes podemos detectar sarcasmo pela forma como o outro enfatiza a determinadas palavras” (Thompson, 2009: 116).

Estes canais não estão presentes quando tentamos negociar por telefone e, para suprir alguma dificuldade que possamos sentir, é necessário utilizar estratégias com o intuito de conseguir captar a atenção do interlocutor, como, por exemplo, iniciar com assuntos informais antes de passar para o assunto pretendido, terminar a ligação com um toque pessoal, entre outros.

Os autores Fisher et Ury descrevem negociação como “um processo de comunicação bilateral, com o objectivo de se chegar a uma decisão conjunta” (1985: 30). Segundo os mesmos, a comunicação nunca é fácil independente da forma utilizada mas para que bem-sucedida é necessário atender a algumas condições:

- Escutar atentamente e registar o que está sendo dito;
- Falar para ser entendido;
- Falar com objectivo” (Martinelli, 1997: 24).

Após este primeiro contacto, é efectuado o registo de toda a informação adquirida no sistema OCEAN (conforme figura 9 e observações relevantes conforme figura 10). Caso consigamos identificar no primeiro contacto que não tem qualquer interesse para a LSBM continuar a negociação ou mesmo o agente em questão não tem interesse em ter qualquer parceria com a LSBM, assinalamos a vermelho na sua ficha de agente (conforme mostra a figura 11), evitando que o mesmo volte a ser contactado:

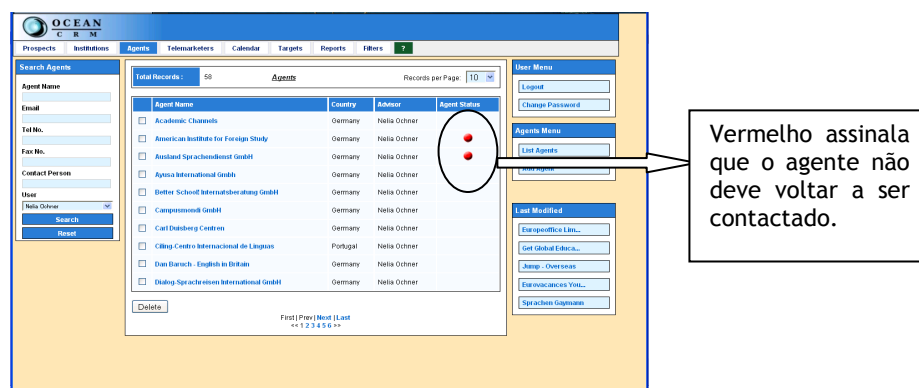


Figura 11: Página no OCEAN onde identifica o não interesse por parte dos agentes ou LSBM em qualquer parceria (sinalizado a vermelho), www.lsbm.org.uk [16 de Outubro de 2011].

Para os potenciais agentes, reforçámos o contacto com um e-mail, agradecendo a atenção e enfatizando novamente toda a informação sobre a instituição (cursos, vantagens, valores) e as vantagens que o mesmo pode adquirir (anexando o contrato de representação para análise). Nesta primeira fase, dificilmente chegamos a um acordo e, até muitas vezes, não obtemos qualquer resposta aos e-mails. A insistência é fundamental para conseguir alcançar os objectivos pretendidos, sendo que uma das estratégias da LSBM é atingir uma negociação colaborativa (definição página 33). Conforme o autor Thompson, a “negociação ganha-ganha significa que todas as oportunidades criativas foram exploradas, e que nenhum recurso ficou em cima da mesa” (2008: 78). Por isso, após o primeiro contacto, já é agendado

um segundo contacto para reforçar tudo o que foi dito e principalmente para que a LSBM não seja esquecida.

A equipe da LSBM sabe como é importante estabelecer um bom relacionamento com os agentes, almejando sempre os benefícios que possam surgir no futuro. Conforme o autor José Carvalho, devemos “reforçar a relação entre os parceiros, criando uma situação propícia ao estabelecimento de laços duradouros (2008: 248).

