



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

MARKETING

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A UNIVERSIDADE  
TÉCNICA DE ANGOLA – UTANGA

LUCIANA TAVARES MENDES NETO

OUTUBRO – 2016



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

MARKETING

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A UNIVERSIDADE  
TÉCNICA DE ANGOLA – UTANGA

LUCIANA TAVARES MENDES NETO

**ORIENTAÇÃO:**

PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> CLARA MADALENA LOURENÇO TEIXEIRA DE  
ALMEIDA

OUTUBRO – 2016

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- CEIC – Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola
- IDERO – Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IMETRO – Instituto Superior Politécnico Metropolitano
- ISPAJ – Instituto Superior Politécnico Alvorecer da Juventude
- ISPT – Instituto Superior Politécnico Tocoísta
- ISTA – Instituto Superior Técnico de Angola
- INAGBE - Instituto Nacional de Gestão de Bolsas de Estudo
- MES – Ministério do Ensino Superior
- MINFIN – Ministério das Finanças de Angola
- MTTI – Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação
- OGE – Orçamento Geral de Estado
- PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PNFQ – Plano Nacional de Formação de Quadros
- TFM – Trabalho Final de Mestrado
- TICE – Tecnologia de Informação, Comunicação e Eletrónica
- UCAN – Universidade Católica de Angola
- UTANGA – Universidade Técnica de Angola

## Resumo

Este Projeto Final de Mestrado tem como objetivo identificar falhas nos serviços prestados pela Universidade Técnica de Angola – UTANGA, e propor a sua transformação através da implementação de um Plano de Marketing Operacional. Como tal, o setor em estudo enquadra-se na área do Marketing de Serviços.

Tendo em consideração o objetivo deste estudo, a pesquisa realizada é fundamentalmente qualitativa, com base numa abordagem descritiva. Esta técnica permitiu a descrição dos dados recolhidos sobre o panorama do setor do Ensino Superior em Angola, a situação atual da Universidade e a sua avaliação perante os seus *stakeholders*.

A estratégia de estudo utilizada foi Estudo de Caso e desenvolveram-se, como método de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas junto dos responsáveis da UTANGA, questionários aos estudantes da Universidade e levantamento de dados através de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram relatórios e outros documentos da Universidade e publicações do Governo de Angola, e as fontes secundárias foram livros, jornais, revistas, entre outros.

A pesquisa permitiu perceber a importância que o planeamento de Marketing desempenha nas Instituição de Ensino Superior e principalmente num contexto de muita instabilidade económica e política, como atualmente se verifica em Angola. Verificou-se, assim, que os programas de ação de Marketing podem ajudar as Instituições a antever e superar as ameaças macroambientais.

Neste sentido, foram desenvolvidos programas de ação no âmbito dos 7 Ps do Marketing Mix, com maior ênfase na melhoria das condições técnicas para, sobretudo, aumentar a satisfação dos estudantes, de modo a retê-los e atrair novos estudantes, o que resulta no aumento do número de estudantes matriculados.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, Plano de Marketing, Serviços, 7 P's Marketing Mix, Estudo de Caso, Satisfação, Retenção, Atração.

## **Abstract**

This Final Master Project aims to identify flaws in the services provided by the Technical University of Angola - UTANGA, and propose its transformation through the implementation of an Operational Marketing Plan. As such, the sector under study falls within the area of Service Marketing.

Taking into account the objective of this study this research is fundamentally qualitative, based on a descriptive approach. This technique allowed for the description of the data collected on the landscape of the sector of higher education in Angola, the current situation of the University and its evaluation before its stakeholders.

The research strategy was the Case Study and, as data collection methods, were developed semi-structured interviews with UTANGA leaders', questionnaires with students of the University and collection of data through primary and secondary sources. The primary sources are reports and other documents of the University and Government publications, and the secondary sources are books, newspapers, magazines, among others.

The research allowed for the realization of the importance that Marketing planning plays in Higher Education Institution and especially in a context of great economic and political instability, which Angola is currently facing. Therefore it was found that Marketing action programs can help institutions foresee and overcome macro-environmental threats.

Consequently, in the present case study action programs were developed under the 7 Ps of the Marketing Mix, with greater emphasis on improving technical conditions in order to, above all, increase student satisfaction, so as to retain and attract new students, which in result increases the number of enrolled students.

**Keywords:** Higher Education Marketing Plan Services, 7 P's of the Marketing Mix, Case Study, Satisfaction, Retention, Attraction.

## **Agradecimentos**

A minha formação em geral e este Trabalho Final de Mestrado em específico contou com importantes apoios, que sem os quais não seria possível concluir. Por isso, os meus sinceros agradecimentos, em primeiro lugar a Deus, pela saúde e proteção.

Aos meus pais, por tudo que representam para mim.

À Professora Clara de Almeida por ter aceitado prontamente ser a minha Orientadora e por todo o apoio prestado durante estes meses de trabalho e sobretudo pela simplicidade, disponibilidade e compreensão.

Agradeço a todos os meus Professores e Coordenadores do curso de Mestrado em Marketing, pela partilha de conhecimentos e pela cooperação.

Um muitíssimo obrigada à Entidade Promotora da UTANGA (na pessoa do Sr. Eng. Gabriel Rufino) pela confiança em mim depositada e pela oportunidade e também a todos os dirigentes da UTANGA, em especial Reitor, Vice-Reitor para Assuntos Académicos e Director de RH, por todo o apoio e pela atenção.

Agradeço ao meu esposo Manuel Neto por todo o suporte durante estes dois anos, pela paciência infundável e, sobretudo, por ter sabido suportar a minha ausência.

À minha filha adorada Luiana Neto que tem sido o meu apoio emocional.

À minha irmã Joana Dionísia, os meus Pais (Lúcia e Armindo) e minha sobrinha Mayra Fonseca por terem aceitado o desafio de cuidar da minha filha durante estes 2 anos.

Às minha colegas (Ana Lúcia, Marisa, Patrícia e Marta) que para mim representam muito mais do que colegas, são amigas. Um especial reconhecimento pelo apoio incondicional durante toda esta caminhada. Espero que a nossa amizade perdure, apesar da distância.

A todos os meus familiares (irmãos, primos e sobrinhos), tanto os que estão em Cabo Verde, Angola e Portugal (Prima Iva e primo Luliya), por todo o incentivo e carinho. Um especial obrigado ao meu irmão Agnelo Tavares que sempre me acompanhou e apoiou.

Às minhas cunhadas Samira, Eneida, Sonza por todo o carinho e apoio comigo e com a minha filha Luiana. A todos os meus amigos (as) que estiveram comigo de forma direta ou indirecta, em especial, António da Rosa, Ana Maria, Zé Ramos, Eugénio Tchipako, Cintia dos Reis, Pedro Campos. E às “minhas meninas”: Suraia Munguengue, Iracelma Adjanir, Amélia Fernandes, Cidália de Castro, Maria Gouveia, Felicidade Quivuna.

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>3</b>
2.1. Conceitos de Planeamento de Marketing .....	3
2.2. Estrutura, Processo e conteúdo .....	3
2.3. Marketing de Serviços: conceitos e características .....	5
2.3.1. Marketing Mix para Serviços .....	6
2.4. Relação entre Satisfação, Retenção e Atração de consumidores .....	7
2.5. Ensino Superior versus Marketing .....	8
<b>3. Quadro de Referência.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>10</b>
4.1. Tipo de Estudo .....	10
4.2. Estratégia de Investigação .....	10
<b>5. Amostragem e Recolha de dados.....</b>	<b>10</b>
5.1. Amostragem .....	10
5.2. Recolha de dados primários .....	11
5.2.2.1. Questionário .....	11
5.2.1. Recolha de dados secundários .....	12
<b>6. Plano de Marketing.....</b>	<b>12</b>
6.1. Sumário Executivo.....	12
6.2. Missão.....	14
6.3. Objetivos corporativos .....	14
6.4. Auditoria de Marketing.....	14
6.4.1. Auditoria Externa .....	14
6.4.1.1. Enquadramento do Sector da Educação Superior em Angola .....	14
6.4.1.2. Análise PEST.....	15
6.4.1.2.1. Fatores Político-legais.....	15
6.4.1.2.2. Fatores Económicos.....	15
6.4.1.2.3. Fatores Sociodemográficos .....	17
6.4.1.2.4. Fatores Tecnológicos .....	18
6.4.2. Auditoria Interna .....	20
6.4.2.1. UTANGA: História .....	20

6.4.2.2.	Recursos financeiros.....	20
6.4.2.3.	Recursos organizacionais.....	21
6.4.2.4.	Capacidade tecnológica.....	21
6.4.2.5.	Situação atual do Marketing .....	21
6.4.2.5.1.	Serviço .....	22
6.4.2.5.2.	Preço .....	22
6.4.2.5.3.	Local.....	22
6.4.2.5.4.	Comunicação .....	23
6.4.2.5.5.	Pessoas .....	23
6.4.2.5.6.	Processos .....	24
6.4.2.5.7.	Evidências físicas .....	24
6.4.2.6.	Análise de Concorrentes.....	25
6.5.	Análise SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ) .....	26
6.6.	Objetivos e Planos de Ação.....	27
6.6.1.	Objetivos .....	27
6.6.2.	Planos de ação .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.6.2.1.	Serviços .....	28
6.6.2.2.	Preço .....	28
6.6.2.3.	Promoção / Comunicação .....	29
6.6.2.4.	Lugar/Distribuição .....	29
6.6.2.5.	Pessoas .....	29
6.6.2.6.	Processos .....	30
6.6.2.7.	Evidências Físicas.....	30
6.7.	Programa de Implementação e Controle .....	31
6.7.1.	Implementação e Calendarização .....	31
6.7.2.	Controle .....	32
6.8.	Orçamentação.....	33
<b>7.</b>	<b>Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>33</b>
<b>8.</b>	<b>Limitações .....</b>	<b>34</b>
	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>36</b>
	<b>Webgrafia .....</b>	<b>39</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>42</b>

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Quadro de Referência .....	9
Quadro 2 – Análise SWOT.....	26
Quadro 3 – Implementação e Calendarização .....	31

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Estimativa de Orçamentação.....	33
--	----

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 – Figura de plano de Marketing do autor Westwood (2006) .....	42
Anexo 2 – Adaptação do Plano de Marketing de Kotler e Armstrong (2007) .....	42
Anexo 3 – Adaptado Plano de Marketing de Wood (2010).....	43
Anexo 4 – Adaptado Plano de Marketing de McDonald e Payne (1996 ) .....	43
Anexo 5 – Quatro categorias de Serviços .....	44
Anexo 6 – Guião do Questionário.....	44
Anexo 7 – Guião Entrevista com o Reitor da UTANGA.....	46
Anexo 8 – Guião entrevista Diretor Recursos Humanos .....	47
Anexo 9 – Género dos Inquiridos .....	47
Anexo 10 - Tabela - Anos Académicos dos Inquiridos .....	47
Anexo 11 - Ocupação dos inquiridos .....	47
Anexo 12 - Rendimento dos Inquiridos .....	48
Anexo 13 - Taxa de desemprego .....	48
Anexo 14 - OGE de educação 2010-2016.....	48
Anexo 15– Cursos de Licenciatura e Preços .....	49
Anexo 16– Matrículas: Dados Primários.....	49
Anexo 17 – Tabela de classificação de satisfação com a UTANGA.....	49
Anexo 18 – Fatores decisivos na escolha da UTANGA .....	50
Anexo 19 – Organigrama da UTANGA .....	50
Anexo 20 – As etapas do Processo de Ingresso na UTANGA.....	51
Anexo 21 – Imagens dos Campus do Capolo II e de Viana.....	51
Anexo 22 – Infraestruturas .....	52
Anexo 23 – Análise de Concorrentes .....	53
Anexo 24 - Recomendaria a UTANGA?.....	54
Anexo 25 - Como os alunos tomaram conhecimento da UTANGA .....	54

## 1. Introdução

Este Trabalho de Final de Mestrado tem como propósito desenvolver um Plano de Marketing Operacional para a Universidade Técnica de Angola - UTANGA, estando assim inserido na área de Marketing de Serviços, no sector do Ensino Superior.

O Planeamento de Marketing é um importante instrumento para as instituições pois implica decidir quais os programas de Marketing irão ajudar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos gerais (Kotler e Armstrong, 2007, p. 44). O objetivo de um Plano é “comunicar eficazmente aos diferentes *stakeholders* as metas da organização e as linhas de ação traçadas para as alcançar” (Almeida e Pereira, 2014, p.158).

Como referido, pretende-se estudar o setor do Ensino Superior, que pertence a área de serviços. Apesar da crise económica que se vive em Angola, predominantemente fruto da redução do preço do petróleo, o sector terciário tem vindo a crescer. Aliás, o governo angolano pretende “estabelecer a obrigatoriedade das instituições públicas contratarem os bens e serviços no mercado interno em vez de privilegiarem as importações” (Fonte: MINFIN, 2016). Esta orientação do governo pode potenciar ainda mais o desenvolvimento do setor terciário no país.

Diante do atual contexto económico e social angolano, torna-se imprescindível as empresas e instituições darem maior importância à área do Marketing e ajustarem as suas estratégias, no sentido de poderem ultrapassar as consequências negativas da crise que se vive no país. A UTANGA não é exceção. Esta Universidade privada fundada em 2007, que oferece 14 cursos de licenciatura, já sente os efeitos da crise. Desde 2014, que a UTANGA assiste a uma redução contínua do seu número de alunos. Esta redução não se deve apenas à crise económica, mas também a problemas estruturais da universidade, como a falta de laboratórios e a insuficiência de livros nas bibliotecas, que geram insatisfação por parte dos alunos. Neste sentido, o objetivo deste projeto é delinear um conjunto de ações concretas e realizáveis, de modo a, por um lado, minimizar o impacto da crise e, por outro, aumentar a satisfação dos atuais alunos, retendo-os e atraindo novos alunos.

Este projeto é relevante, na medida em que contribui diretamente para algum registo sobre a análise da situação do sector no país, reduzindo assim a lacuna existente. Além disto, este estudo realça a importância do sector no desenvolvimento do país de

uma forma geral e ajuda a UTANGA a concretizar o seu objetivo corporativo, referente ao aumento da satisfação dos estudantes e, conseqüente, aumento do número de matrículas, de modo a poder obter um melhor posicionamento no mercado relativamente aos seus concorrentes.

Tendo em consideração o que foi referido, enumeraram-se algumas questões de investigação, como: compreender o contexto do Ensino Superior em Angola, analisar a situação atual da UTANGA, perceber quais são os fatores decisivos para os alunos na escolha da UTANGA e perceber até que ponto a UTANGA tem conseguido superar as expectativas dos estudantes; perceber o nível de satisfação dos estudantes com a Universidade, no geral, e relativamente a alguns aspetos específicos.

A metodologia utilizada para a elaboração deste projeto é o Estudo de Caso, tendo em conta o contexto real da Instituição em estudo. Foram recolhidos dados tanto primários, através de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários, bem como dados secundários, através de livros, artigos científicos, entre outros.

Este trabalho segue a seguinte estrutura: O capítulo 2 faz uma breve revisão da literatura sobre Conceitos de Planeamento de Marketing, Marketing dos Serviços, relação entre Satisfação, Retenção e Atração de alunos e Relação entre Ensino Superior e Marketing. No capítulo seguinte (3) é apresentado o quadro de referência, construído com base na revisão de literatura. O 4º capítulo aborda a metodologia utilizada (Tipo de Estudo, Estratégia de Investigação, Amostragem e Técnica de recolha de dados). O quinto capítulo apresenta o estudo de caso, o Plano de Marketing para a UTANGA, com base em alguns pontos essenciais (Sumário Executivo, Missão, Objetivos Corporativos, Auditoria de Marketing, Análise SWOT, Programa de Implementação, Orçamentação). Por fim, no último capítulo são apresentadas as principais conclusões e recomendações (6) e as limitações (7).

