



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UM COLÉGIO  
PRIVADO EM BENGUELA**

**EDUARDO KUPUIA FRANCISCO**

**OUTUBRO-2021**

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UM COLÉGIO  
PRIVADO EM BENGUELA**

**EDUARDO KUPUIA FRANCISCO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES  
CURADO**

**OUTUBRO-2021**

## GLOSSÁRIO

- AAPSI – Angolana dos Provedores do Serviço de Internet
- ECD – Estrutura-Conduta-Desempenho
- INAPEM – Instituto Nacional de Apoio à Pequenas e Médias Empresas
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- NEOI – Nova Empírica Organização Industrial
- O/I – Organização Industrial
- OGE – Orçamento Geral do Estado
- PDN – Plano de Desenvolvimento Nacional
- PIB – Produto Interno Bruto
- RTP – Rádio e Televisão de Portugal
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TWOS – *Threats, Weaknesses, Opportunities, Strengths*
- UNICEF – *United Nations International Children’s Emergency Fund.*
- VBC – Visão baseada no conhecimento
- VBR – Visão Baseada nos Recursos
- VRIO – Valioso, Raro, Inimitável, Organizacional

## **RESUMO**

A análise estratégica é uma das muitas ferramentas usadas pela gestão, tendo cada vez mais importância, hodiernamente, no contexto organizacional, especialmente no contexto empresarial. Com o aumento da competitividade entre as empresas, é imprescindível que estas saibam qual o caminho a seguir e saibam planeá-lo de acordo com a análise do meio externo e interno. Desta forma, o presente projeto tem como objetivo perceber a estratégia adotada pelo Colégio de Benguela, os recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela, bem como as opções estratégicas que se colocam ao Colégio de Benguela, que está numa fase de crescimento no seu setor e que teme um futuro muito pouco definido. O Colégio de Benguela tem centrado a sua atividade na diferenciação do seu serviço para atingir nichos de mercado. Como forma de crescimento, a curto e médio prazo a empresa, no atual cenário, pessimista, tem que adotar uma estratégia de redução do valor da propina em 15% e o aumento em 30% a quantidade atual de alunos e no cenário moderado e otimista, o aumento do valor da propina em 15% e a ocupação das instalações em dois turnos.

Palavras-chave: análise estratégica, análise interna, análise externa, Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Conhecimento, Modelo VRIO.

## ***ABSTRACT***

*Strategic analysis is one of the many tools used by management, being increasingly important today in the organizational context, especially in the business context. With the increase in competitiveness between companies, it is essential that they know the path to follow and know how to plan it according to the analysis of the external and internal environment. In this way, this project aims to understand the strategy adopted by Colégio de Benguela, the resources that sustain the competitive advantage of Colégio de Benguela, as well as the strategic options for Colégio de Benguela, which is in a growth phase in the its sector and that it fears a very blurred future. Colégio de Benguela has focused its activity on differentiating its service to reach market niches. As a form of growth, in the short and medium term, the company, in the current pessimistic scenario, has to adopt a strategy of reducing the tuition fee by 15% and increasing the current number of students by 30% and in the moderate and optimistic scenario, the increase in the bribe value by 15% and the occupation of the premises in two shifts.*

*Keywords: strategic analysis, internal analysis, external analysis, Resource Based View, Knowledge Based View, VRIO Model.*

## ÍNDICE

GLOSSÁRIO .....	iii
RESUMO .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
AGRADECIMENTOS .....	x
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1-Análise do ambiente externo. Perspectiva do Modelo O/I .....	3
2.1.1-Ambiente geral.....	3
2.1.2-Ambiente da indústria .....	3
2.1.3-Ambiente dos concorrentes.....	5
2.2-Análise do ambiente interno .....	5
2.2.1-Recursos .....	5
2.2.2-Capacidades .....	6
2.2.3-Competências essenciais .....	7
2.2.4-Visão Baseada em Recursos (VBR) e Modelo VRIO .....	8
2.2.5-Visão baseada em conhecimentos (VBC).....	9
2.3-Estratégia genérica .....	10
2.4-Vantagem competitiva sustentada.....	11
2.5- <i>Stakeholders</i> .....	12
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....	14
3.1-Método .....	14
3.2-Descrição da organização .....	16