O processo é concluído quando o agente assina o contrato de representação. A partir desta data, e após receber formação adequada no instituto de ensino, o agente pode dar início ao recrutamento de estudantes. O meu trabalho praticamente foi desenvolvido com base em pesquisas de mercado, mas, diga-se em abono da verdade, três meses não são suficientes para ver algum resultado. Na verdade, o tempo de “negociação” é muito maior, qualquer forma, acreditamos que o pretendido foi cumprido: e conseguimos abrir a porta a novos mercados.



## 1.2. Resultados mais marcantes do Estágio Profissional

Como se poderá verificar através do anexo 1, onde figura a carta enviada pela LSBM com os resultados obtidos neste processo de aprendizagem que se prolongou por três meses e revolucionou para sempre a nossa forma de concebermos a negociação com o exterior, a avaliação formulada pela responsável pelo Departamento de Relações Internacionais, representando, no fundo, o papel de orientadora, é positiva. Melindi Britz acredita que:

“Nelia efficiently contributed to the team and were found to be hard working, highly motivated, and ready to accept responsibilities. Her interaction with colleagues was outstanding. Her communication skills in English were most certainly improved throughout her internship with us” (Britz; Melindi, 2011:2).

Podemos inferir deste rastreio final que as tarefas atribuídas foram sempre desenvolvidas num profícuo e produtivo trabalho de equipa; por conseguinte, os sucessos de um membro acabam inevitavelmente por reflectir nos sucessos do restante grupo e vice-versa.

O receio de não sermos particularmente fluentes em inglês, por instantes, afigurou-se como uma barreira que prejudicaria, inclusivamente, o relacionamento entre colegas. Não obstante, rapidamente se dissiparam as dúvidas e os receios e, diga-se em abono da verdade, que nos sentimos verdadeiramente membros desta equipa. Ademais, esclareça-se que o facto de a maioria dos membros do refinado grupo ser de proveniência estrangeira acabou também por se revelar uma mais-valia no processo de integração. Também a proveniência multifacetada de variados estagiários em diversos sectores do Instituto, acabou por se mostrar igualmente importante. Afinal de contas, o bom relacionamento é fundamental para o desenvolvimento saudável das actividades que nos são destinadas.

Por outro lado, há ainda que destacar e, conforme salientamos acima, que a LSBM facilita o estágio profissional a alguns dos seus alunos, sendo que os mesmos ajudam na execução de trabalhos, como, por exemplo, a realização de algumas acções para os novos ou futuros académicos. Temos o caso do *Open Day*, realizado nos dias 21 e 22 de Outubro (conforme anexo 2) e que tinha como foco o esclarecimento de dúvidas, sobre os programas, professores, salas de aula, instituto, entre outros. No fundo, tratou-se de mais uma estratégia usada pela LSBM para atrair o público estudantil.

Durante o período de estágio, o nosso objectivo primordial era estar atenta às estratégias usadas pela LSBM na captação de novos estudantes para no final deste percurso ter a capacidade de responder à nossa pergunta de partida: **Serão as estratégias adoptadas**

**pela instituição LSBM, nos âmbitos da divulgação e promoção da imagem, as melhores para alcançar o objectivo pretendido, ou seja, o almejado sucesso na captação de alunos?**

Cumpre-nos afirmar que o diagnóstico final é positivo: sentimos uma enorme preocupação da LSBM como instituição educacional em estar constantemente atenta às novas estratégias na captação de alunos. Por exemplo, estar aberto a novas oportunidades, visando conquistar agentes em novos mercados (Alemanha, Polónia e Portugal que foi o nosso caso), de forma a estabelecer sempre que possível novas parcerias. Outra situação digna de destaque é a utilização de “descontos” para mercados específicos, por exemplo, para os alunos provenientes da América do Sul era cedido um desconto de £3.000,00. O mesmo estava sendo adaptado ao mercado britânico, usando mensalidades diferenciadas para este público.

O objectivo era tentar diversificar a origem dos seus alunos, não só pelo motivo já referido anteriormente (Governo adapta novas regras para os alunos com estatuto de estudante - conforme página 53), mas também para nas próprias salas de aulas não encontrarmos discentes provenientes só de determinados mercados (exemplo Ásia), podendo ser uma barreira a outros que pretendam estudar no instituto.