## **2. Revisão da Literatura**

Neste Trabalho Final de Mestrado pretende-se desenvolver um Plano de Marketing Operacional, na área do Marketing de Serviços, no setor do Ensino Superior. Após a revisão de literatura relevante, definem-se alguns conceitos relacionados com a problemática e com a área de investigação no geral, nomeadamente: Plano de Marketing; Marketing de Serviços; Satisfação de Consumidores; entre outros.

### **2.1. Conceitos de Planeamento de Marketing**

Um Plano de Marketing é, segundo Kotler e Keller (2012, p. 55), “um dos produtos mais importantes do processo de Marketing”. Desta forma, em primeiro lugar, é pertinente definir o conceito de Marketing. Este, de acordo com a American Marketing Association (AMA), está relacionado com “a atividade, conjunto de conhecimentos e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

Relativamente ao conceito de Plano de Marketing, de acordo com Westwood (2006, p.6), este termo é usado para “descrever os métodos de aplicação de recursos de Marketing, a fim de atingir os objetivos de Marketing”. Por sua vez, para Kotler e Keller (2012, p.55) um plano de Marketing é “um documento escrito que resume o conhecimento do profissional de Marketing sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar os seus objetivos”. Para McDonald e Payne (1996, p. 31), este conceito refere-se a um conjunto de atividades ordenadas e numa sequência lógica, com vista à definição de objetivos de Marketing e à elaboração de programas específicos para atingir esses objetivos. Nas definições destes autores é unanime o reconhecimento do Plano de Marketing como um instrumento que é desenvolvido para alcançar os objetivos específicos de uma organização.

### **2.2. Estrutura, Processo e conteúdo**

Na literatura podem ser encontrados diversos modelos de Planos de Marketing (Anexos 1 a 4), com estruturas diferenciadas, mas cujos conteúdos base se convergem.

Após a análise de alguns destes modelos, verificou-se que as estruturas e os conteúdos dos Planos de Marketing apresentados por Westwood (2006), Kotler e Armstrong (2007), Wood (2010) e McDonald e Payne (1996), apesar das suas diferenças, se assemelham significativamente. Como tal, estes são a base do modelo a seguir neste

Trabalho Final de Mestrado, sendo o principal fundamento teórico do quadro de referência construído. As estruturas dos referidos autores assemelham-se nos seguintes pontos:

- Situação atual do Marketing ou Auditoria de Marketing: cujo objetivo é descrever o mercado-alvo e a posição da empresa no mesmo (Kotler e Armstrong, 2007, 45) ou, por outras palavras, desenvolver as Análises Interna, permitindo a identificação dos Pontos fortes e Fracos, e Externa, permitindo a identificação das Oportunidades e Ameaças (Wood, 2010, p. 28).
- Análise SWOT: permite resumir os principais pontos das Análises Interna e Externa que podem afetar o desempenho do Marketing (Wood, 2010, p. 15).
- Objetivos do Plano: são uma indicação precisa, descrevendo o que deve ser realizado (McDonald e Payne, 1996, p. 119).
- Programas de Marketing: têm como objetivo determinar as tarefas que devem ser realizadas, os responsáveis pelas mesmas e a sua calendarização (McDonald e Payne, 1996, p.144).
- Orçamento: identifica os custos totais do plano, procurando-se, também, justificar que os gastos previstos são mais do que compensados pelos ganhos, igualmente, previstos com o plano (Westwood, 2006, p. 93).
- Implementação: explicita como as ações de Marketing vão ser colocadas em prática (Kotler e Armstrong, 2011, p. 55).
- Controlo: procura apresentar as ferramentas de monitorização do progresso do plano, medir o retorno do investimento em Marketing e adotar ações corretivas (Kotler e Armstrong, 2011, p.54).

A existência de todos estes pontos nas estruturas dos Planos de Marketing dos autores denota a importância da sua inclusão numa estrutura de um Plano de Marketing.

Não obstante, Wood (2010) e Kotler e Armstrong (2007) incluem ainda nas suas estruturas o Sumário Executivo que, devido ao seu poder de síntese dos principais pontos do Plano de Marketing, aparenta ser um elemento pertinente a incluir na estrutura a seguir.

Por sua vez, McDonald e Payne (1996) são os únicos a inserir a Missão nas suas estruturas. Para estes autores a declaração da Missão é importante porque “fornece uma visão animada das atividades de negócios atuais e futuros da organização” (McDonald e Payne, 1996, p. 56-57) e dá uma compreensão clara aos funcionários do propósito da organização, “permitindo-lhes unir e defender os valores e filosofia corporativos” (McDonald e Payne, 1996, p. 37).

Por último, Westwood (2006) e McDonald e Payne (1996) consideram que um Plano de Marketing deve incluir, igualmente, os Objetivos Corporativos, pois estes orientam a definição dos objetivos do Marketing.

E tendo em atenção que o tema se insere na área dos serviços, achou-se conveniente abordar, no capítulo seguinte, alguns conceitos relacionados com serviços e com Marketing Mix específico de serviços.

### **2.3. Marketing de Serviços: conceitos e características**

Apesar de a literatura relacionada com serviços ser muito vasta, Lovelock e Wirtz (2011, p.37) admitem que definir Serviços é uma tarefa difícil, pois abrangem uma grande variedade de atividades, muitas vezes complexas.

No entanto, Lovelock e Wirtz (2011, p.37) definem Serviços como sendo “atividades económicas oferecidas por uma parte à outra. Muitas vezes baseados em tempo, desempenhos que trazem resultados desejados aos destinatários, objetos ou outros ativos para os quais os compradores têm a responsabilidade”. Por outras palavras, um “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (Kotler e Keller, 2012, p.382). Esta definição de Kotler e Keller (2012) denota a natureza peculiar dos serviços. Estes possuem um conjunto de características intrínsecas, que os diferenciam de forma significativa dos Produtos.

Na literatura destacam-se quatro características, designadamente: Intangibilidade, Inseparabilidade, Heterogeneidade/Variabilidade e Perecibilidade (Kotler e Armstrong, 2007; Solomon, Marshall, Stuart, Barnes e Mitchell, 2013, Yelkur, 2000). A compreensão destas características é de extrema importância para gestão, por isso Kotler e Armstrong (2007, p. 217) recomendam que devem ser consideradas pelas empresas ao elaborarem

os seus Planos de Marketing. Neste sentido, de seguida são resumidamente apresentadas estas quatro características intrínsecas dos serviços.

- Intangibilidade que advém da inexistência de propriedades tangíveis do serviço por si. Como salientam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.33), “a maioria dos serviços são intangíveis, porque são performances em vez de objetos”. Esta característica resulta numa acrescida dificuldade dos consumidores em avaliarem muitos serviços (Kotler e Armstrong, 2007, p. 217, Solomon et. al., 2013, p. 345).
- Inseparabilidade resulta da impossibilidade de separação dos momentos produção e consumo de um serviço (Solomon et. al., 2013, p. 347).
- Heterogeneidade/Variabilidade que, segundo Zeithaml et. al. (1985), “diz respeito ao potencial de alta variabilidade no desempenho dos serviços”. Esta depende de quem presta o serviço, do cliente, de quando e onde é prestado, entre outros (Kotler e Armstrong 2007, p. 217, Zeithaml et. al., 1985, Yelkur, 2000).
- Perecibilidade resulta da impossibilidade de armazenamento para venda ou utilização posterior do serviço (Almeida e Pereira, 2014, p. 25).

### **2.3.1. Marketing Mix para Serviços**

De modo a fazer face à natureza peculiar dos serviços aludida anteriormente, Booms e Bitner (1981, citados por Yelkur, 2000) propuseram alargar e atualizar o modelo tradicional dos 4 Ps do Marketing Mix (Produto, Preço, Distribuição e Promoção). Desta forma, foram adicionados três Ps, designadamente: Pessoas, Processos e Evidências Físicas (Lovelock e Wirtz, 2011, p. 44, Yelkur, 2000). Como salientam Lovelock e Wirtz (2011, p. 44), “os 7 Ps do Marketing dos Serviços representam, num mercado competitivo, os pilares para a criação de estratégias viáveis que respondem às necessidades dos clientes de forma rentável”.

Cada um destes novos Ps do Marketing Mix, orientados para a área dos serviços, serão de seguida apresentados.

- Pessoas – Lovelock e Wirtz (2011, p. 48) referem que “apesar do avanço tecnológico, muitos serviços exigirão sempre interação direta entre os funcionários e os clientes”. Por conseguinte, “a formação adequada e a manutenção de colaboradores dispostos e capazes de operar em níveis específicos, são fatores importantes que influenciam a qualidade do serviço prestado” (Berry,

Parasuraman, Zeithaml, 1988). Yelkur (2000) acrescenta que as Pessoas/Participantes do serviço contribuem igualmente ao influenciar as expectativas dos clientes relativamente ao serviço prestado, através do vestuário, linguagem não-verbal, forma de atendimento, entre outros. Por conseguinte, a formação dos colaboradores e a padronização do atendimento ajudam a reduzir a variabilidade.

- Processos – “grupo de tarefas relacionadas que em conjunto criam um resultado com valor para o cliente” (Hammer, 1997, citado por Almeida e Pereira 2014). Nesta perspetiva, Lovelock e Wirtz (2011, p.47) defendem a eficácia nos processos de criação e entrega de serviços, pois processos mal concebidos têm consequências negativas para os clientes, tais como: burocracia, perda de tempo, etc.
- Evidências físicas – o uso adequado de Evidências Físicas (tais como: design, decoração, sinalização, envio de cartões, etc.), ajudam a minimizar a intangibilidade associada aos serviços (Yulker, 2000). Yulker (2000) realça que, se por um lado, no caso dos produtos, a avaliação do seu desempenho resulta do produto em si (ou seja, da evidência tangível) no caso dos serviços, por outro lado, o consumidor tenta julgar o seu desempenho através das evidências tangíveis que o rodeiam.

#### **2.4. Relação entre Satisfação, Retenção e Atração de consumidores**

O processo de decisão de compra de um consumidor, de acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.127), é constituído pelas seguintes etapas fundamentais: “Reconhecimento da necessidade; Procura de informação; Avaliação das alternativas; Decisão de compra; Comportamento pós-compra”, sendo que a última etapa retrata a satisfação ou insatisfação do consumidor. Neste sentido, Kotler e Keller (2012, p. 9) definem a satisfação “como o julgamento comparativo de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas”.

A literatura apresenta várias abordagens sobre a importância para as organizações da satisfação dos consumidores, pelo que Kotler e Armstrong (2007, p. 5) argumentam que consumidores satisfeitos repetem a compra e partilham as suas boas experiências. Por outro lado, os consumidores insatisfeitos, muitas vezes, mudam para a concorrência e tentam influenciar negativamente outros consumidores.

Por conseguinte, Kotler e Nancy (2007, p.28) concluem que a satisfação ou a insatisfação influencia diretamente a lealdade do consumidor, o passa-palavra e, conseqüentemente, as vendas futuras. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2002, p.134) afirmam que “clientes satisfeitos são leais por mais tempo, falam favoravelmente sobre a organização, compram com maior frequência, prestam menos atenção à concorrência e são menos sensíveis ao preço”. Fecikova (2004, p. 57) vai mais além, referindo que “a chave para a sobrevivência de qualquer organização é a retenção de clientes satisfeitos”, uma vez que, como conclui Reichheld e Sasser (1990), a perda de clientes é o fator que mais prejudica o desempenho financeiro de uma organização. Por esta razão, Trasorras, Weinstein e Abratt (2009) sugerem a adoção de políticas eficazes de mensuração e gestão da satisfação dos consumidores.

## **2.5. Ensino Superior versus Marketing**

O Ensino Superior é um setor de atividade onde se prestam serviços, que possuem as mesmas características dos serviços no geral (Avram, 2014). Especificamente, este é um serviço altamente intangível, enquadrando-se na categoria de Processamento de Estímulo Mental de Lovelock e Wirtz (2011, p. 41), ou seja, serviços direcionados à mente das pessoas (Anexo 5). Por esta razão, Avram (2014) realça que as atividades de Marketing devem ser direcionadas para a área de serviços, “permitindo às Instituições elaborarem ações concretas para atrair mais estudantes, além de consolidar a imagem académica no mercado”.

Apesar disto, a importância das atividades de Marketing no sector do Ensino Superior nem sempre foi reconhecida pelos gestores e académicos. Hemsley-Brown e Oplatka (2006) referem que a introdução do Marketing no Ensino Superior é relativamente recente, tendo sido só nos anos 80 que se começaram a definir e implementar programas de Marketing neste tipo de instituições.

O maior reconhecimento da importância do Marketing no setor do Ensino Superior, aliado ao crescente aumento da concorrência tanto nacional como internacional (Hemsley-Brown e Oplatka, 2006) e ainda, tendo em consideração que a educação se insere na categoria de serviços, tornam relevante conceber estratégias de Marketing que incidam sobre os 7 Ps do Marketing Mix.

### 3. Quadro de Referência

Na revisão de literatura foram analisados vários modelos de planeamento de Marketing de diversos autores, tais como: Kotler e Armstrong (2007), McDonald e Payne (1996), Westwood (2006), e Wood (2010). Entre estes verificam-se várias semelhanças, sendo estas a principal base do modelo a seguir. No entanto, a construção do quadro de Referência baseou-se essencialmente no modelo desenvolvido por McDonald e Payne (1996, p.30), denominado *Marketing Planning for Services – The Process and The Problems*. Este, por tratar-se de um modelo direcionado para a área de serviços, é mais pertinente. Contudo, foram efetuadas algumas adaptações, com base nos modelos dos restantes autores referidos anteriormente, conforme o quadro abaixo (Quadro 1).

**Quadro 1 – Quadro de Referência**

Autor	Estrutura para o Plano de Marketing	Descrição
Kotler e Armstrong, 2007 Wood 2010	Sumário Executivo	“Breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração” (Kotler e Armstrong, 2012, p. 45)
McDonald e Payne, 1996 Wood, 2010	Missão	“A missão é uma declaração que fornece uma visão de atividades de negócios atuais e futuros da organização e também sobre os seus valores e crenças, assim como, os seus pontos de diferenciação relativamente aos concorrentes” (McDonald e Payne, 1996, p. 56-57)
McDonald e Payne, 1996	Objetivos Corporativos	Definidos pela gestão de topo e servem para orientar os objetivo do Plano (Westwood, 2006, p.7)
McDonald e Payne, 1996 Westwood, 2006	Auditoria de Marketing	Permite a identificação de forças e fraquezas internas e de como combinam com oportunidades e ameaças externas (McDonald e Payne, 1996, p. 78)
McDonald e Payne, 1996 Westwood, 2006 Wood, 2010 Kotler e Armstrong, 2007	Análise SWOT	“SWOT envolve a análise e compreensão dos pontos fortes e fracos da empresa e identificação das ameaças externas, bem como das oportunidades do mercado” (Westwood, 2006, p. 27)
McDonald e Payne, 1996 Kotler & Armstrong, 2007	Objetivos	“Objetivo de Marketing é uma indicação precisa, que descreve o que deve ser realizado” (McDonald e Payne, 1996, p. 119).
McDonald e Payne, 1996 Westwood, 2006 Wood, 2010 Kotler e Armstrong, 2007	Estratégia de Marketing	“Apresenta a ampla abordagem estratégica que o plano irá aplicar no fornecimento de valor para atingir os objectivos que foram definidos” (Wood, 2010, p. 15)

McDonald e Payne, 1996 Wood, 2010 Westwood, 2006 Kotler e Armstrong, 2007	Programa de Implementação e Controlo	O Programa de Implementação especifica o que será feito, quando será feito, quem efetuará e o Controlo indica como será monitorado o progresso do plano de acordo aos objetivos (Kotler e Armstrong, 2012, p.45).
McDonald e Payne, 1996 Kotler e Armstrong, 2007 Westwood, 2006	Orçamentação	Define os recursos necessários para realizar o plano, quantifica o custo e também os riscos financeiros envolvidos (Westwood, 2006, p.10)

## 4. Metodologia

### 4.1. Tipo de Estudo

Este estudo é fundamentalmente *qualitativo*, tendo em atenção a natureza e o propósito do projeto. Segue-se uma abordagem descritiva, com ênfase em “*multi-method*” (Métodos Múltiplos). Para Robson (2002, citado por Saunders, Lewis e Thornhill, 2009, p. 140), a pesquisa descritiva é usada para “retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações”. Por outro lado, o “*multi-method*” pressupõe a combinação de várias técnicas de recolha de dados, qualitativo e quantitativo (Saunders et. al. 2009, p. 152).