3.2.1-Identificação da empresa.....	16
3.2.2-Definição da Visão, Missão e Valores .....	16
3.2.3. Serviços e mercados atuais.....	17
3.2.4-Recursos e aptidões.....	17
3.2.4.1-Instalações e equipamentos.....	17
3.2.4.2-Recursos Humanos.....	18
3.2.4.3-Estratégia Atual.....	18
<b>CAPÍTULO 4 - RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>19</b>
4-Enquadramento do Colégio de Benguela no meio envolvente .....	19
4.1-O Colégio de Benguela .....	19
4.2-Análise da envolvente externa .....	20
4.2.1-O ambiente do sector do ensino privado em Benguela.....	20
4.2.2-Avaliação dos concorrentes do Colégio de Benguela.....	25
4.3-Oportunidades e ameaças.....	26
4.4-Análise da envolvente interna.....	27
4.4.1-Recursos, capacidades e competências essenciais .....	27
4.4.2-Pontos fortes e pontos fracos .....	34
4.5-Análise SWOT.....	35
<b>CAPÍTULO 5 - PLANO ESTRATÉGICO – COLÉGIO DE BENGUELA, LDA. ....</b>	<b>37</b>
5.1-Análise externa.....	37
5.1.1-Meio envolvente contextual (Macro-ambiente).....	37
5.1.2-Meio envolvente transaccional (Micro-ambiente):.....	38
5.1.2.1-Atratividade do setor: Modelo das cinco forças de Porter.....	38
5.1.2.2-Análise do posicionamento competitivo da empresa.....	39
5.1.2.2.1-Análise dos Concorrentes .....	39

5.1.2.2.2-Clientes .....	40
5.1.2.2.3-Fatores Críticos de Sucesso .....	40
5.1.2.2.4-Análise do ciclo de vida.....	41
5.2-Análise Interna .....	41
5.2.1-Recursos da Empresa .....	41
5.3-Cenários propostos.....	42
5.4-Formulação estratégica para cada cenário .....	43
5.5-Estratégia futura – para cada cenário .....	44
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>46</b>
6.1-CONCLUSÕES .....	46
6.2-LIMITAÇÕES .....	48
6.3-PISTA PARA TRABALHOS FUTUROS.....	49
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>
Anexo 1 – Colégio Elizângela Filomena.....	54
Anexo 2 – Lista de preços do Colégio Pitruca .....	55
Anexo 3 – Colégio Bankazi .....	56
Anexo 4 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos) .	57
Anexo 5 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Primário (1.ª à 6.ª classe)	58
Anexo 6 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Secundário (7.ª à 12.ª classe)	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Funcionamento das Cinco Forças .....	5
Tabela n.º 2 – Descrição do quadro docente do Colégio de Benguela.....	18
Tabela n.º 3 – Avaliação de desempenho do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31).....	21
Tabela n.º 4 – Avaliação das condições do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31).....	22
Tabela n.º 5 – Avaliação do funcionamento do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31).....	22
Tabela n.º 6 – Avaliação do Ambiente Geral do Colégio de Benguela .....	23
Tabela n.º 7 – Avaliação do Ambiente da indústria do ensino privado em Benguela ....	24
Tabela n.º 8 - Avaliação do Concorrentes .....	25
Tabela n.º 9 – Avaliação dos Recursos do Colégio de Benguela.....	28
Tabela n.º 10 – Avaliação do Desempenho institucional do Colégio de Benguela .....	29
Tabela n.º 11 – Avaliação dos Atributos do serviço que conferem vantagem competitiva ao Colégio de Benguela .....	30
Tabela n.º 12 – Avaliação dos Recursos e capacidades que criam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela .....	31
Tabela n.º 13 – Fontes de vantagem competitiva sustentável na perceção dos encarregados de educação e da direção do colégio .....	31
Tabela n.º 14 – Recursos, capacidades e competências que servem de fontes de vantagem competitiva sustentável na perceção dos encarregados de educação e da direção do colégio .....	32
Tabela n.º 15 – Aplicação do modelo VRIO à análise realizada no Colégio de Benguela	33
Tabela n.º 16 – Estratégia genérica .....	34
Tabela n.º 17 – Análise SWOT do Colégio de Benguela.....	35
Tabela n.º 18 – Matriz TOWS do Colégio de Benguela .....	36

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, à Deus por me conceder vida e saúde, que permitiram culminar este percurso académico;