A LSBM preocupa-se em divulgar a sua imagem através de um conjunto de meios de acção para chegar aos objectivos pretendidos, a título de exemplo, temos a distribuição de folhetos pela cidade de Londres, promovendo seminários sobre temas interessantes, entre outros, já referidos anteriormente. Todos os anos são criados novos prospectos, “*prospectus*”, e enviados para todos os agentes com toda a nova programação e outras informações interessantes. Também são criados manuais, “*programme handbook*”, para os novos alunos com todas as informações/conteúdos dos cursos (conforme anexo 3). Em suma, podemos dizer que existe muito trabalho envolvido de todos os membros do instituto para angariar novos agentes e discentes para a LSBM.

## Conclusão

Chegados a esta fase, cumpre-nos apresentar as principais conclusões que retiramos da intensa experiência de estágio Profissional desenvolvido na LSBM. De facto, devemos confessar que as nossas expectativas eram, numa fase inicial, bastante elevadas, tendo-se mantido, diga-se em abono da verdade, esse mesmo padrão, ao longo de todo o período de estágio. Por conseguinte, aquando da nossa chegada muitas eram as questões e ansiedades que nos perseguiram, a saber: seríamos bem recebidas e aceites pelos vários membros do departamento com o qual estávamos destinadas a colaborar; seriam três meses suficientes para aprender todos os procedimentos e requisitos necessários para levar a bom porto o contacto com o exterior. Seria o idioma uma barreira ao bom desempenho e compreensão cabal de todos os detalhes respeitantes às actividades que nos estavam destinadas. No fundo, estaríamos nós à altura dos desafios a enfrentar.

Felizmente, devemos revelar que todas estas e outras dúvidas rapidamente se dissiparam, posto que a recepção foi, logo à partida, muito calorosa e profundamente sincera, acabando por afastar qualquer imagem distorcida da suposta frieza e distância que tradicionalmente é atribuída ao carácter do cidadão inglês. Na realidade, as colegas Aggy e Melindi que, logo de início, se encarregaram de me acompanhar a uma visita guiada às instalações e de me colocarem a par do labor que se seguia, ajudaram a dissipar alguns mitos.

Volvidos vários dias e vencidos alguns obstáculos, entre eles a língua, a experiência adquirida no decurso do estágio curricular foi realmente uma mais-valia para a nossa vida, tanto em termos pessoais como profissionais. Trabalhar num departamento de Relações Internacionais de um instituto educacional, conhecer o foco de vendas (processos de venda), desenvolver estratégias de Marketing, aprender a trabalhar individualmente e motivada pela atribuição de pequenas metas, no fundo, trabalhar como parte integrante de uma equipa com metas estipuladas, foram algumas competências e tarefas desenvolvidas durante este período e, sem dúvida, uma experiência altamente enriquecedora.

A formação obtida no sistema informático CRM foi excelente e, por acharmos muito útil e funcional, já implementamos um sistema similar na empresa onde trabalhamos actualmente, com o intuito de ajudar o departamento comercial na organização dos seus contactos e na obtenção de informação de uma forma rápida e eficaz.

Para além disso, a prospecção de novos mercados (novos parceiros) constitui uma outra actividade interessante e, igualmente, uma mais-valia na empresa onde laboramos actualmente. Assim, parece-nos que ficou claro que uma empresa tem efectivamente que

entender o mercado a ser explorado, com o propósito de conquistar o interesse de potenciais clientes. Conhecimento é poder. Logo, é fundamental para quem queira crescer e/ou estar no mercado global em que se encontramos hoje, estar na plena posse de um leque variado de informações.

Concluimos, por conseguinte, que o departamento onde tivemos oportunidade de laborar é, digamos assim, a pedra angular da empresa, posto que não se pode ambicionar a continuidade e/ou o crescimento no mercado global contemporâneo sem se levar a cabo um estudo sério, pormenorizado, devidamente fundamentado sobre os potenciais mercados. Deste modo, num tempo irreversivelmente marcado pelos fortes signos da globalização, há que apostar, com firmeza, em todos os mecanismos auxiliares disponíveis ao serviço das políticas mais correctas conducentes ao tal almejado sucesso empresarial.