### 4.2. Estratégia de Investigação

A estratégia de investigação utilizada é o Estudo de Caso, “uma investigação empírica sobre um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real” (Yin, 2003, p.13). Baxter e Jack (2008, p. 544) acrescentam que, especificamente, o Estudo de Caso Qualitativo é uma abordagem de pesquisa que “facilita a exploração de um fenómeno, no seu âmbito, usando uma variedade de fonte de dados”.

Relativamente ao horizonte temporal, este é o “cross-sectional” (transversal), pois existem constrangimentos de tempo para a recolha de dados e realização do estudo.

## 5. Amostragem e Recolha de dados

### 5.1. Amostragem

A técnica de amostragem é não probabilística, ou seja, está dependente do julgamento pessoal do investigador (Malhotra e Birks, 2006, p.362). Adicionalmente, neste estudo são utilizadas a amostragem por Julgamento, particularmente na escolha dos entrevistados (alguns responsáveis da Universidade), e a amostragem por Conveniência, para a seleção dos inquiridos (Estudantes da UTANGA).

## 5.2. Recolha de dados primários

A recolha de dados primários obedeceu aos procedimentos seguintes, aplicação de questionários *online* aos estudantes (Anexo 6); entrevista semiestruturada ao Reitor da UTANGA, realizada no dia 12 de Julho de 2016 (Anexo 7), onde se recolheu informação especialmente importante para a realização da auditoria interna da UTANGA; uma entrevista de carácter informal com o Vice-Reitor da UTANGA, que possibilitou, de igual modo, o acesso a dados internos à Universidade; e, por último, uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da UTANGA, no dia 20 de Julho de 2016 (Anexo 8).

Por conseguinte, e, mediante as diversas fontes utilizadas para desenvolver o projeto, pode-se concluir que houve a Triangulação de dados. O uso de mais de duas fontes e métodos de recolha de dados permite, de acordo Saunders et. al. (2009, p. 154), confirmar os resultados da investigação.

### 5.2.2.1. Questionário

Durante os meses de Julho e Agosto foi aplicado um questionário aos alunos da UTANGA, desenvolvido através da plataforma *Qualtrics*. Os objetivos deste questionário eram averiguar os fatores que influenciaram estes estudantes a escolher a UTANGA, assim como determinar o seu nível de satisfação relativamente à referida Universidade. É de realçar que o questionário é um importante instrumento de recolha de dados que, segundo Saunders et. al. (2009, p. 144), permite a recolha de uma “grande quantidade de dados, a partir de uma população considerável, de uma forma bastante económica”.

No total foram recolhidas 160 respostas, das quais apenas 129 foram consideradas válidas. Do total dos inquiridos (n=126), 78 são do sexo masculino e 48 do sexo feminino. (Anexo 9) Em média a sua idade é aproximadamente de 27 anos, sendo que o mínimo de resposta é de 19 anos e o máximo 48 anos. Os principais anos académicos em que se encontram são 3º e 4º anos (respetivamente 31% e 20,2% da amostra, n=129 – Anexo 10), em termos de ocupação, a maioria dos inquiridos afirmam serem Estudantes e Trabalhadores-Estudantes (respetivamente 48,4% e 39,7%) e só uma minoria de 2,4% são Trabalhadores por conta própria (Anexo 11). Em 126 inquiridos, 33 afirmam ter um rendimento líquido abaixo dos 500 USD, 20 entre 500 USD e 999 USD e só 2 possui um rendimento igual ou superior a 3000 USD. Ainda, relativamente ao rendimento mensal líquido, apesar de 39,7% dos inquiridos terem afirmado não saber ou não querer

responder, entre os restantes, a grande maioria afirmou ter um rendimento inferior a 999 USD (Anexo 12).

### **5.2.1. Recolha de dados secundários**

Em termos de recolha de dados secundários, no que concerne às fontes da informação, foram utilizadas fontes secundárias, nomeadamente na Revisão de Literatura e na Auditoria Externa, como livros, revistas e artigos científicos acedidos através das bases de dados bibliográficas do ISEG (nomeadamente, B-On, Proquest, Jstor, etc.), publicações do Governo de Angola e dos Ministérios, Instituto Nacional de Estatística de Angola – INE, Ministério das Finanças de Angola – MINFIN. Foram também utilizadas fontes primárias, particularmente documentos internos da Universidade, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o documento programático básico para a gestão, relatórios, o *website*, panfletos, entre outros.

## **6. Plano de Marketing**

### **6.1. Sumário Executivo**

A Universidade Técnica de Angola – UTANGA foi fundada em 2007, oferecendo sete cursos de licenciatura. Agora, ministra 14 cursos de licenciatura e conta com dois Campus universitários. UTANGA possui um elevado número de alunos em comparação com os seus concorrentes. A marca UTANGA conquistou o seu espaço no mercado logo no primeiro ano, pois a sua designação tem um forte significado nas línguas nacionais. Apesar disto, esta depara-se com alguns problemas, tais como: redução do número de alunos e crescente insatisfação da parte dos mesmos, especificamente em relação aos laboratórios e à biblioteca. Neste sentido, os objetivos gerais deste plano de Marketing são: aumentar a satisfação dos estudantes em 5%, aumentar o número de estudantes matriculados em 10%, diversificar as fontes de receita e, como consequência, melhorar a sua posição no ranking das melhores Universidade em Angola.

Este plano seguiu várias etapas, começando com a Missão, seguida de Objetivos Corporativos. Estes, aliados às auditorias externa e interna, permitiram a definição dos Objetivos do Plano. Especificamente, em relação à Auditoria Externa, esta foi efetuada através da análise dos fatores Políticos-legais, Económicos, Sociodemográficos e Tecnológicos que impactam o setor do Ensino Superior em Angola. Por sua vez, na Auditoria Interna pintou-se o retrato da situação atual da UTANGA e efetuou-se uma

análise dos concorrentes. Estas auditorias permitiram a identificação respetiva das oportunidades e ameaças do sector, assim como dos pontos fortes e fracos da Universidade, desenvolvendo-se a Análise SWOT. Todas estas fases anteriores foram a base para a delineação dos Planos de Ação a implementar na UTANGA. Desta forma, após a sua definição foi descrita a Implementação, sendo efetuada a calendarização dos planos de ação, foi apresentada a forma de Controlo do cumprimento dos objetivos e, ainda, foi efetuada a Orçamentação.

A UTANGA insere-se no sector de educação, mais especificamente no setor do Ensino Superior. Neste momento, os fatores externos que exercem maior influência sobre este setor são fatores de natureza sociodemográfica e económica. O setor apresenta grandes oportunidades, como o facto de a população ser jovem e querer cada vez mais ingressar no Ensino Superior, contudo a crise económica vivida atualmente em Angola apresenta-se como uma grande ameaça para qualquer organização. Neste sentido, a UTANGA tem verificado uma diminuição do número de alunos e um aumento do incumprimento dos mesmos.

Além disto, a Universidade não possui um Departamento de Marketing, pelo que a sua aposta no Marketing e na comunicação é fraca. Apesar disto, para a concretização dos objetivos do plano, foram sugeridos alguns planos de ação, com destaque para a instalação de laboratórios e a aquisição de mais livros para a biblioteca, com o intuito de aumentar a satisfação dos estudantes e, conseqüentemente, retê-los. Ainda com este intuito, sugere-se a Instituição adoção de políticas de desconto, tanto nas taxas de inscrição, como na liquidação total das propinas. Refira-se ainda que a UTANGA deve criar cursos de curta duração, alugar salas de aula a empresas ou outras organizações para a realização de eventos, no sentido de diversificar as suas fontes de receitas.

Este estudo apresentou algumas limitações que condicionaram uma melhor compreensão de alguns fenómenos relativamente ao setor e à Instituição. Designadamente, falta de dados sobre alguns sectores de atividade em Angola, inconsistência de dados disponíveis e falta de atualização dos mesmos, assim como a inacessibilidade aos dados financeiros da Universidade.

## **6.2. Missão**

A Universidade Técnica de Angola – UTANGA é uma instituição privada, criada em 2007, que tem como missão produzir, aplicar, preservar e difundir conhecimento e cultura, atuando como um centro dinâmico de amplo progresso, comprometido com a formação superior de qualidade, integrando os processos de ensino, extensão e investigação em consonância com as necessidades económicas, sociais, científicas e culturais do país.

## **6.3. Objetivos corporativos**

A UTANGA definiu como objetivo de curto-médio prazo apostar na melhoria da qualidade dos serviços, tendo em vista a satisfação dos estudantes, através da requalificação de Recursos Humanos, de modo a fortalecer o corpo docente, do aprimoramento das infraestruturas e apetrechamento das instalações, tais como bibliotecas e laboratórios.

## **6.4. Auditoria de Marketing**

### **6.4.1. Auditoria Externa**

#### **6.4.1.1. Enquadramento do Sector da Educação Superior em Angola**

O Ensino Superior em Angola é detentor de um passado relativamente recente. A primeira universidade, atualmente designada Universidade Agostinho Neto, foi criada em Outubro de 1962, tendo-se mantido, até 2009, como a única Instituição Estatal do país (Carvalho, 2012). As instituições privadas, por sua vez, têm um passado ainda mais recente. Só em 1992, com a fundação da Universidade Católica de Angola – UCAN, surgiu a primeira instituição de Ensino Superior Privada em Angola (Carvalho, 2012).

Desde 2000, têm-se verificado um rápido crescimento do sector, com a abertura de novas Instituições públicas e privadas. Só no ano de 2007 surgiram oito Instituições privadas de ensino. Dados de 2015 apontam para a existência de um total de 64 Instituições de Ensino Superior em funcionamento (respetivamente, 24 instituições públicas e 40 privadas), em todo o território nacional angolano (Anuário Estatístico 2015). A maioria destas instituições (aproximadamente 51,61%), em particular as privadas, estão concentradas na Província de Luanda (Fonte: Anuário Estatístico 2014).

#### **6.4.1.2. Análise PEST**

##### **6.4.1.2.1. Fatores Político-legais**

Tendo em atenção o passado recente do sector do Ensino Superior em Angola, aliado aos muitos problemas estruturais existentes, estão em progresso propostas de políticas e medidas. Estas procuram a reforma e a melhoria da gestão da qualidade do subsistema de Ensino Superior e a, subsequente, criação de legislação, para fazer face aos novos desafios impostos pelo seu acelerado crescimento (MES<sup>1</sup>, 2014).

Com base nos objetivos pretendidos foi necessário em primeiro lugar a reestruturação do órgão de Tutela, o Ministério do Ensino Superior – MES. Seguidamente foram produzidas novas legislações e regulamentação de base, com destaque para o decreto-lei nº 90/09, que estabelece as Normas gerais reguladoras do subsistema de Ensino Superior em Angola (Diário da República, I Série – Nº 237), o Decreto 05/09, de 07 de Abril, que cria as Regiões Académicas e o Decreto 07/09, de 12 de Maio, que reorganiza a Rede de IES, cria novas IES públicas e redimensiona a Universidade Agostinho Neto, na altura (2009) única universidade pública do País (Fonte: MES, 2014).

Relativamente às *Normas gerais reguladoras do subsistema de ensino superior em Angola*, atualmente o maior desafio das instituições prende-se com a composição do corpo docente. É exigido um mínimo de 50% de professores em regime de tempo integral e de exclusividade, e destes, 30% devem ter o grau académico de doutor e 20% o grau de mestre. Isto contraria a realidade atual, em que, principalmente nas Instituições Privadas, a maioria dos docentes são colaboradores (equivalente, em Portugal, a título de Professores Convidados) e com grau académico de licenciado.

##### **6.4.1.2.2. Fatores Económicos**

A economia angolana é fortemente dependente do sector petrolífero. Vários estudos, desde 2002 – fim da guerra civil, retratam um crescimento acelerado da economia. No entanto, a partir de 2009, começou-se a assistir a um abrandamento significativo das atividades económicas e financeiras no país, decorrente da descida do preço do barril de petróleo no mercado internacional, com quedas mais acentuadas desde 2014 (AICEP, 2015; CEIC, 2015).

---

<sup>1</sup> MES: Ministério do Ensino Superior de Angola

Os efeitos desta contração da atividade económica são espelhados nas “baixas taxa de crescimento do PIB, na paralisação de muitas empresas, no aumento do desemprego, na perda de confiança dos agentes económicos (empresas, famílias e instituições financeiras) e no incremento da pobreza” (Fonte: CEIC, 2015).

Veja-se que, em 2015, o PIB era de 4% (Fonte: OGE, 2016), estando previsto para 2016 que este valor se fixe em 1,3% (Fonte: CEIC<sup>2</sup>, 2016). Todavia, de acordo com dados do OGE, previa-se um abrandamento do PIB apenas até 2,8% para este ano. Situação idêntica se verifica com a taxa anual de inflação e com a taxa de desemprego. Em 2014, a taxa anual de inflação era de 7,24 %, porém, em 2015, esta quase duplicou para 13,42%, valor bem superior à meta do Governo, que era de 10,5% (Fonte: MINFIN). Salienta-se que no presente ano de 2016, nos meses de Janeiro a Agosto, esta taxa já está nos 27,35% (Fonte: MINFIN). Em relação à taxa de desemprego, em 2014, esta situava-se em 24,2%, sendo mais acentuada nas camadas mais jovens, sobretudo na faixa etária dos 15 aos 19 anos de idade, seguida das faixas etárias dos 20 aos 24 anos de idade, respetivamente 47% e 34,2% (Fonte: INE - Censo 2014). Ainda, a par destes resultados, outras fontes oficiais (Anexo 13) apresentam a variação das taxas de desemprego, com tendência para o aumento, principalmente nos últimos anos.

Segundo o boletim económico do Banco BAI Europa, este ambiente de instabilidade tende a prolongar-se, devido à falta de diversidade da economia, altamente dependente do investimento externo e de importações, e também devido à crescente escassez de divisas, que condiciona a atividade dos agentes económicos.

O sector de Ensino Superior está a ser fortemente afetado por este cenário de crise, quer pelo fraco financiamento do governo, quer pela contração de investimentos por parte das entidades promotoras (Fonte: Adra e Unicef, 2015). Nesta perspetiva, ficou patente que, historicamente, o sector da educação em Angola conta com baixos níveis de financiamento por parte do Governo (Anexo 14). Em 2015, o orçamento geral do estado para a educação foi de 8,6%. Para o presente ano de 2016 verificou-se uma diminuição desta percentagem para 7,7% e, desta fatia, o Ensino Superior representa apenas 14%. Muito aquém da meta desejável, se se tiver em conta valores na ordem

---

<sup>2</sup>CEIC: Dados sobre o PIB enviado por e-mail, no dia 29 de Agosto, pelo Sr. Francisco Paulo do CEIC.

dos 20% e 30% praticados nos países desenvolvidos e em via de desenvolvimento (Fonte: Adra e Unicef, 2015).

Como consequência da atual conjuntura, alguns gestores de universidades em Angola, revelam que tem aumentado o incumprimento por parte dos estudantes, fenómeno que é transversal a todas as instituições de Ensino Superior. Este fator aliado à crise cambial têm, de igual modo, afetado as receitas das Instituições de Ensino Superior em Angola, sendo assim são ameaças significativas à sua atividade.