Em segundo lugar, aos meus pais, Teixeira Francisco e Florinda Tchilua, pelo suporte moral;

Em terceiro lugar, a minha família, pela ausência;

Em quarto lugar, aos meus professores que deram o seu melhor para nos transmitir os conhecimentos, especialmente o Professor Doutor Verga Matos e a minha orientadora, a Professora Doutora Carla Maria Marques Curado, pela paciência e sabedoria na condução do trabalho;

Em quinto lugar, aos meus irmãos António, Joaquina, Kavongo e Israel;

Em sexto lugar, ao Arquiteto Gonçalo, por permitir que o Colégio de Benguela fosse objeto do nosso TFM;

E em sétimo e último lugar, aos meus colegas e amigos, especialmente o Guilherme, a Cátia, a Daniela, o Yoquessa, o PG Cholo, o Chipaco, a Djanila, a tia Linda e o tio Cipriano, e todos aqueles que de forma direta e indireta contribuíram para o êxito do nosso trabalho.

O nosso muito obrigado!

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

O Colégio de Benguela, enquanto empresa inserida na indústria do ensino privado até ao ensino secundário, quando apresentou a sua proposta de valor ao seguimento alvo que persegue, procurou alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Tendo em conta as constantes mudanças que têm ocorrido na economia angolana, desde finais de 2014 até ao presente momento, criou-nos o desejo de estudar e perceber até que ponto a vantagem competitiva alcançada pelo mesmo pode ser sustentável, considerando o atual contexto do ambiente de negócio em Benguela. Para isso, precisar-se-á fazer uma análise em torno da indústria/setor onde está inserida, bem como fazer uma análise do seu ambiente interno.

A ausência de estudos sobre análise estratégica, com base científica feita através da tradicional abordagem da Organização Industrial (O/I), na Estrutura-Conduta-Desempenho e no Modelo das Cinco Forças bem como a visão baseada em recursos, no setor/indústria do ensino privado até ao ensino secundário em Benguela, levou-nos a escolher e abordar esta temática, com o fito de ter-se um estudo pioneiro que vai permitir a identificação das grandes fontes de vantagens competitivas sustentáveis externas e internas que, conjugados corretamente, mantêm determinadas empresas deste setor em posição estável no mercado.

No âmbito empresarial, o estudo vai fazer com que o Colégio de Benguela conheça, de concreto, através da análise da sua envolvente externa, as suas ameaças e as suas oportunidades, bem como os seus pontos fortes e pontos fracos, resultantes da sua análise interna, o que vai permitir-lhe manter ou alterar a sua estratégia genérica que utiliza atualmente. Também poderá permitir que outras empresas do setor/indústria do ensino privado até ao ensino secundário possam replicá-lo no seu contexto.

O problema de pesquisa consiste em saber como o Colégio de Benguela poderá garantir a sustentabilidade da sua vantagem competitiva no setor/indústria do ensino privado até ao ensino secundário em Benguela, tendo em conta a sua envolvente externa e interna, no médio e longo prazo.

Assim, apraz-nos apresentar as questões de investigação.

### **Questões de pesquisa**

1-Qual é a estratégia adotada pelo Colégio de Benguela?

2-Quais os recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela?

3-Quais as opções estratégicas que se colocam ao Colégio de Benguela?

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução. No segundo capítulo, procedeu-se a revisão da literatura em torno da análise do ambiente externo, na perspetiva do Modelo O/I, com destaque ao ambiente geral, da indústria e dos concorrentes, passando pela análise do ambiente interno, com destaque para os recursos, capacidades e competências essenciais. Também passamos em revista a Visão Baseada em Recursos e o Modelo VRIO, a Visão Baseada em Conhecimento, a estratégia genérica, a vantagem competitiva sustentada e os principais *Stakeholders* do setor da educação. No terceiro capítulo, apresentou-se as opções metodológicas, com destaque à metodologia de estudo de caso. No quarto capítulo, apresentou-se os resultados da pesquisa de campo e a respetiva análise e no quinto capítulo procedeu-se a apresentação de um plano estratégico para o Colégio de Benguela.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1-Análise do ambiente externo. Perspectiva do Modelo O/I

##### 2.1.1-Ambiente geral

O ambiente geral em torno da empresa é composto por seis elementos/segmentos inter-relacionados: segmento político, económico sócio-cultural, tecnológico, ambiental e legal e político (Zinovieva, *et al.*, 2016).