## Bibliografia

- Alves, Caetano; Bandeira, Sílvia (1998) *Dicionário de Marketing*. Porto: Edições IPAM.
- Britz, Melindi (2011) “Completion of Internship”. Carta de recomendação endereçada ao Gabinete de Programas e Relações Internacionais (GPRI). London: LSBM.
- Brochand, Bernard et al. (1999) *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, José (2008) *Negociação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ferreira, Bruno et al. (2011) *Fundamentos de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, Manuel et al. (2009) *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel - Edições técnicas, lda.
- Fisher, G (1980) *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*. Intercultural press.
- Fisher, Roger et al. (2007) *Como conduzir uma negociação - Chegar a acordo sem ceder*. Porto: Edições Asa II, S.A. (Título original: Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In).
- Jesuino, Jorge (1992) *A negociação - Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora, Lda.
- Leitão, João (2005) *Negociação Comercial*. Covilhã: Universidade da Beira Interior - Elencos Modulares.
- Lessard-Hébert et al. (2005) *Investigação Qualitativa - Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lewicki, Roy et al. (2001) *Essentials of Negotiation*. Singapore: Mcgraw-Hill Book Co.
- Lewicki, Roy et al. (2006) *Negotiation*. Singapore: McgrawHill/Irwin.
- Martinelli, Dante; Almeida, Ana (1997) *Negociação - Como Transformar Confronto em Cooperação*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Pires, Aníbal (1991) *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, Fernando (2008) *Dicionário de Relações Internacionais*. Porto: Edições Afrontamento, CEPESE.
- Thompson, Leigh (2008) *A Razão e o Coração do Negociador*. Lisboa: Monitor - Projetos e Edições, Lda.

Thompson, Leigh (2008) *A verdade sobre a Negociação*. Lisboa: Monitor - Atual Editora, Lda.

## **Webgrafia**

Computer Training Institute, [www.cti.co.za](http://www.cti.co.za) [21 de Outubro de 2011].

London School of Business and Management, [www.lsbm.org.uk](http://www.lsbm.org.uk) [05 de Setembro de 2011].

Patrício, Miguel (2007) *Manual de Técnicas de Negociação Internacional*. Instituto Nacional de Administração,  
[http://cooperacao.paloptl.eu/biblioteca/Manual\\_Negociacao\\_Internacional.pdf](http://cooperacao.paloptl.eu/biblioteca/Manual_Negociacao_Internacional.pdf)) [15 de Dezembro de 2011].

*The British Education System*, [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org) [22 de Janeiro de 2012].

## **Anexos**

## Anexo 1

Carta enviada via correio pela Melindi, responsável pelo departamento de relações internacionais na LSBM [Dezembro de 2011].

Nelia Ochner  
Haco Etiquetas S/A  
Parque Industrial, Lot 11-13  
Apartado 590  
6200 - Covilha  
Portugal  
nelia@haco-etiquetas.pt

02 December 2011

### To Whom It May Concern

Subject: Completion of Internship

Dear Sir/Madam,

This is to certify that **Ms. Nélia Maria Vieira Pereira Ochner** has completed a practical internship programme as a student trainee from **05 September 2011** to **30 November 2011**.

Place and from of Work

London School of Business and Management  
1 Malet Street, Dilke House  
London, WC1E 7JN, UK

Department

Business Development

Total number of weeks: 13

#### Work details & accomplishments:

1. Learned how the general Business Development functions of student recruitment, selection and induction are performed in practical.
2. Completed research on international markets including educational agencies, English Schools, Secondary Schools and other Universities.
3. Based upon the research done she participated in the identification of marketing opportunities and development in international markets (Germany, Poland and Portugal)



4. Acquired knowledge, skills and competence in Sales and Marketing along with the development of Marketing Strategy.
5. Learned to work as part of a team and under pressure. All projects were set and measured against specific deadlines.
6. Developed LSBM awareness towards all new business partners through training - All tasks were completed under close supervision.