#### **6.4.1.2.3. Fatores Sociodemográficos**

De acordo com os resultados definitivos do Censo de 2014 (Fonte: INE), a população angolana é constituída por, aproximadamente, 25,7 milhões de pessoas. Luanda é, das 18 províncias deste país, a mais populosa com cerca de 6,9 milhões de pessoas, concentrando um pouco mais de um quarto (27%) do total da população (Fonte: INE - Censo 2014).

A nível de Ensino Superior, os dados do Censo de 2014 indicam que Angola contava com um total de 234.676 graduados, o que representa 2,5% da população com 24 ou mais anos de idade, com formação superior concluída. Esta é uma percentagem ainda muito reduzida quando comparada a outras realidades africanas, mas constitui uma oportunidade para o sector.

Por esta razão e com vista ao desenvolvimento socioeconómico do país, o governo angolano tem vindo a criar incentivos, que têm proporcionado o crescimento do sector da educação. Nesta perspetiva, em 2013, foi lançado o Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ). Este consiste na atribuição de bolsas de estudo, internas e externas<sup>3</sup>, e na criação de infraestruturas de Ensino Superior por todo o país. Desta forma, o governo espera criar, até 2020, 121 mil diplomados pelo Ensino Superior em várias áreas estratégicas (Fonte: PNFQ).

Importa ainda referir, que relativamente aos candidatos que se inscreveram aos exames de acesso ao Ensino Superior, o número de não-admitidos é superior ao dos admitidos. Num universo de 157.947 candidatos inscritos, somente 62.817 foram admitidos, resultando em 95.130 não admitidos (Fonte: Anuário Estatístico 2015). Esta

---

<sup>3</sup> Atribuição de Bolsas para os alunos estudarem dentro (internas) ou fora (externas) de Angola

situação deve-se à fraca qualidade dos candidatos que vêm dos níveis anteriores<sup>4</sup> e, ainda, ao reduzido número de vagas existentes, em comparação com os candidatos interessados, tanto em Universidades Públicas, como Privadas (Fonte: Económico com Lusa, 2013). Apesar do número elevado de não admitidos, esta alta procura constitui uma oportunidade para as IES, pois, melhorando os seus recursos como um todo, podem facilmente conseguir aumentar o número de estudantes.

Por outro lado, a população jovem com a idade compreendida entre os 15 e 24 anos com idade para ingressar no Ensino Superior, é de 18,2% e desses somente 13% concluíram a 12ª ou a 13ª classe (Fonte: INE -Censo, 2014). Este facto constitui uma forte ameaça ao sector do Ensino Superior, na medida em que são poucos os jovens que terminam o Ensino Secundário e estão aptos a ingressar no Ensino Superior.

O número de estudantes matriculados aumentou de 146.001 em 2014 para 221.037 em 2015. Sendo que, a maioria são da faixa etária dos 17 a 25 anos e do sexo masculino, e o curso com o maior número de alunos continua a ser o de Direito, com 11,2% (Fonte: Anuário Estatístico 2014 - 2015).

Verifica-se que a estrutura etária da população angolana é caracterizada por uma população jovem. A faixa etária de 0-14 anos representa 47% da população, dos 15-24 anos corresponde a 18,2 %, e dos 65 ou mais anos são só 2,4% da população (Fonte: INE - Censo 2014). O facto de a população ser essencialmente jovem representa uma forte oportunidade para o sector.

#### **6.4.1.2.4. Fatores Tecnológicos**

O serviço das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC é um sector emergente em Angola, como em todo o mundo (Fonte: MTTI, 2010). Neste país, o seu desenvolvimento está condicionado por diversos fatores, nomeadamente: a carência de infraestruturas, a ineficiente rede de distribuição elétrica e a forte dependência das importações. Apesar destes obstáculos, este setor cresceu de forma notável nos últimos 15 anos, resultado de alguns investimentos em infraestruturas (Fonte: MTTI, 2010).

No entanto e, igualmente, em resultado da carência de infraestruturas e da ineficiente rede de distribuição elétrica, o acesso à internet é deficitário e muito

---

<sup>4</sup> Informação recolhida através de uma entrevista com o Reitor da UTANGA, no dia 12 de Julho de 2016 – Anexo 7 Guião de Entrevista.

dispendioso. Por esta razão, está a ser instalada fibra ótica pelo país e está previsto, para o ano de 2017, a entrada em funcionamento do Satélite Angosat 1, em construção na Rússia, que tem o potencial em telecomunicações de cobrir a África e parte da Europa (Fonte: ANGOP). Deste modo, espera-se que estas iniciativas venham a proporcionar melhorias nos serviços de telecomunicações e a redução dos preços dos mesmos.

O uso das TICs em Angola, referente ao ano de 2014, indicam que 37,5% da população com 5 ou mais anos de idade tem acesso ao telefone móvel, 9,9% da população desta mesma faixa etária tem acesso ao computador e 10,2% tem acesso a Internet (Fonte: INE – Censo 2014).

Angola já deu o primeiro passo em relação ao Ensino à distância. De acordo com a Angop, em 2009, foi instalado na Universidade Pública Agostinho Neto um centro de ensino à distância denominado CEAD, através da parceria com a Universidade Aberta de Lisboa. Para além deste centro, existem, pelo menos mais 4 instituições estrangeiras a ministrar cursos à distância em Angola, por meio de parcerias com instituições locais.

Em Angola já se verifica um número considerável de Instituições de Ensino Superior a ministrar cursos na área de Tecnologia de Informação, Comunicação e Eletrónica – TICE, se bem que, com maior incidência para a área de informática, eletrónica e eletrotecnia (Fonte: TICE.PT).

As ofertas devem continuar a diversificar-se, para atender o Plano Nacional de formação de Quadros, que tem como meta aumentar a oferta e o número de formados nas áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento do país, nomeadamente, Ciências da Engenharia e Tecnologias (Fonte: PNFQ). Esta é uma oportunidade, pois direciona as instituições a criarem cursos tendo em conta as necessidades reais e atuais do mercado.

A rede social mais utilizada em Angola é, segundo dados publicados no *website* Mensfios, o Facebook. Verifica-se, também, uma tendência progressiva para o uso de redes sociais por parte dos jovens.

### **Conclusão:**

Em suma, o setor do Ensino Superior angolano depara-se com sérias ameaças. Em primeiro lugar, as eleições gerais de 2017 avizinham alguma instabilidade política, o que gera um sentimento de incerteza entre os vários agentes económicos. No mesmo

sentido, a crise económica que Angola enfrenta representa uma séria ameaça pois causa uma redução do apoio do Estado, bem como uma redução do rendimento das famílias, originando, como consequência, uma redução do número de alunos e um aumento do incumprimento dos mesmos. Também, o aumento da concorrência e a fraca qualidade dos candidatos ao Ensino Superior representam ameaças ao sector. Em contrapartida, o facto de a população ser predominantemente jovem e de existir uma elevada procura por parte deste jovens destacam-se como fortes oportunidades, sendo indícios de um contínuo crescimento deste setor.

#### **6.4.2. Auditoria Interna**

##### **6.4.2.1. UTANGA: História**

A Universidade Técnica de Angola (UTANGA) é uma Instituição de Ensino Superior Privada, integrada no subsistema de Ensino Superior Angolano, com sede em Luanda. Fundada há 9 anos, esta instituição oferece catorze licenciaturas (Anexo 15), já formou 2.311 licenciados em diversas áreas e conta, atualmente, com um total de 9.625<sup>5</sup> alunos matriculados. Hoje em dia, a universidade é composta por três faculdades: Faculdade de Letras e Ciências Sociais – FLCS; Faculdade de Engenharias – FAE; e, por último, Faculdade de Gestão e Ciências Económicas – FGCE (Fonte: PDI, 2011-2015).

##### **6.4.2.2. Recursos financeiros**

Em 2014, a UTANGA era a Universidade privada com maior número de alunos matriculados, um total de 13.850 alunos (Fonte: Anuário Estatístico 2014). No entanto, a atividade de formação académica constitui, ainda, a única fonte de receitas da universidade, sendo este um ponto fraco. Com base numa breve análise sobre a evolução do número de matrículas (Anexo 16), nota-se que se verificou uma diminuição nas receitas provenientes das propinas e outros emolumentos.

A Universidade não dispõe de uma política linear de orçamentação para as diversas áreas. A gestão financeira está sobre a tutela da Entidade Promotora. A título de exemplo, os gastos com algumas ações de Marketing acontecem de forma aleatória,

---

<sup>5</sup> Dados do ano académico de 2015 fornecido pelo Vice-Reitor para Assuntos Académicos da UTANGA.

dependendo da atividade temporária que se vai realizar. Até agora as maiores despesas da UTANGA continuam a ser as infraestruturas<sup>6</sup>.

#### **6.4.2.3. Recursos organizacionais**

De acordo com o Reitor da UTANGA<sup>7</sup>, a Universidade tem uma identidade própria, construída com base na sua marca. UTANGA, nas línguas nacionais bantus, significa: ensinar, aprender, ler, estudar. A marca conquistou o seu espaço no mercado desde o seu primeiro ano e é o que sustenta a sua competitividade até aos dias de hoje.

Esta universidade está no quarto lugar no top das catorze melhores universidades em Angola (Fonte: 4International Colleges & Universities). Este é um ponto forte da universidade que pode influenciar a candidatura de novos alunos.

#### **6.4.2.4. Capacidade tecnológica**

A UTANGA é pioneira no desenvolvimento e implementação de um programa informático de gestão, denominado Sistema Integrado de Gestão Universitária – SIGU, desenvolvido pelos seus próprios técnicos. No entanto, nota-se que algumas das funcionalidades do SIGU apresentam falhas técnicas com frequência, provocando a dependência dos diversos departamentos do suporte da Direção Técnica. Porém, apesar destes constrangimentos, o SIGU é uma referência para outras instituições.

Por outro lado, a fraca capacidade técnica em termos de meios de ensino (falta de laboratórios, a falta de internet, biblioteca com insuficiência de livros) é apontada pelo Reitor e pelos estudantes como o principal ponto fraco da Instituição. Os laboratórios e a biblioteca são os principais elementos com os quais os antigos e atuais alunos menos estão satisfeitos. Os resultados do questionário desenvolvido mostram que os inquiridos (n=129) estão insatisfeitos com estes dois elementos (médias respetivas de 1,79 e 2,30, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito – Anexo 17).

#### **6.4.2.5. Situação atual do Marketing**

A UTANGA não dispõe até o momento de uma estratégia de Marketing eficaz e holística. Porém, apesar do crescente aumento da concorrência, a procura manteve-se

---

<sup>6</sup> Informação recolhida através de uma entrevista com o Reitor da UTANGA, no dia 12 de Julho de 2016 – Anexo 7 Guião de Entrevista.

<sup>7</sup> Idem

em alta no decorrer dos anos, fruto da reputação construída até então. Contudo, nos últimos dois anos é notável a diminuição da procura e o aumento do incumprimento, resultantes, em parte, tanto da crise económica, como da insatisfação dos alunos, como já foi referido anteriormente.

#### **6.4.2.5.1. Serviço**

Como já foi mencionado, a UTANGA oferece, atualmente, catorze licenciaturas, com a duração de 4 e 5 anos, em diversas áreas. Entre os vários cursos, Gestão é o que apresenta maior procura e que detém o maior número de formados no mercado, seguido dos cursos de Relações Internacionais e Engenharia Informática. Por oposição, os cursos de Língua Inglesa e de Engenharia do Ambiente são os com menos procura e, conseqüentemente, com menor número de alunos<sup>8</sup>.

Igualmente como já foi mencionado, a formação académica é a única fonte de receitas desta universidade, sendo também o único serviço prestado.

#### **6.4.2.5.2. Preço**

As propinas mensais pagas pelos alunos variam entre 250 e 300 dólares<sup>9</sup>, dependendo de curso para curso (Anexo 15). O valor de inscrição, que é igual para todos os alunos, é de 50 dólares. A determinação deste valor é feita com base nas especificidades de cada curso e nos valores praticados pelo mercado. Porém, refira-se que o valor praticado requer aprovação por parte do Ministério do Ensino Superior (MES). Aquando da submissão do projeto de criação de um curso, é proposto um valor para a propina, que tem de ser devidamente aprovado.

Os métodos de pagamento disponibilizados são depósito bancário e financiamento através de parcerias com Instituições que oferecem bolsas de estudos, com destaque para o Instituto Nacional de Gestão de Bolsas de Estudo – INAGBE.

#### **6.4.2.5.3. Local**

A Universidade possui dois Campus Universitários. O primeiro, onde é a sede, situa-se no Município do Kilamba Kiaxi, no Bairro Capolo II. Esta é uma localização de fácil acesso, sendo uma zona de confluência das várias regiões, sobretudo as periféricas de Luanda. O segundo Campus encontra-se, também, numa localização

---

<sup>8</sup> Informação cedida por Vice-Reitor para Assuntos Académicos, no dia 9 de Agosto de 2016, Luanda

<sup>9</sup> O câmbio praticado neste caso é de 1 USD = 100 AKZ (Kwanza de Angola)

geograficamente privilegiada, no município de Viana, o mais populoso da província de Luanda, no perímetro do Gabinete de Desenvolvimento e Aproveitamento Hidráulico do Kikuxi, junto à rotunda da via rápida Camama-Viana, em Luanda Sul.

Desta forma, UTANGA apresenta uma maior cobertura geográfica, em relação a muitos dos seus concorrentes. Por esta razão, a localização é apresentada, pelos atuais e antigos alunos como um fator decisivo nas suas escolhas (Anexo 18).

Em relação aos horários das aulas, estes são distribuídos por três períodos: manhã, tarde e noite. Porém, verifica-se que o período da tarde é pouco concorrido e por isso são formadas poucas turmas<sup>10</sup>.

#### **6.4.2.5.4. Comunicação**

Nos últimos anos, esta Universidade tem feito alguma comunicação, nomeadamente por via de órgãos de comunicação social (como a rádio, a televisão e jornais), bem como através da distribuição de panfletos na época das inscrições no Ensino Superior. Além disto, a UTANGA tem participado em feiras sobre educação e outras especialidades.

#### **6.4.2.5.5. Pessoas**

A gestão da UTANGA é feita essencialmente pelo órgão Executivo, composto por um Reitor, Vice-Reitores e um Secretário-Geral<sup>11</sup> (Fonte: PDI 2011-2015).

Os recursos humanos da universidade estão divididos entre Professores colaboradores (em Portugal, título equivalente a Professor Convidado), Pessoal Administrativo e Professores efetivos. Atualmente, UTANGA conta com 486 colaboradores, dos quais 304 são Professores colaboradores, 148 Pessoal Administrativo e 34 Professores efetivos.<sup>12</sup>

No entanto, a percentagem de professores efetivos que completaram um mestrado ou doutoramento é ainda muito reduzida. Devido à carência de quadros nacionais, a Universidade instituiu o Programa de Formação Docente. Este programa, que teve início

---

<sup>10</sup> Informação adquirida através de uma entrevista informal com o Vice-Reitor para Assuntos Académicos, 16 de Agosto de 2016, Luanda.

<sup>11</sup> Ver Organigrama – Anexo 19

<sup>12</sup> Informação adquirida através de uma entrevista informal com o Director de Recursos Humanos, 22 de Agosto de 2016.

no ano de 2013, tem como objetivo final fortalecer o corpo docente, através da atribuição de bolsas internas a nível de pós-graduação. Neste sentido, em Portugal, encontram-se 50 estudantes bolseiros a prosseguir cursos de mestrado, nas diversas escolas da Universidade de Lisboa. Este Programa de Formação Docente, que é único entre as universidades privadas em Angola, constitui um ponto forte da UTANGA. A Universidade está a apostar na formação contínua do seu corpo docente, investindo, por conseguinte, na qualidade da formação dos seus discentes.