O segmento legal e político do ambiente geral de uma empresa prende-se com a influência das leis e do sistema legal do negócio, concomitantemente com a natureza geral das relações estabelecidas entre a empresa e o governo (Hassanien, 2017). O segmento económico permite conhecer a natureza da economia e o contexto económico em que uma empresa compete ou pretende competir (Sammut-Bonnici, & Galea, 2015). O segmento Sociocultural procura estudar as questões demográficas tais como tamanho, a estrutura etária, a distribuição geográfica, a mistura étnica e a distribuição de renda da população, e questões culturais tais como os valores, crenças e normas que guiam o comportamento em uma sociedade (Justino & Tengeh, 2016). O segmento tecnológico abarca as instituições e atividades inerentes à criação de novos conhecimentos e transformá-los em novos produtos, processos e materiais (Nandonde, 2019).

Não basta que a empresa conheça o seu ambiente geral, já que este se projeta para o futuro, é mister que faça também a análise do ambiente da indústria/setor, uma vez que esta se foca nos fatores e nas condições que impactam a lucratividade de uma empresa no âmbito da indústria onde está inserida, análise da concorrência (Hitt *et al.*, 2016).

##### 2.1.2-Ambiente da indústria

A análise da indústria/setor é feita através da tradicional abordagem da Organização Industrial (OI) (Huang *et al.*, 2015), que é vista em duas perspectivas, a primeira é a do modelo da Estrutura-Condução-Desempenho, que surge com Bain (1968) (doravante chamado ECD) (Banson *et al.*, 2018) e da Nova Empírica Organização Industrial (doravante chamada NEOI) (Bresnahan, 1989; Wang, 2014) e do Modelo das Cinco Forças (Porter, 1980).

O ECD foi o paradigma em voga na pesquisa empírica na Organização Industrial (O/I) entre 1950 e início de 1980, estabelecendo uma tríade cadeia de causalidade entre a estrutura de mercado, a conduta da empresa e seu desempenho (Lee, 2007; Bhuyan, 2014).

O elemento estrutura serve para descrever a estrutura do mercado, o elemento conduta serve para descrever o comportamento da empresa e elemento desempenho tem como escopo analisar o resultado ou equilíbrio avaliado em termos de alocação e eficiência (Lee, 2007). A lógica do paradigma ECD é que a estrutura de mercado determina a conduta e esta, por sua vez, determina o desempenho.

O paradigma NEOI surgiu na década de 1980 (Schmalensee, 1989) concentra-se em testes econométricos de determinados aspetos da conduta de empresa em indústrias individuais com o fito de detetar o poder de mercado ou mudanças no comportamento da concorrência colusória das empresas e recai mais sobre os aspetos da conduta de mercado, tais como o comportamento e as reações estratégicas das empresas na indústria (Bhuyan, 2014).

No seguimento da tradicional abordagem da Organização Industrial (OI), antes de formular a sua estratégia, a empresa precisa uma análise da indústria/setor, usando o modelo das cinco forças, por quatro razões óbvias que se prendem com a sua popularidade, estrutura bem definida, clareza, simplicidade e generalidade (Ormanidhi & Stringa, 2008), o que vai ajudar a determinar a sua rentabilidade (Prasad & Warriar, 2016).

O modelo das cinco forças ajuda a empresa a entender a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, bem como a rivalidade entre as empresas (Porter, 1980, 2008; Asad, 2012) e é perfeitamente aplicável a qualquer indústria/setor, desde a tradicional, do aço, automóvel ao shampoo, a indústria/setor do *e-business* (Cheng, 2013; Prasad & Warriar, 2016), até a indústria do ensino (Mathooko & Ogutu, 2015).