Nelia efficiently contributed to the team and were found to be hard working, highly motivated, and ready to accept responsibilities. Her interaction with colleagues was outstanding. Her communication skills in English were most certainly improved throughout her internship with us.

We wish her all the best for her future endeavors.

Kind Regards,  
Melindi Britz

## Anexo 2

Convite para o *Open Day* da LSBM (referido nos resultados de estágio na página 66) [Setembro de 2011].



The banner features the text 'Open Days' in large blue letters on a blue background, followed by 'London School of Business and Management' in black. Below this, it says 'Oct 21 - 22, 2011, 11 am - 4 pm'. On the right, there is a circular logo of blue dots with the text 'Gateway to the world' inside.

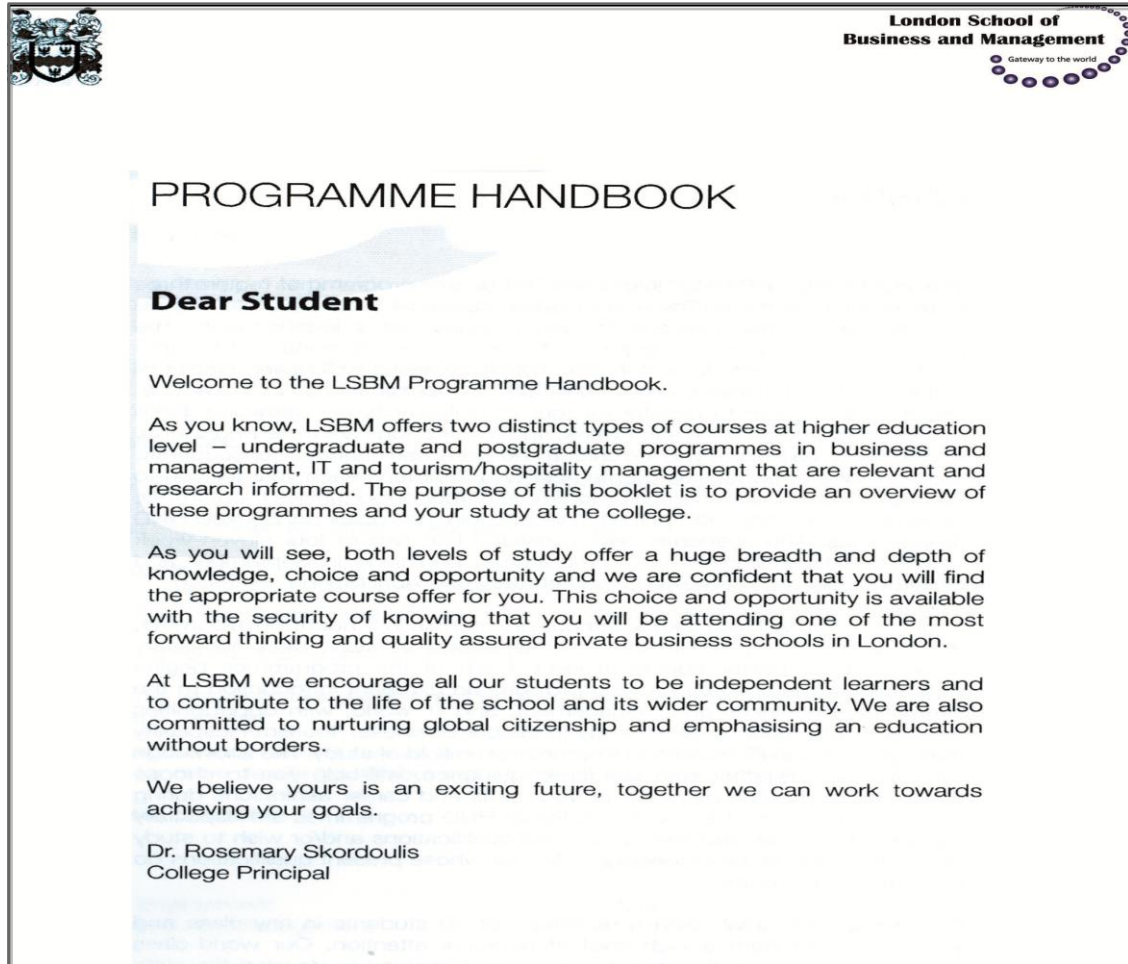
When making decisions about which unit to go to, going to an Open Day is the most important thing you can do. Seeing the campus and the facilities, meeting the staff and just getting a feel for the place is absolutely invaluable.