#### **6.4.2.5.6. Processos**

Dos diversos processos relativos à Universidade, optou-se por descrever o processo de ingresso dos estudantes à UTANGA, um procedimento que é realizado anualmente, mediante concurso público. Este processo, sendo um dos primeiros pontos de contacto entre a Universidade e os estudantes, é de extrema importância, podendo influenciar a captação de novos alunos

O período de realização do Processo de Ingresso na UTANGA é determinada com base no calendário académico estipulado pelo MES, e normalmente coincide com o fim e o início do ano letivo (Março), entre os meses de Dezembro e Fevereiro. De acordo com o Regulamento Académico da UTANGA este processo compreende alguns passos (Anexo 20), sendo coordenado pelo Reitor, que cria uma comissão composta por docentes e colaboradores administrativos.

#### **6.4.2.5.7. Evidências físicas**

As instalações da UTANGA<sup>13</sup> foram construídas recentemente, e possuem infraestruturas adequada às exigências dos processos essenciais, nomeadamente Ensino, Pesquisa e Extensão.

O Campus do Capolo II é composto por 7 Edifícios, 81 salas de aula, com capacidade para 5.420 alunos por turno e, ainda, outras infraestruturas (Anexo 22). Os edifícios não dispõem de elevadores, nem de rampas, não sendo acessíveis a pessoas portadoras de deficiências motoras. O espaço Central do campus, denominado *Jango*<sup>14</sup> é reservado para cafés, repouso e até mesmo para estudo. Os estacionamento

---

<sup>13</sup> Anexo 21 – Imagens do Campus Capolo II e do Campus de Viana

<sup>14</sup> Jango – significa “espécie de caramanchão, ponto de encontro da população, para comer e conversar”.  
(Fonte: [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt))

restringem-se aos docentes e outros funcionários, contudo, existem outros espaços dentro do campus que são usados pelos estudantes gratuitamente.

O Campus de Viana, por sua vez, possui infraestruturas modernas, sendo composto por 22 salas de aulas, com uma capacidade total para 3.150 alunos.

#### **Conclusão:**

Concluindo, apesar de recente, a UTANGA conta com uma boa notoriedade e reconhecimento enquanto uma das melhores universidades angolanas. Com uma oferta de catorze licenciaturas, em 2014, esta era a universidade privada com maior número de alunos. Porém, em resultado da falta nacional de quadros qualificados, o seu corpo docente ainda não corresponde à sua meta de melhorar a qualidade de ensino através de docentes altamente qualificados, nem às exigências do Governo.

#### **6.4.2.6. Análise de Concorrentes**

As Instituições de Ensino Superior em Angola tem vindo a aumentar consideravelmente, sobretudo a partir de 2002 (Carvalho, 2012; MES, 2012), como já foi referido. Este crescimento reflete-se no aumento do número de estudantes que procuram ingressar no Ensino Superior. A par disto, verifica-se a intensificação da concorrência no sector, sobretudo em Luanda, onde se concentra a maior parte das instituições do país, igualmente como já referido (Fonte: Anuário Estatístico 2014).

Nesta base, a UTANGA concorre com todas as instituições de Ensino Superior, tanto as públicas como as privadas, particularmente as instaladas na Província de Luanda. Com base neste pressuposto, torna-se relevante a análise da concorrência, pois segundo Kotler e Armstrong (2012, p.528) “para desenvolver um plano estratégico eficaz faz-se necessário descobrir todas as informações sobre o modo de operar da concorrência, a fim de aprimorar o seu desempenho e as suas vantagens competitivas”.

Entretanto, para este estudo, convencionou-se fazer a caracterização dos considerados concorrentes diretos (Universidade Católica de Angola - UCAN, Instituto Superior Técnico de Angola – ISTA, Instituto Superior Politécnico Tocoista – ISPT, - Anexo 23) levando em conta algumas similitudes, relativamente a cursos e aproximação geográfica.

### 6.5. Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Quadro 2 – Análise SWOT

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• População maioritariamente jovem;</li> <li>• Muita procura por parte de jovens;</li> <li>• Incentivos do Governo através de bolsas de estudo;</li> <li>• Falta de vagas tendo em conta o elevado número de candidatos ao Ensino Superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte crise económica;</li> <li>• Instabilidade política, resultante das eleições gerais de 2017;</li> <li>• Aumento da concorrência;</li> <li>• Fraca qualidade dos candidatos ao Ensino Superior.</li> </ul>
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de alunos, comparado com as principais concorrentes;</li> <li>• Boa localização geográfica;</li> <li>• Programa de bolsas internas;</li> <li>• Boa notoriedade;</li> <li>• Forte aposta em infraestruturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe a perspetiva de crescimento, tendo em conta a muita procura, em um mercado essencialmente jovem e a aposta que está sendo feita pela Instituição em infraestruturas visando obter mais vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A crise económica constitui um forte risco para a continuação do programa de bolsas internas da Universidade;</li> <li>• A boa notoriedade e a localização podem tornar-se em fortes vantagens competitivas diante do aumento da concorrência.</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número insuficiente de Professores com graus de mestres e doutores;</li> <li>• A formação académica é a única fonte de receitas;</li> <li>• Reduzido investimento na área de Marketing;</li> <li>• Falta de laboratórios;</li> <li>• Biblioteca com poucos livros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As bolsas de estudo, atribuídas através do programa de incentivos do Governo, podem ajudar a formar os docentes, diminuindo a carência de Professores com graus de mestres e doutores;</li> <li>• O reduzido investimento na área de Marketing pode dificultar a comunicação com a população jovem - o público-alvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A crise económica, aliada ao aumento da concorrência, pode apresentar-se como um problema para a instituição, que pouco tem investido na área de Marketing, resultando numa diminuição do número de alunos. Consequentemente, uma vez que as propinas pagas pelos alunos são a única fonte de rendimento da UTANGA, pode verificar-se uma redução das receitas.</li> </ul>

## **6.6. Objetivos, estratégias e Planos de Ação**

### **6.6.1. Objetivos**

Tendo em consideração a análise anteriormente efetuada, bem como os objetivos corporativos da UTANGA, os objetivos deste Plano de Marketing Operacional são para serem realizados no período de um ano, entre os meses de Janeiro de 2017 e Janeiro de 2018, a saber:

- Aumentar a satisfação dos estudantes relativamente a Universidade em 5%;
- Aumentar o número de estudantes matriculados na Universidade em 10%;
- Melhorar para terceiro lugar a posição da UTANGA no ranking das melhores Universidade em Angola;
- Diversificar as fontes de receita da UTANGA.

Entre estes objetivos, particularmente entre os dois primeiros, se verifica uma certa interdependência. Veja-se que a satisfação dos estudantes influencia a sua retenção que, por sua vez, influencia a atração de novos estudantes, através da recomendação por parte dos atuais ou antigos estudantes. Consequentemente, estes influenciam a posição da Universidade no *ranking* das melhores universidades angolanas, originando uma maior atração de novos estudantes, o que resulta, no aumento do número de matrículas. Neste sentido, traçar planos de ação para alcançar um dos objetivos definidos, poderá traduzir-se em vários objetivos alcançados.

### **6.6.2. Estratégias de Marketing**

As estratégias de marketing devem ser de desenvolvimento, nomeadamente de Penetração de Mercado, ou seja, apostar em manter o número de estudantes matriculados, melhor os atuais serviços prestados e ainda atrair e conquistar mais estudantes para a Universidade.

### **6.6.3. Planos de ação**

As estratégias adotadas neste plano serão, com base nos objetivos, apostar na satisfação dos estudantes tendo em vista a sua retenção. Como foi referido na Revisão da Literatura, clientes, neste caso estudantes, satisfeitos partilham as suas experiências positivas, recomendando o produto/serviço a outras pessoas. Neste sentido, aumentar a satisfação dos atuais alunos da UTANGA, significa aumentar a probabilidade destes

recomendarem a Universidade aos novos candidatos. Saliente-se que, de acordo com os resultados do questionário desenvolvido, que como referido revela que os estudantes não estão satisfeitos com a universidade no geral, num universo de 129 inquiridos, 41 dizem que não recomendariam a UTANGA para amigos ou familiares. (Anexo 24) Note-se também, de acordo com dados do mesmo questionário, que a maioria dos inquiridos afirmaram ter tomado conhecimento da UTANGA através de amigos ou familiares (Anexo 25).

Para aumentar a satisfação é necessário, então, investir na melhoria de qualidade dos serviços que os estudantes mais valorizam, que, conseqüentemente, pode levar a um aumento do número de alunos e colocar a Universidade num outro patamar relativamente ao *ranking* das melhores Universidade em Angola. E por outro lado criar ações que possibilitem a diversificação da fonte de receita da Universidade. Desta forma e considerando os objetivos definidos, de seguida são traçados alguns Planos de Ação de acordo com o Marketing Mix, nomeadamente, de acordo com os 7 Ps do Marketing Mix.

#### **6.6.3.1. Serviços**

- Criar cursos de curta duração em diversas áreas (Empreendedorismo, Informática, módulos de Web Design etc.). Isto permite ampliar a oferta de serviços que a UTANGA oferece, contribuindo para a geração e diversificação de fontes de receitas;
- Alugar as salas de aulas, auditório e os anfiteatros a empresas ou associações, permitindo, por um lado, dinamizar e valorizar os espaços da UTANGA, e por outro, rentabilizar e gerar receitas para a Universidade.

#### **6.6.3.2. Preço**

- Instituir políticas de descontos de 5% na taxa de inscrição dos estudantes. Com esta tática pretende-se atrair novos alunos;
- Oferta de 2% de desconto na liquidação total da propina anual. Desta forma, procura-se aumentar a satisfação dos alunos, o que resulta na sua subsequente retenção.

### **6.6.3.3. Promoção / Comunicação**

- Dinamizar o *website* com mais informação e vídeos institucionais e criar uma *Newsletter* a enviar aos alunos mensalmente, também com notícias e informação institucional;
- Usar Redes sociais, particularmente o Facebook, para comunicar sobretudo com os potenciais e atuais alunos, uma vez que estão mais presentes nas redes sociais e usam mais telemóveis do que computadores;
- Conceção de brindes a oferecer aos estudantes no ato das inscrições e/ou matrículas (por exemplo: canetas, marcadores, cadernos, fitas, etc.). Desta forma, procura-se criar e/ou reforçar a relação institucional da Universidade com os alunos, contribuindo para o aumento da sua satisfação com a instituição;
- Intensificar a participação em eventos e feiras de educação. Com esta tática pretende-se a divulgação da Instituição junto dos potenciais alunos e parceiros;
- Efetuar Palestras nas escolas de Ensino Secundário, no sentido de divulgar a Universidade e os seus serviços junto dos potenciais candidatos.

### **6.6.3.4. Lugar/Distribuição**

- Criar um maior número de turmas, de modo a preencher os horários vagos, principalmente, no período da tarde. Esta tática reduz a questão da precibilidade associada aos serviços e procura rentabilizar os espaços letivos.

### **6.6.3.5. Pessoas**

- Políticas de incentivo e benefícios: ações de formações regulares, premiação, (por exemplo: do colaborador mais assíduo), avaliação contínua do potencial dos funcionários. Partindo do pressuposto que colaboradores satisfeitos desempenham melhor as suas funções, esta tática pode influenciar, igualmente, a satisfação dos estudantes;
- Efetivação do plano de carreira profissional para os colaboradores, permitindo a ascensão dentro da Instituição;
- Melhorar a qualidade do corpo docente, através de implementação de programas de bolsas de estudo para exterior do país e ainda promover o intercâmbio entre os docentes de outras instituições.

#### 6.6.3.6. Processos

- Dar uma formação mais rigorosa aos colaboradores que participam no processo de ingresso, visto que este é, muitas vezes, o primeiro contacto que os estudantes têm com a universidade, influenciando a sua perceção em relação à mesma.

#### 6.6.3.7. Evidências Físicas

- Adquirir equipamentos que melhorem o serviço prestado aos alunos, designadamente, projetores, computadores, equipamentos de som, estiradores de desenho, entre outros;
- Melhorar o *design* interior, através de aquisição e uma melhor disposição de mobílias, pinturas, cortinados, principalmente nos lugares de maior afluência de estudantes (Secretaria-Geral, Secretaria-Pedagógica);
- Instalar sistemas de *Wi-Fi* dentro do campus universitário, de modo a que os alunos possam aceder à Internet em qualquer lugar;
- Adquirir cortinados para o auditório e para o anfiteatro, no sentido de melhorar as condições de apresentações multimédia;
- Melhorar o sistema de iluminação dos diversos espaços;
- Restabelecer o uso de televisores plasma no *hall* de entrada e no Jango para a exposição de vídeos institucionais, divulgação de informação e comunicados, entre outros. Para além destes, pretende-se instalar novos televisores plasma na secretaria-geral, secretaria pedagógica e na sala de professores;
- Reestruturação e atualização da sinalética interna em virtude da reconfiguração dos serviços e dos espaços letivos. Deste modo, pretende-se facilitar a movimentação dos estudantes dentro do campus universitário, conferindo-lhes uma maior satisfação com a UTANGA;
- Melhorar as condições técnicas, investindo em laboratórios e bibliotecas, tendo em atenção que são os aspetos em que os alunos se apresentam menos satisfeitos.

## 6.7. Programa de Implementação e Controlo

### 6.7.1. Implementação e Calendarização

Nesta seção deste Plano de Marketing Operacional são apresentados os programas de ação e sua respetiva calendarização durante o período de Janeiro de 2017 a Janeiro de 2018. Refira-se que o período letivo, em Angola, tem início geralmente entre os meses de Fevereiro e Março e fim em Dezembro.

Quadro 3 – Implementação e Calendarização

Marketing Mix	Programas de acção	2017												2018	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		J
Serviço	Criar cursos de curta duração														
	Alugar salas de aulas, auditórios e anfiteatros														
Preço	Instituir políticas de descontos de 5% na taxa de inscrição														
	Oferta de descontos de 2% na liquidação total da propina anual														
Local	Criar políticas para formar mais turmas no período da tarde														
Comunicação	Dinamizar o <i>website</i>														
	Usar Redes sociais para comunicar														
	Criar o sistema de <i>Newsletter</i>														
	Conceção de brindes para serem ofertados no acto das inscrições														
	Intensificar a participação em eventos e feiras														
	Efetuar palestras nas escolas de ensino secundário														
Pessoas	Políticas de incentivo e benefícios:														
	Formações regulares														
	Premiação														
	Avaliação contínua do potencial dos funcionários														
Processos	Dar formação aos colaboradores que participam no processo de ingresso														
Evidências Físicas	Adquirir equipamentos:														
	Projectores														
	Estiradores de desenho														
	Computadores														
	Equipamentos de som														
	Melhorar o design interior														
	Secretaria Geral														
	Secretaria Pedagógica														
	Instalar o sistema <i>Wi-Fi</i> dentro do campus														
	Adquirir cortinados para o auditório e o anfiteatro essencialmente														
	Melhorar a iluminação dos espaços														
	Restabelecer o uso de televisores plasmas no <i>hall</i> de entrada, Jango, Secretarias Geral e Pedagógica														
	Melhorar as condições técnicas, investindo em laboratórios e bibliotecas														
Reestruturação e atualização da sinalética interna															

### 6.7.2. Controlo

Nesta seção deste Plano de Marketing Operacional é descrita a forma como será efetuado o controlo do cumprimento dos objetivos definidos anteriormente.

Com vista a avaliar a evolução da satisfação dos estudantes relativamente a Universidade, deve ser novamente aplicado um questionário sobre a satisfação dos estudantes, no fim do primeiro ano de implementação das ações delineadas. Este objetivo terá sido alcançado se se verificar um aumento da satisfação igual ou superior a 5%, comparativamente com os resultados obtidos no questionário desenvolvido no início do projeto.