Numa determinada indústria/setor, o poder inerente às Cinco Forças e a sua configuração específica determina o potencial de lucro da indústria/setor, na medida em que afetam diretamente os preços e os custos (Magretta, 2012) e cada força funciona da seguinte maneira:

Tabela n.º 1 – Funcionamento das Cinco Forças

A FORÇA		IMPACTO		PORQUE		
Se existe ameaça de entrada	Alta	Rentabilidade	Baixa	Movimento de antecipação dos <i>players</i>	Preço Baixa	
Se o poder do fornecedor é	Alto	Rentabilidade	Baixa	Aumento da força negociadora dos fornecedores		Custo sobe
Se o poder do cliente é	Alto	Rentabilidade	Baixa	Aumento da força negociadora dos clientes	Preço Baixa	
Se existe produto substituto	Alto	Rentabilidade	Baixa	Aumento das opções de mercado	Preço Baixa	
Se a rivalidade é	Alta	Rentabilidade	Baixa	Aumento da intensidade competitiva	Preço Baixa	

Fonte: Adaptado de Magretta (2012).

### 2.1.3-Ambiente dos concorrentes

A análise da concorrência tem o foco na previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016), concentra-se em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente, procurando perceber os objetivos futuros do concorrente, o que o concorrente está fazendo e pode fazer, o que é revelado pela sua estratégia atual, as crenças do concorrente na indústria/setor e como mostra as suas premissas, bem como perceber as capacidades dos concorrentes e como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos (Garraffo & Rocco, 2009; Hitt *et al.*, 2016).

## 2.2-Análise do ambiente interno

### 2.2.1-Recursos

A visão baseada em recursos vê a empresa como um agrupamento de recursos e capacidades que compreendem ativos tangíveis, ativos intangíveis e capacidades. Nesta perspetiva, a estratégia competitiva da empresa consiste em controlar e explorar recursos estratégicos manifestados em ativos e capacidades. Estes recursos e capacidades têm como atributos serem valiosos, raros inimitáveis e não substituíveis, normalmente são desenvolvidos dos ativos intangíveis e do ambiente externo (Wernerfelt, 1984).

Os recursos são os *inputs* necessários para o processo produtivo da empresa. Os recursos da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais,

atributos da empresa, informações, conhecimento etc., controlados por uma empresa (Wernerfelt,1984; Grant, 1991; Barney, 2000).

Existem seis grandes categorias sugeridas para classificar os recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais (Barney, 2000). E estes podem ser agrupados em recursos tangíveis – os recursos financeiros, físicos e tecnológicos – e recursos intangíveis – os recursos humanos, reputação e recursos organizacionais (Barney, 2000).

Os recursos são a base da lucratividade da empresa, uma vez que, de um lado, as patentes, as marcas e capacidade de retaliação proporcionam as barreiras à entrada, a quota de mercado proporciona o monopólio, o tamanho da empresa e os recursos financeiros proporcionam o poder vertical de barganha e este, o monopólio e as barreiras à entrada proporcionam a atratividade da indústria, do outro lado, o processo tecnológico, o tamanho das plantas e o acesso aos *inputs* à custo baixo proporcionam a vantagem em custo e as marcas, os produtos tecnológicos e o *marketing*, distribuição e capacidade de serviço proporcionam a vantagem de diferenciação e esta com a vantagem em custo proporcionam a vantagem competitiva e esta com a atratividade da indústria proporcionam uma taxa de lucro em excesso do nível competitivo (Grant, 1991). Para Lynch e Baines (2004), os principais recursos do setor da educação são: a reputação, arquitetura, capacidade inovadora, competências essenciais e vantagem baseada em conhecimentos. São os recursos que servem como fonte de capacidades de uma empresa (Hitt *et al.*, 2016).

### **2.2.2-Capacidades**

A abordagem das capacidades dinâmicas vê a empresa como um Sistema formado por processos, rotinas e recursos que compreendem ativos tangíveis, intangíveis e capacidades, baseado em processos organizacionais e de gestão. Nesta perspetiva, a estratégia competitiva consiste em implantar e explorar capacidades embutidas em processos e remodelação contínua do portfólio dos ativos. Os recursos e capacidades têm como atributos a valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, são desenvolvidos a partir da integração dos ativos intangíveis e das capacidades, quer no ambiente interno quer no externo (Wernerfelt,1984; Teece, 2012).

As capacidades são formadas através da coordenação e integração de atividades e processos e são o produto do aprendizado coletivo de ativos individuais. São as habilidades

para fazer o uso de recursos para executar uma tarefa ou atividade (Teece, 2012). Para Winter (2003, p. 991), uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere à administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir resultados significativos de um tipo particular (Winter, 2003; Wang & Ahmed, 2007). Por sua vez, Eisenhardt e Martin (2000) entendem que as capacidades dinâmicas são os processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos - para combinar e até criar mudança de mercado.