Why not come to our **Open Day on Friday 21st or Saturday 22nd October** where we'll have a whole host of talks and events happening:

- **Visit the campus and the facilities** with a **guided tour** of all the buildings LSBM currently operates out of;
- **Meet the course lecturers** and ask them details about the courses you're interested in;
- What's the Academic District Bloomsbury area like? **What's here to see and do?**
- **Money** can be a big worry for students. Find out that you can apply for **Student Finance** with LSBM and how we can help you to make the most out of uni life without ending up too much in debt;
- Who better to tell you about **life as a LSBM Student** than our students themselves? Find out the real deal in this talk
- Not sure about the **Admissions process?** Experts from our Admissions department will help guide you through what to do
- Visit the **Students' Union** building and discover all about what they currently do and what you can get involved in
- Starting a new life can be challenging; so we have invited people to speak to you about **accommodation, bank account options** and much more!
- Life as a student is important, but after graduation can be even more: meet a **professional of the recruitment industry** with tips on finding real jobs, as well as a specialist in finding **internships** for all our students.

## Anexo 3

Cópia da primeira página do Manual cedido aos alunos com os programas e conteúdos dos cursos “*Programme Handbook*” [Setembro de 2011].



## Anexo 4

Página quatro do Contrato de Representação destinada à apresentação da Estrutura da Comissão atribuída ao Agente (s) [Setembro de 2011].

Commission is only deductible on the amount transferred to LSBM up to and including the date the student enrolls.

If, in exceptional circumstances, a refund is made to a student, the funds will be transferred back to the agent and it would be the agent's responsibility to refund such student.

All sums referred to in this agreement as payable are inclusive of VAT.

8. Commission structure:

Students 1 – 9 (one to nine) will attract commission of 15% during a commission cycle.

Students 10 and above will attract commission of 20% during a commission cycle.

The commission cycle will start on 1 February of every year and end 31 January of the following for the purpose of determining how many students the agent has enrolled.

9. This agreement may be terminated early by either party giving the other 1 (one) calendar month's notice in writing. In the event of a breach of the Representative Code of Conduct, LSBM reserves the right to terminate this agreement immediately and without notice.

10. The construction, validity and performance of this agreement shall be governed in all respects by the Laws of England and the rules, policies and procedures of LSBM. The Representative agrees to submit to the jurisdiction of the Courts of England and Wales.

11. This document of (including the cover), together with the following 4 (four) attachments, forms the whole of the agreement between LSBM and the Representative. The attachments are the:

- LSBM Representative Code of Conduct
- LSBM Representative Guide to the Admissions Process
- LSBM Student Financial Policies

12. Any variation to this agreement must be in writing and signed by both parties.

13. The following signatories are duly authorised to sign this agreement on behalf of their respective organisations:

Signed by Representative:	Signed on behalf of LSBM:
_____	_____
Signature	Signature
_____	_____
Name	Name
_____	_____
Position	Position
_____	_____
Date	Date

Page 4 of 4

## Anexo 5



Figura 12: Fotografia tirada no departamento de Relações Internacionais da LSBM, com duas colegas de trabalho, Agglae e Melindi Britz [29 de Novembro de 2011].



Figura 13: Colega Erhan Acar do departamento de Relações Internacionais da LSBM [29 de Novembro de 2011].

## Anexo 6



Figura 14: Fotografia tirada em uma das salas de aula da LSBM [15 de Setembro de 2011].



Figura 15: Fotografia tirada em outra das salas de aula da LSBM [29 de Novembro de 2011].

## Anexo 7



Figura 16: Fotografia tirada com alguns alunos em uma das salas de aula da LSBM [29 de Novembro de 2011].