O controlo do aumento do número de matrículas para 10% é mais facilmente efetuado. Em Janeiro de 2018, após a época de ingresso, deve ser solicitado o relatório sobre os dados primários de matrículas, junto da Vice-Reitoria para os Assuntos Académicos. Porém, de modo a averiguar o impacto de determinadas táticas individualmente, podem ser aplicados questionários aos novos estudantes, com vista a determinar quais os fatores que foram decisivos na escolha da UTANGA. Nomeadamente, averiguar o impacto comparativo de cada um dos seguintes fatores: descontos, uso e informação disponibilizada nas redes sociais, atendimento no processo de ingresso, consistência do material de informação, palestras dadas nas escolas do Ensino Secundário, entre outros. Este objetivo terá sido cumprido se o número de matrículas tiver aumentado, não só por via do aumento do número de estudantes matriculados pela primeira vez, ou seja, novos estudantes, como pela manutenção dos atuais alunos que ainda não terminaram a sua licenciatura, ou seja, pela retenção dos estudantes.

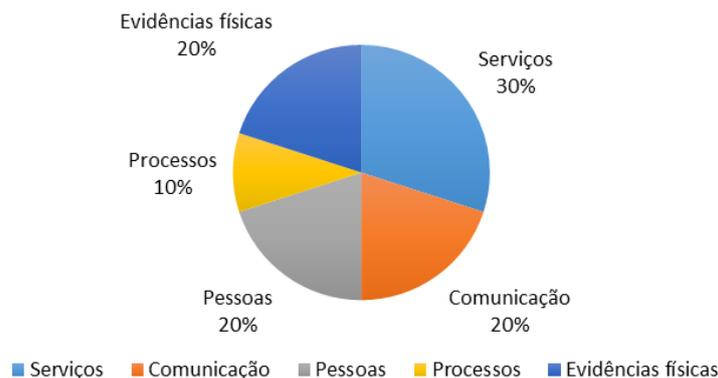
Em relação a posição da Universidade no *ranking* das melhores Universidade em Angola, caberá à UTANGA consultar os resultados quando forem disponibilizados. Não sendo possível definir um horizonte temporal, pois a divulgação dependerá do órgão responsável por este *ranking*.

Por último, o controlo da diversificação das fontes de receita da UTANGA será feito no fim do ano, através da análise da recetividade dos vários agentes económicos aos novos serviços prestados.

## 6.8. Orçamentação

Uma vez que não foi possível o acesso aos dados financeiros da Universidade e, também, devido à inexistência de um orçamento de Marketing, foram estimados, em percentagem, os recursos necessários para a realização dos vários programas de ação.

Figura 1 – Estimativa de Orçamentação (em percentagem)



## 7. Conclusões e Recomendações

A Universidade Técnica de Angola – UTANGA conta com uma boa notoriedade no mercado e tem potencial de crescimento. No entanto, a atual crise económica e financeira que se enfrenta em Angola, bem como o aumento da concorrência, constituem uma séria ameaça à Instituição e contribuem diretamente para um abrandamento do crescimento da mesma. Tendo em vista que este crescimento se verifica em consequência do aumento da procura.

Para além dos fatores externos, a UTANGA apresenta fraquezas significativas, designadamente no que diz respeito a falta de livros e de laboratórios, o que compromete a qualidade e a satisfação dos estudantes. Deste modo, uma vez que a insatisfação dos estudantes tem repercussões na sua retenção e na atração de novos estudantes, condicionando o desenvolvimento da Instituição, estas fraquezas devem ser trabalhadas e melhoradas.

Nesta perspetiva, o Plano de Marketing proposto neste Trabalho Final de Mestrado tenciona, de acordo os objetivos traçados, proporcionar melhorias significativas à UTANGA, de modo a reforçar a sua presença no mercado nacional e inverter a tendência atual de abrandamento do seu crescimento. Neste sentido, são propostos variados planos de ação a serem implementados durante o período de um ano, de Janeiro de

2017 a Janeiro de 2018. Estes planos de ação passam pelo investimento em laboratórios e em livros para a biblioteca, na aquisição de equipamentos que permitam a melhoria do serviço prestado aos alunos, no aperfeiçoamento da formação dos colaboradores que participam no processo de ingresso dos estudantes, entre outros.

Este Plano contribui ainda para o reconhecimento de aplicação de ações de Marketing na UTANGA, sobretudo, tendo em conta a conjuntura atual de crise económica. Neste sentido, recomenda-se, em primeiro lugar, uma maior atenção relativamente aos aspetos que mais afetam a Instituição e, em termos mais estratégicos, recomenda-se a criação de um Departamento de Marketing. Sugere-se ainda, o desenvolvimento e implementação de um outro Plano de Marketing para o ano de 2018, tendo em conta o resultado deste. Ademais, dada a riqueza da informação que permitem recolher e dada a sua importância para a melhoria contínua do serviço prestado aos alunos, recomenda-se à UTANGA a aplicação de questionários periódicos aos estudantes, de modo a avaliar a sua satisfação com a Universidade.

## **8. Limitações**

Este estudo teve algumas limitações que condicionaram, em certa medida, os resultados do projeto.

Em primeiro lugar, a recolha de dados secundários teve limitações significativas, visto que existe uma falta de dados relativos a alguns sectores de atividade em Angola, estando os dados existentes desatualizados ou sendo muitas vezes inconsistentes. Para além disto, verificou-se alguma resistência por parte da Instituição em estudo, em fornecer dados internos à Universidade. Todos estes fatores contribuíram negativamente para o desenvolvimento das auditorias externa e interna.

Adicionalmente, os dados financeiros não foram disponibilizados, pelo que não foi possível ter conhecimento exato sobre a situação económica e financeira da instituição. A gestão financeira está sob a tutela da Entidade Promotora, não dispondo o Reitor destes dados. Ademais, em Angola, não existe muita transparência de informação, não existindo a obrigatoriedade de divulgação de relatórios de contas e dados financeiros de empresas ou organizações.

Ainda relativamente ao Plano em si, a inexistência de um Departamento de Marketing na UTANGA significa que o que é sugerido não pode ser muito exaustivo, pois

tem de obedecer à capacidade atual da instituição, especialmente no que diz respeito ao orçamento necessário.

Por fim, outra limitação deste estudo, relacionada com a recolha de dados primários, prende-se com a falta de Internet ou baixa capacidade da mesma. Muitos estudantes não puderam responder ao questionário *online*, tendo sido necessário recolher as respostas pessoalmente, através da impressão do questionário, e registo manual no Qualtrics, atividades que consumiram muito tempo. Para além disto, o facto de a amostra não ser representativa da população constituiu, também, uma limitação deste Trabalho Final de Mestrado.

**Referências Bibliográficas**

- Almeida, M., & Pereira, J. (2014). *Marketing de Serviços (1ª Ed.)*. Lisboa: Sílabo
- Avram, E. M. (2014). The Particularities of Services and the importance of Marketing In Higher Education. *Management Intercultural*, 3(32), 13–20.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1988). The Service Quality Puzzle. *Business Horizons*, 31(5), 35–43.
- Carvalho P. (2012). Evolução e crescimento do ensino superior em Angola. *Revista Angolana de Sociologia*. 9, 51-58.
- Feciková, I. (2004). An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, 16(1), 57–66.
- Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística. (1ª Ed). (2014). *Anuário Estatístico 2014*. Luanda: Ministério do Ensino Superior da República de Angola.
- Gabinete de Estudos, Planeamento e Estatística. (2ª Ed). (2015). *Anuário Estatístico 2015*. Luanda: Ministério do Ensino Superior da República de Angola.
- Hemsley-brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education Marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- INE – Instituto Nacional de Estatística. Censo 2014 – Resultados Definitivos de Recenseamento Geral da População e da Habitação de Angola 2014.

- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. (14ª Ed.). São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12ª Ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Nancy, L. (2007). *Marketing in the public sector: a roadmap for improved performance*. New Jersey: Pearson Education.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (Global Edition). New Jersey: Pearson.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach* (2ª Ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- McDonald, M., & Payne, A. (1996). *Marketing Planning for Services*. (1ª Ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- MES – Ministério de Ensino Superior. (2014). *Encontro de Auscultação Sobre o Pacote Legislativo do Ministério do Ensino Superior*. Luanda.
- PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional - 2011-2015. Universidade Técnica de Angola.
- Reichheld, F., & Sasser, W.E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-11
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for business students*. (5ª Ed.). England: Prentice Hall.

Solomon, M., Marshall, G., Elnora, S., Bradley, B., & Vincent, M. (2013). *Marketing: Real People, Real Decisions* (2ª Ed.). England: Pearson Education.

MES – Ministério do Ensino Superior (2012). Políticas Públicas de Desenvolvimento e de Reforma do Ensino Superior, no contexto da República de Angola. In *Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa* (pp. 1–16).

Trasorras, R., Weinstein, A., & Abratt, R. (2009). Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (5), 615 – 632.

VRIC – Vice-Reitoria para Investigação Científica, Pós-Graduação e Extensão Universitária. Universidade Técnica de Angola. (2014). Relatório - Encontro de Graduados 2014.

Westwood, J. (2006). *How to write a Marketing plan* (3ª Ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Wood Burk, M. (2010). *Essential guide to Marketing planning*. (2ª Ed.). Edinburgh: Pearson Education.

Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 105–115.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed.). London: Sage Publications.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33–46.

**Webgrafia**

4International Colleges & Universities. (2016). Top Universities in Angola 2016. University Web Ranking, acessado a 2 de Setembro de 2016, em <http://www.4icu.org/ao/>.

ADRA - Ação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente e UNICEF Angola. (2015). Educação no OGE 2016. Acessado a 30 de Agosto de 2016, em [http://www.adra-angola.org/wp-content/uploads/2016/07/Analise-ADRA\\_OGE-2016\\_Educacao.pdf](http://www.adra-angola.org/wp-content/uploads/2016/07/Analise-ADRA_OGE-2016_Educacao.pdf).

AICEP – Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). (2015). Angola – Ficha de Mercado, acessado a 22 Agosto de 2016, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalle.aspx?documentId=c394b4f8-db0b-4d6a-b38c-95ed9a940b5d>.

ANGOP - Agência Angola Press. (2009, 11 de Setembro). *Inaugurado centro de ensino à distância da UAN*. Acessado a 24 de Agosto de 2016, em [http://www.angop.ao/angola/pt\\_pt/noticias/educacao/2009/8/37/Inaugurado-centro-ensino-distancia-UAN,3dbb8035-e0e0-4029-9c01-40d312457ace.html](http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/educacao/2009/8/37/Inaugurado-centro-ensino-distancia-UAN,3dbb8035-e0e0-4029-9c01-40d312457ace.html).

ANGOP - Agência Angola Press. (2016, 16 de Maio). *Angola: Sector de telecomunicações pondera alterar tarifas*. Acessado a 27 de Agosto de 2016, em [http://www.angop.ao/angola/pt\\_pt/noticias/ciencia-e-tecnologia/2016/4/20/Angola-Sector-telecomunicacoes-pondera-alterar-tarifas,5b5f1c18-49f4-4aa5-906b-4e7c5f761859.html](http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/ciencia-e-tecnologia/2016/4/20/Angola-Sector-telecomunicacoes-pondera-alterar-tarifas,5b5f1c18-49f4-4aa5-906b-4e7c5f761859.html).

AMA – American Marketing Association. Definição de Marketing. (2013). Acessado a 28 de Novembro de 2015, em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Banco BAI Europa. (2016). Boletim Económico - Angola. Acedido a 8 de Agosto de 2016, em [www.bancobaieuropa.pt](http://www.bancobaieuropa.pt).

CEIC – Centro de Estudos e Investigação Científica. (2015). Mas afinal quantos países Angola tem? Acedido a 23 de Junho de 2016, em <http://www.ceic-ucan.org/>.

Económico com Lusa (2013, 17 Fevereiro). *Poucas vagas para muitos candidatos que querem estudar em Angola*. Económico. Acedido a 4 de Outubro de 2016, em [http://economico.sapo.pt/noticias/poucas-vagas-para-muitos-candidatos-que-querem-estudar-em-angola\\_162796.html](http://economico.sapo.pt/noticias/poucas-vagas-para-muitos-candidatos-que-querem-estudar-em-angola_162796.html).

Menosfios (2014, 11 de Junho). *Qual é a rede social mais utilizada em Angola? O Big Brother ajuda a responder*. Acedido a 25 de Setembro de 2016, em <http://www.menosfios.com/qual-e-a-rede-social-mais-utilizada-em-angola-o-big-brother-ajuda-a-responder/>.

MINFIN – Ministério das Finanças de Angola. (2016). Linhas mestras para definição de uma estratégia para a saída da crise derivada da queda do preço do petróleo no mercado internacional. Acedido a 11 de Outubro de 2016, em <http://www.minfin.gv.ao/minfin/v2/download/Linhas-Mestras-Minfin.pdf>.

MINFIN – Ministério das Finanças. (2016). Angola – Economia Nacional: Inflação, acedido a 3 de Outubro de 2016, em <http://www.minfin.gv.ao/PortalMinfin/faces/economianacional/inflacao>.

MTTI - Ministério das Telecomunicações e Tecnologias de Informação. (2010). A Indústria das TIC em Angola: Estudos Prévios à necessidade de implementação de medidas de desenvolvimento e promoção da indústria nacional do sector das TIC em Angola. Acedido a 25 de Agosto de 2016, em [http://mediatecas.ao/wp-content/uploads/2012/05/Industria\\_TIC\\_Nacional.pdf](http://mediatecas.ao/wp-content/uploads/2012/05/Industria_TIC_Nacional.pdf).

Observador. (2015, 13 de Novembro). *Angola realiza eleições gerais em agosto de 2017, diz José Eduardo dos Santos*. Acedido a 18 de Agosto de 2016, em <http://observador.pt/2015/11/13/angola-realiza-eleicoes-gerais-em-agosto-de-2017-diz-jose-eduardo-dos-santos>.

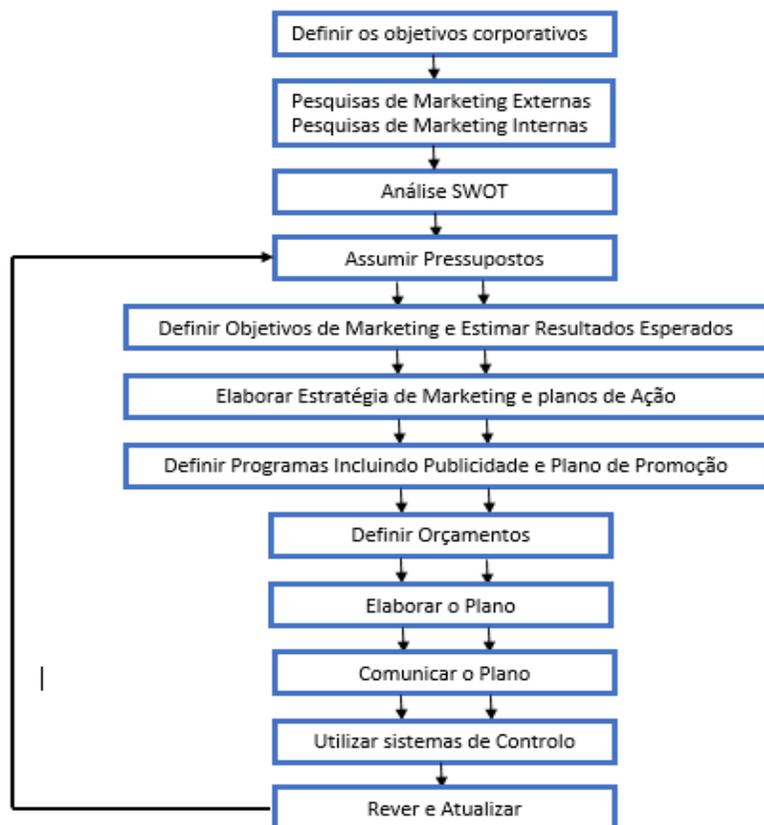
OGE – Orçamento Geral do Estado. (2016). Relatório de Fundamentação. Ministério da Finanças. Acedido a 29 de Agosto de 2016, em <http://www.info-angola.ao/attachments/article/4579/01%20-%20fundamentacao%20do%20oge%202016.pdf>

PNFQ – Plano Nacional de Formação de Quadros. (2016). Programas de ação – Metas do Plano Nacional de Formação de quadros. Acedido a 2 de Agosto de 2016, em <http://www.pnfq.gov.ao/programas-de-acção>

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica. *Estudo sobre o Envolvimento do Setor TICE Português no Desenvolvimento da Sociedade de Informação nos PALOP*. Acedido a 18 de Setembro de 2016, em [http://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/estudo\\_tice\\_palop\\_-\\_angola.pdf](http://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/estudo_tice_palop_-_angola.pdf).