Os recursos dinâmicos são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. As capacidades dinâmicas são essenciais na determinação da velocidade e do grau em que os recursos específicos da empresa podem ser alinhados e realinhados para atender aos requisitos e oportunidades do ambiente de negócios, com o fito de criar resultados e retornos positivos (Wang & Ahmed, 2007; Teece, 2012). As capacidades dinâmicas, enquanto aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar vários estágios de tecnologias, servem como fonte de competências essenciais da empresa (Prahalad & Hamel, 1997).

### **2.2.3-Competências essenciais**

A perspectiva baseada em competências vê a empresa como um Sistema aberto de *stocks* e fluxos de ativos, compreendidos em tangíveis, intangíveis e capacidades baseados em processos de gestão. Nesta perspectiva, a estratégia competitiva consiste em implantar, proteger e desenvolver competências resultantes da interação de ativos e capacidades, cujos atributos são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. São desenvolvidos da interação de ativos intangíveis e capacidades, a partir do ambiente interno e externo da empresa (Prahalad & Hamel, 1990).

As competências essenciais são vistas como capacidades valiosas, coletivas e únicas em suas características, assim como flexíveis estrategicamente, contribuindo para o sucesso do negócio atual ou potencial (Ljungquist, 2008). Uma competência essencial pode transformar-se em uma competência distintiva. Uma competência essencial é distintiva se for visível pelos clientes, difícil de imitar e superior para as competências dos concorrentes, pelas quais comparadas Ljungquist, 2008). Ora, se as capacidades da empresa forem fundamentais

nas atividades de criação de valor da empresa, tornam-se competências essenciais e estas se forem visíveis para os clientes, superiores para os concorrentes e difíceis de imitar, tornam-se competências distintivas e estas se forem difíceis de imitar e valiosas para a empresa, tornam-se vantagem competitiva (Javidan, 1998).

#### **2.2.4-Visão Baseada em Recursos (VBR) e Modelo VRIO**

A visão baseada em recursos (VBR) tem sido uma das teorias mais influentes e citadas para explicar as fontes internas da empresa que geram vantagem competitiva sustentada (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Barney *et al.*, 2011).

De acordo com Kraaijenbrink, Spender e Groen, (2010), a teoria da VBR começou a ser cunhada entre 1984 e meados da década de 90. Tudo começou com o artigo inicial de Wernerfelt (1984) e posteriormente com as contribuições de vários estudiosos, mormente Rumelt (1984), Barney (1986a, 1986b, 1991a), Dierickx e Cool (1989), Conner (1991; Conner & Prahalad, 1996), Helfat (Castanias & Helfat, 1991; Helfat & Lieberman, 2002), Kogut e Zander (1992), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993) e Teece *et al.* (1997).

É vista pela literatura como um quadro teórico global, empiricamente testável (Newbert, 2007), que assenta em dois pressupostos fundamentais, a distribuição heterogênea dos recursos e capacidades entre as empresas, o que pressupõe que mesmo estando no mesmo setor/indústria de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar estas atividades, e o outro pressuposto é a imobilidade dos recursos e capacidades, o que pressupõe a durabilidade destes (Newbert, 2007; Donnellan & Rutledge, 2019).

A ideia subjacente no âmago da VBR é que são os recursos estratégicos detidos pela empresa que reforçam a sua vantagem competitiva sustentável (Kellermanns *et al.*, 2016), por esta razão, para que a empresa consiga alcançar este desiderato, deve adquirir e controlar recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), e ter a organização (O) instalada que pode absorver e aplicá-los (Barney, 1991a, 1994, 2002; Barney *et al.*, 2011).

Importa aclarar a maneira como a VBR ajuda a empresa a aprender a criar valor e a obter vantagem competitiva. A capacidade que uma empresa tem de criar valor económico consiste na diferença entre as receitas criadas através da aplicação eficiente e eficaz dos seus recursos e capacidades e os custos de aquisição ou desenvolvimento destes recursos e capacidades e o custo de aplica-los. Se a diferença for positiva, então a empresa criou valor

económico. Quando este valor for superior do que o valor económico criado pelos concorrentes, então a empresa obtém vantagem competitiva e esta pode ser temporária se os concorrentes puderem adquirir os recursos e imitarem as capacidades que geraram aquele valor económico, sem desvantagem de custo e pode ser sustentável, quando forem custosos de imitar pelos concorrentes, embora e reconheça que a vantagem competitiva sustentada não seja finita, uma vez que qualquer alteração tecnológica, dos gostos dos consumidores, etc., pode diminuir o valor dos recursos e capacidades, que outrora geravam vantagem competitiva (Barney & Mackey, 2016; Donnellan & Rutledge, 2019).