## Anexos

Anexo 1 – Figura de plano de Marketing do autor Westwood (2006)



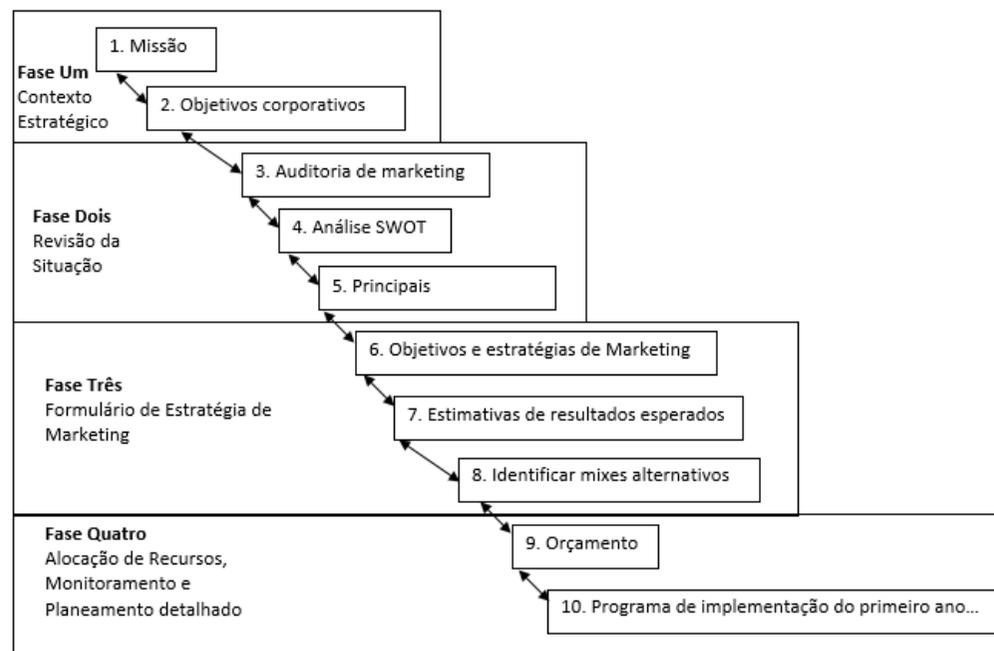
Anexo 2 – Adaptação do Plano de Marketing de Kotler e Armstrong (2007)

Secção	Propósito
Resumo Executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda a gestão de topo a encontrar os principais pontos do plano rapidamente.
Atual Situação do Marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição
Análise das ameaças e das oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto se pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e nas suas estratégias.
Objetivos e questões essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista
Estratégia de Marketing	Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar o seu objetivo, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Mostra a receita e custos esperados (a diferença entre eles é o lucro previsto)
Controlo	O controlo que será utilizado para monitorizar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão a alcançar as suas metas. Inclui mensurações do investimento de marketing.

Anexo 3 – Adaptado Plano de Marketing de Wood (2010)

Secção	Propósito
Sumário Executivo	Para descrever, brevemente, os objetivos do plano e os pontos principais.
Situação atual de marketing	No contexto da declaração de missão, resumir os resultados da auditoria externa e análise PESTLE e fornecer informações sobre mercados e clientes, atividades atuais de marketing, os resultados anteriores e concorrência.
Análise SWOT	Para discutir pontos fortes e fracos internos, oportunidades e ameaças externas que podem afetar o desempenho de marketing.
Segmentação, <i>Targeting</i> e posicionamento	Para identificar os segmentos a serem alvejados e indicar a forma como o produto, marca ou organização será posicionado para o segmento de cliente selecionado.
Objetivos e questões	Para mostrar o que o plano de marketing é projetado para alcançar em termos de recursos financeiros, de marketing e os objetivos da sociedade; para explicar questões-chave que podem afetar a implementação e o sucesso do plano.
Estratégia de marketing	Para apresentar a ampla abordagem estratégica que o plano irá aplicar no fornecimento de valor para atingir os objetivos que foram definidos.
Programas de marketing	Para descrever o conjunto de ações coordenadas que serão implementados para criar, comunicar e entregar valor através de produtos, preços, local, promoção, atendimento e marketing interno.
Planos financeiros (orçamentos)	Para fazer <i>back up</i> dos programas com detalhes sobre os custos projetados, receitas e previsões de vendas, níveis de lucro esperados.
Métricas e implementação de controlo	Para indicar a organização, responsabilidades e cronograma de execução; explicar métricas para monitorar e medir o progresso em direção aos objetivos; e incluir planos de contingência para lidar com resultados inesperados e cenários futuros.

Anexo 4 – Adaptado Plano de Marketing de McDonald e Payne (1996)



## Anexo 5 – Quatro categorias de Serviços

Quem ou o que é o beneficiário direto do Serviço?		
Natureza dos serviços	Pessoas	Bens
<b>Ações Tangíveis</b>	<b>People Processing</b> (Serviços direccionados ao corpo) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de passageiros, alojamentos</li> <li>• Cuidados de saúde</li> </ul>	<b>Possession Processing</b> (Serviços direccionados aos activos físicos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de marcadorias</li> <li>• Reparo e manutenção</li> </ul>
<b>Ações Intangíveis</b>	<b>Mental Stimulus Processing</b> (serviços direccionados à mente) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação</li> <li>• Publicidade/ Relações públicas</li> <li>• Psicoterapia</li> </ul>	<b>Information Processing</b> (serviços direccionados a activos intangíveis) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade</li> <li>• Serviços bancários</li> <li>• Serviços jurídicos</li> </ul>

Fonte: Lovelock e Wirtz (2011, p. 41)

## Anexo 6 – Guião do Questionário



## TRABALHO FINAL DE MESTRADO – TFM

**Projeto:** Planeamento de Marketing para a Universidade Técnica de Angola – UTANGA.

Autora: Mestranda Luciana Neto

## QUESTIONARIO

Caro (a) Participante,

Este questionário insere-se no âmbito de um Projeto de Trabalho Final de Mestrado em Marketing, no Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG. Pretende-se estudar os fatores que influenciaram a tomada de decisão dos estudantes, ao escolher a Universidade Técnica de Angola – UTANGA, para frequentar o curso superior.

A sua participação é muito importante para a realização deste estudo. Agradecemos que responda de forma clara, direta e honesta a todas as perguntas.

Os dados recolhidos nesta amostra serão utilizados de forma exclusiva e confidencial para a realização do estudo. Garantimos o anonimato de todas as suas respostas.

Este questionário não demorará mais do que 7 minutos a ser preenchido.

**Agradecemos desde já pela sua colaboração!**

## Q1. Estuda / estudou na UTANGA?

- Sim  
 Não

## Q2. O que mais valoriza na escolha de uma Universidade a frequentar?

(Escolha uma ÚNICA opção, marca um "x" na resposta correspondente).

- Qualidade de ensino  
 Qualidade do Corpo Docente  
 Qualidade das Instalações  
 Preço dos cursos  
 Reputação da Universidade  
 Localização  
 Outro. Indique qual: \_\_\_\_\_

**Q3. Como tomou conhecimento da UTANGA?**

(Por favor, selecione todas as opções que se aplicam)

- Através dos (atuais / antigos alunos) de outros alunos
- Visita ao campus da UTANGA
- Panfletos
- Páginas da Internet da UTANGA
- Através de Amigos / Familiares
- Outdoors
- Anúncios na Televisão
- Através de Exposição da UTANGA na Feira da Educação
- Outro. Indique qual: \_\_\_\_\_

**Q4. Quais os fatores que foram decisivos na escolha da UTANGA para frequentar o curso superior? (Assinale as 3 OPÇÕES mais importantes para si)**

- Localização
- Reputação
- Qualidade do ensino
- Qualidade do corpo docente
- Qualidade das instalações
- Preço dos cursos
- Simpatia/Profissionalismo no atendimento
- Ter o curso pretendido
- Ser uma Universidade Privada
- Ser parceira de Instituições que oferecem bolsas de estudo
- Outro. Indique qual: \_\_\_\_\_

**Q5. Tendo em consideração a sua experiência na UTANGA, como classificaria, globalmente, o seu grau de satisfação com a referida Universidade?**

(Assinale apenas uma (1) opção de resposta)

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem Satisfeito Nem Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

**Q6. Indique o seu grau de satisfação com a UTANGA em relação aos seguintes aspetos:**

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Qualidade de Ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do Corpo Docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laboratórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa das disciplinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Website da UTANGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamento das aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7. Recomendaria a UTANGA para amigos ou familiares que pretendem ingressar ao Ensino Superior?**

- Sim
- Não
- Sem opinião

**Q8. Qual é a sua relação atual com a UTANGA ?**

Sou:

- Atual aluno (a) da UTANGA
- Ex-aluno (a) da UTANGA

**Q9. Em que ano académico se encontra?**

(Esta questão só se aplica ao atual aluno (a) da UTANGA)

- 1º Ano
- 2º Ano
- 3º Ano
- 4º Ano
- 5º Ano

**Q10. Em que campus da UTANGA frequenta / frequentou o seu Curso Superior?**

- Campus de Viana
- Campus "Joaquim Pessoa" do Capolo II

**Q11. Qual o curso que frequenta / frequentou?**

(Por favor, escreva aqui a sua resposta) \_\_\_\_\_

**Q12. Há quantos anos deixou de ser aluno da UTANGA ? (Pergunta só para os ex-alunos):**

Escreve aqui a sua resposta: \_\_\_\_\_Anos.

### CARACTERIZAÇÃO

**Q13. Género:** (Por favor assinale apenas uma opção)

- Feminino
- Masculino

**Q14. Idade:** \_\_\_\_\_

Por favor escreva a sua resposta.

**Q15. Indique o nome do seu bairro /cidade de residência:** \_\_\_\_\_

**Q16. Ocupação:**

(Assinale a opção que se aplica)

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado

**Q17. Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar**

- Inferior a 500 USD
- Entre 500 USD e 999 USD
- Entre 1000 USD e 1499 USD
- Entre 1500 USD e 1999 USD
- Entre 2000 USD a 2999 USD
- Igual ou superior a 3000 USD
- Não sei / Não respondo

**Obrigada por ter dedicado o seu tempo a preencher este questionário!**

### Anexo 7 – Guião Entrevista com o Reitor da UTANGA

1. Quais são as principais instituições concorrentes da UTANGA
2. Como acha que a UTANGA se posiciona no mercado? Quais as suas vantagens competitivas?
3. Quais são as parcerias, tanto nacionais, como internacionais que estão a ser melhor rentabilizadas e que podem trazer proveito para a Instituição?
4. Análise Interna: quais são os pontos fortes e fracos da UTANGA?
5. Quais são os maiores gastos da Universidade?
6. Qual o balanço que faz do processo de admissão de novos estudantes no presente ano académico?
7. Há algum Projeto ou ideia de como reter os estudantes que temos atualmente na UTANGA?
8. Tendo em vista a insatisfação dos estudantes em relação à biblioteca e laboratórios, como está a decorrer o processo de instalação desses dois itens?
9. Quais são os métodos de reclamações e de comunicação entre os estudantes e a instituição e vice-versa?
10. Quais são os Critérios de definição de preços de cursos na UTANGA?
11. Há perspectivas de criação de cursos de pós-graduação, tanto lato como stricto senso?
12. Como se descreve o processo de abertura de novos cursos?

## Anexo 8 – Guião entrevista Diretor Recursos Humanos

1. Há quanto tempo trabalha na UTANGA?
2. Qual a função que desempenha na UTANGA?
3. Comparativamente há alguns anos, o que mudou na UTANGA?
4. Como vê a UTANGA atualmente?
5. Com o quê está mais satisfeito?
6. Com o quê está menos satisfeito?
7. O que acha que poderia ser melhorado na UTANGA?
8. Existe alguma política de incentivo para os funcionários?

## Anexo 9 – Género dos Inquiridos

CARACTERIZAÇÃO Género: (Por favor assinale apenas uma opção)					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	48	37,2	38,1	38,1
	Masculino	78	60,5	61,9	100,0
	Total	126	97,7	100,0	
Ausente	Sistema	3	2,3		
Total		129	100,0		

## Anexo 10 - Tabela - Anos Académicos dos Inquiridos

Em que ano académico se encontra?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1º Ano	7	5,4	7,1	7,1
	2º Ano	19	14,7	19,2	26,3
	3º Ano	40	31,0	40,4	66,7
	4º Ano	26	20,2	26,3	92,9
	5º Ano	7	5,4	7,1	100,0
	Total	99	76,7	100,0	
Ausente	Sistema	30	23,3		
Total		129	100,0		

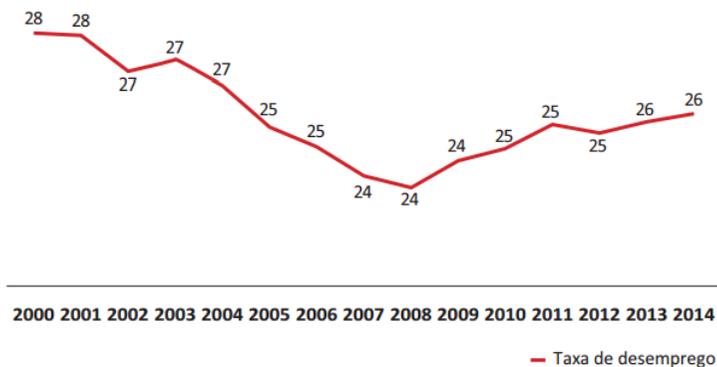
## Anexo 11 - Ocupação dos inquiridos

Ocupação Assinale a opção que se aplica:					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Estudante	61	47,3	48,4	48,4
	Trabalhador-estudante	50	38,8	39,7	88,1
	Trabalhador por conta própria	3	2,3	2,4	90,5
	Trabalhador por conta de outrem	8	6,2	6,3	96,8
	Desempregado	4	3,1	3,2	100,0
	Total	126	97,7	100,0	
Ausente	Sistema	3	2,3		
Total		129	100,0		

Anexo 12 - Rendimento dos Inquiridos

Rendimento Mensal Líquido do Agregado familiar					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Inferior a 500 USD	33	25,6	26,2	26,2
	Entre 500 USD e 999 USD	20	15,5	15,9	42,1
	Entre 1000 USD e 1499 USD	13	10,1	10,3	52,4
	Entre 1500 USD e 1999 USD	4	3,1	3,2	55,6
	Entre 2000 USD a 2999 USD	4	3,1	3,2	58,7
	Igual ou superior a 3000 USD	2	1,6	1,6	60,3
	Não sei / Não respondo	50	38,8	39,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>97,7</b>	<b>100,0</b>	
Ausente	Sistema	3	2,3		
	<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>		

Anexo 13 - Taxa de desemprego



Fonte: CEIC - Relatório Económico Angola 2014

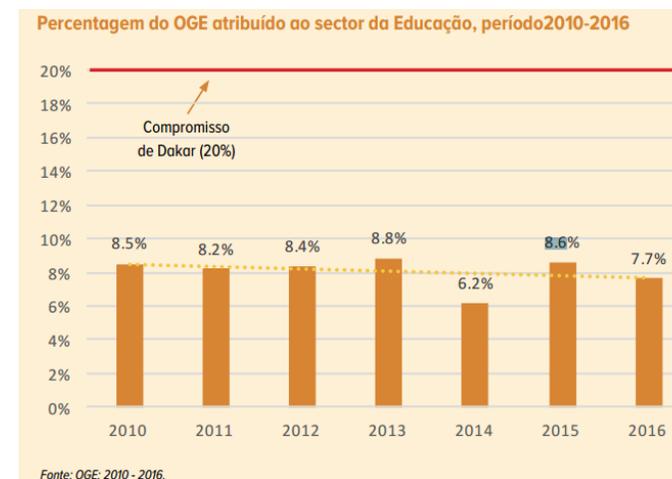


Atual	Anterior	Maior	Menor	Datas	Unidade	Periodicidade
26.00	26.00	35.00	25.00	2005 - 2014	Percentagem	Anual

Valores atuais, dados históricos, previsões, estatísticas, gráficos e calendário económico - Angola - Taxa de Desemprego.

Fonte: Trading Economics

Anexo 14 - OGE de educação 2010-2016



Fonte: OGE: 2010 - 2016.

Fonte: Adra, 2016

Anexo 15– Cursos de Licenciatura e Preços

Cursos	Preços (Propina mensal, em USD)
Arquitetura e Urbanismo	250
Geologia	300
Língua Inglesa	250
Gestão	250
Relações Internacionais	250
Contabilidade e Finanças	250
Direito	250
Língua e Literatura Inglesa	250
Psicologia	250
Engenharia Informática	250
Engenharia Civil	300
Engenharia de Telecomunicações e Eletrónica	300
Engenharia de Minas	300
Engenharia do Ambiente	300

Fonte: Vice-Reitoria para Assuntos Académicos - VRIC

Anexo 16– Matrículas: Dados Primários

Anos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total Matrículas 1ª vez</b>	2.184	4.310	6.436	3.852	3.414	2.879	1.876

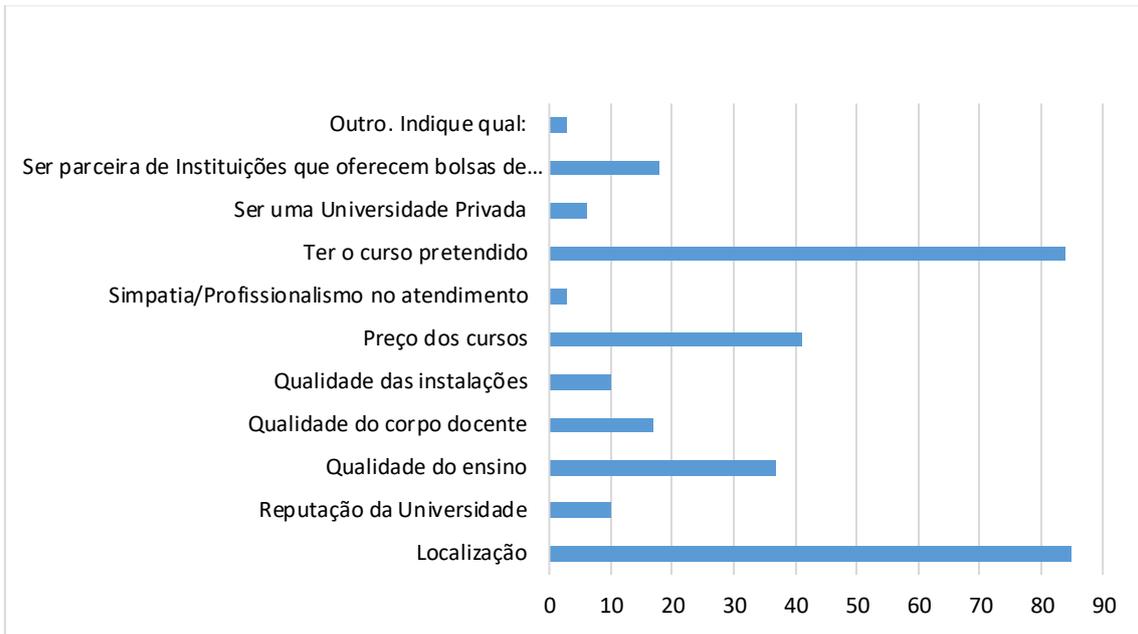
Fonte: Vice-Reitoria para Assuntos Académicos - VRIC

Anexo 17 – Tabela de classificação de satisfação com a UTANGA

Indique o seu grau de satisfação com a UTANGA em relação aos seguintes aspetos

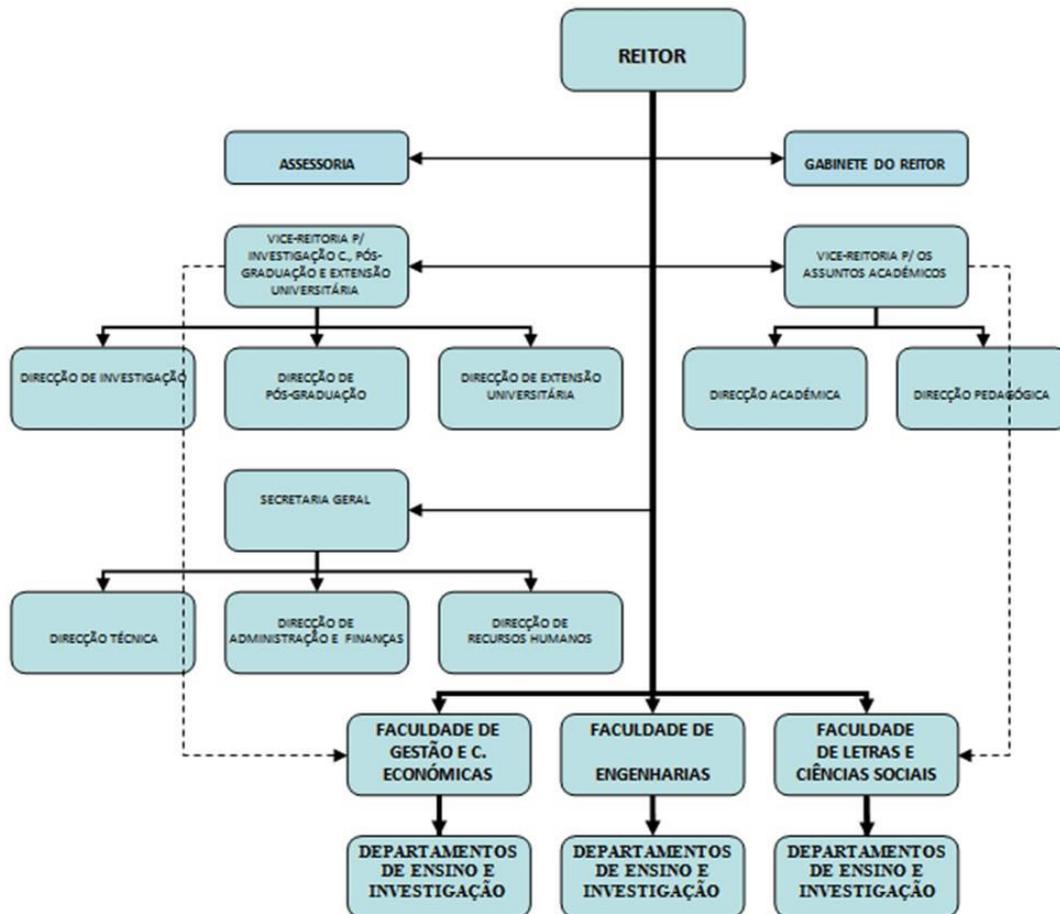
	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Qualidade de Ensino	3,12	,90	1	5
Qualidade das instalações	2,95	1,00	1	5
Qualidade do Corpo Docente	3,24	,99	1	5
Biblioteca•	2,30	1,09	1	5
Laboratórios	1,79	,97	1	5
Programa das disciplinas	3,24	1,03	1	5
Website da UTANGA	3,03	1,21	1	5
Atendimento	2,86	1,14	1	5
Funcionamento das aulas	3,22	1,02	1	5

Anexo 18 – Fatores decisivos na escolha da UTANGA



N=129

Anexo 19 – Organigrama da UTANGA



## Anexo 20 – As etapas do Processo de Ingresso na UTANGA

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixação de vagas de cada curso,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendário e anúncio da realização das provas de acesso, 30 dias antes do início do processo de candidatura;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de inscrição de candidatos aos exames de admissão (é feita via internet, através do <i>website</i> da instituição),</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação da lista dos candidatos admitidos aos exames de acesso,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação de informações sobre o tipo de prova a realizar (prova única ou mais de uma prova), as disciplinas nucleares, respetivos programas e bibliografia atualizada,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação das Listas e do horário de realização das provas de admissão,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização das provas,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correção das provas,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação dos resultados dos exames de acesso,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão de provas,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de matrícula</li> </ul>

## Anexo 21 – Imagens dos Campus do Capolo II e de Viana



## Anexo 22 – Infraestruturas (Dados)

<b>Infraestruturas existentes no Campus Universitário do Kapolo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 Edifícios, <b>81 salas de aula com capacidade para 5420 alunos por turno;</b></li> <li>• 16 Salas em construção com capacidade de 1440 vagas por turno</li> <li>• Laboratórios de informática;</li> <li>• 1 Laboratório de Arquitectura de Computadores</li> <li>• Salas de desenho para o curso de Arquitectura e Urbanismo</li> <li>• 1 Laboratório de Plástica para o curso de Arquitectura e Urbanismo</li> <li>• Salas de professores</li> <li>• Sala de reuniões para 40 pessoas</li> <li>• Anfiteatro para mais de 350 pessoas</li> <li>• Reprografia ampla e totalmente equipada;</li> <li>• Sala ampla para estudo em grupo</li> <li>• Sala para estudo individual com cabines</li> <li>• Biblioteca com dois pisos</li> <li>• Posto Médico</li> <li>• Cantina e restaurante para estudantes, trabalhadores e convidados</li> <li>• Campo de futebol</li> <li>• Parque de estacionamento para mais de 200 viaturas</li> <li>• Áreas de lazer</li> <li>• Dependência bancária do BPC e Banco Sol</li> <li>• Livraria</li> </ul>

<b>Infraestruturas existentes no Campus Universitário de Viana</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reitoria, com secretaria, quarto de banho e gabinete;</li> <li>• Gabinetes para professores: 14, com capacidade para 116 Pessoas;</li> <li>• Salas para estudantes: 22, com capacidade para 1050 pessoas;</li> <li>• Salas de reuniões: 2, com capacidade para 82 pessoas;</li> <li>• Anfiteatro, com capacidade para 150 pessoas</li> <li>• Laboratórios: 4, com capacidade para 162 pessoas</li> <li>• Instalações sanitárias: 104 WC.</li> </ul>

Fonte: Vice-Reitoria para Assuntos Académicos

## Anexo 23 – Análise de Concorrentes

## a) Concorrentes diretos

IES	Descrição	Forças	Fraquezas
<b>UCAN</b>	A Universidade Católica de Angola é uma instituição de cariz cristã que iniciou oficialmente as suas atividades em 1990. A UCAN conta com 5 faculdades e 1 campus universitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Website</i> atualizado e dinâmico;</li> <li>• Possui um centro de estudos e investigação científica desde 2002;</li> <li>• Ministra cursos de mestrado (é o único);</li> <li>• Boa reputação e notoriedade;</li> <li>• Boa localização;</li> <li>• As inscrições são gratuitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estacionamento;</li> <li>• Não ministra cursos de doutoramento;</li> <li>• Não consta do Ranking das 100 melhores Universidades em África;</li> </ul>
<b>ISTA</b>	O Instituto Superior Técnico de Angola foi fundado no ano de 2007, em Luanda e conta com 3 campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISTA promove cursos de mestrados e doutoramentos aos seus docentes, através de parcerias internacionais;</li> <li>• Já formou aproximadamente 1.000 licenciados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não dispõe de um <i>Website</i>;</li> <li>• Não tem laboratórios;</li> <li>• Não tem estacionamentos;</li> <li>• Estrutura pequena;</li> <li>• Ausência de sinalização;</li> <li>• Presença fraca nas redes sociais.</li> </ul>
<b>ISPT</b>	O Instituto Superior Politécnico Tocoista - ISPT iniciou as suas atividades no presente ano letivo (Início Março de 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Website</i> atualizado;</li> <li>• Boa localização;</li> <li>• Estrutura moderna e bem equipada;</li> <li>• Curva de experiência, (Funciona em outras localidades em Angola e em outros países de África)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta ainda muito reduzida (iniciou só com 5 cursos);</li> </ul>
<b>ISPAJ</b>	Instituto Superior Politécnico Alvorecer da Juventude está em funcionamento desde Julho de 2012, na cidade de Luanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Website</i> atualizado;</li> <li>• Oferta alargada de cursos;</li> <li>• Boas condições de trabalho;</li> <li>• Laboratórios devidamente equipados;</li> <li>• Boa localização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de sinalização;</li> <li>• Site pouco dinâmico;</li> <li>• Presença fraca nas redes sociais;</li> </ul>
<b>IMETRO</b>	Instituto Superior Politécnico Metropolitano de Angola é uma instituição privada, que iniciou as suas atividades em 2009 e foi legalizado em 2011 como Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa localização;</li> <li>• Possui um <i>website</i> atualizado;</li> <li>• Oferta alargada de cursos;</li> <li>• Infraestruturas modernas e grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença fraca nas redes sociais;</li> <li>• Laboratórios pouco apetrechados</li> <li>• Estacionamento pequeno</li> </ul>

Fonte: Informação encontrada nos *sites* das Universidades

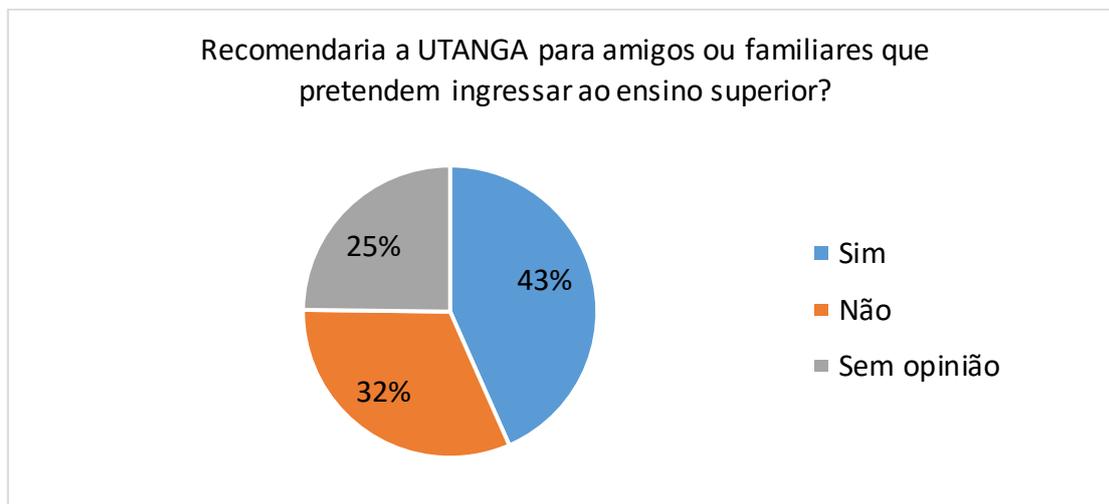
b) Comparação entre a UTANGA e os seus Concorrentes diretos

ITENS	Ano de fundação	Total de candidatos inscritos 2015	Total de candidatos Admitidos	Alunos Matriculados pela 1ª Vez	Alunos matriculados	Docentes 2015	Total de graduados	Total de cursos
UTANGA	2007	4 225	2 480	2 480	6 880	318	671	14
UCAN	1992	3 563	1 454	1 454	4 786	211	95	18
ISTA	2007	1 317	1 317	1 317	3 074	163	180	8
IMETRO	2011*	1 953	1 725	1 725	12 561	-	203	17
ISPAJ	2012	-	-	-	4 063	224	0	16
ISPT	2016	-	-	-	-	-	-	5

Fonte: Adaptação Anuário Estatístico 2015

\* Começou a funcionar em 2009 como Universidade Metropolitana de Angola

Anexo 24 - Recomendaria a UTANGA?



N=129

Anexo 25 - Como os alunos tomaram conhecimento da UTANGA