### **2.2.5-Visão baseada em conhecimentos (VBC)**

Hodiernamente, não há dúvidas entre os pesquisadores, no campo da gestão, em reconhecer que o conhecimento constitui a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das empresas (Grant, 1996; Barley, Treem & Kuhn, 2018; Sensuse & Cahyaningsih, 2018). Curado e Bontis (2006) e Lönnqvist e Laihonen, (2017) em sua pesquisa, salientam que a VBC da empresa é uma derivação recente da VBR da empresa, na medida em que o conhecimento é tido como um ativo, propriamente um ativo intangível, da empresa. O conhecimento, enquanto recurso mais importante de criação de valor para a empresa (Fu-Sheng, Chin-Chiung & Chi-Fang, 2017), apresenta diversas propriedades, tais como a transferibilidade, a capacidade de agregação, a apropriabilidade, especialização em aquisição de conhecimento e requisitos de produção de conhecimento (Grant, 1966), cujas três perspectivas da sua criação são as cognitivistas, as conexionistas e as autopiéticas (Curado, & Bontis, 2011).

O cerne da VBC é que as empresas são entidades que aprendem e é com a sua aprendizagem que adquirem, mudam e preservam as suas capacidades e competências organizacionais, que ao longo do tempo, transformar-se-ão em cultura organizacional, que servirão de repositório de conhecimento, tácito ou explícito, padrões de conduta a ter em conta nas tomadas de decisões (Nonaka & Toyama, 2015). O conhecimento organizacional é bipartido em conhecimento tácito e explícito (; Sensuse & Cahyaningsih, 2018). O conhecimento tácito está na mente do indivíduo, difícil de ser articulado, (Curado, & Bontis, 2006, 2011). Grant (1996) faz notar que o que difere o conhecimento tácito do explícito é reside na transferibilidade e os mecanismos de transferência entre indivíduos, através do espaço e através do tempo.

O conhecimento explícito é revelado por sua comunicação. Essa facilidade de comunicação é sua propriedade fundamental, ao passo que o conhecimento tácito é revelado através da sua aplicação. Uma vez que este não pode ser codificado e só pode ser observado através de sua aplicação e adquirido através da prática, a sua transferência entre pessoas é lenta, dispendiosa e incerta, por esta razão é visto como fonte de vantagem competitiva sustentável (Barley, Treem & Kuhn, 2018).

### 2.3-Estratégia genérica

Para garantir uma vantagem competitiva, a empresa tem de escolher uma entre as três estratégias genéricas, mutuamente exclusivas, a liderança em custos, diferenciação ou foco, seja foco na liderança em custo ou foco na diferenciação (Porter, 1996), o que faz com que a empresa que não se posicione, escolhendo uma dessas três estratégias seja tida como “presa no meio”, o que pode gerar uma desvantagem competitiva (Porter, 1996).

Liderança pelo custo – neste tipo de estratégia, a proposta de valor é dirigida a um segmento de clientes que valoriza o preço, bastando para isso que o produto tenha as funcionalidades mínimas necessárias à satisfação das suas necessidades, a medida em que este segmento de clientes não se importa com a sofisticação. Diferenciação – nesta estratégia, a proposta de valor visa atingir um segmento de clientes que se importa com a sofisticação, daí que a proposta de valor deve ser distinta da dos concorrentes, incorporando ao produto/serviço atributos com características e funcionalidades não incluídas na proposta de valor da concorrência, e valorizada pelos clientes, o que lhes faz com que estejam dispostos a pagarem um preço *premium*. Foco – nesta estratégia, o objetivo é atender as necessidades de um determinado segmento ou nicho de mercado, seja nicho com características de não valorização de produto/serviço sofisticados – foco na liderança em custo – seja um nicho com características de valorização de produtos/serviços sofisticados – diferenciação –, (Porter, 1980, 1985; Wicker *et al.*, 2015).

A estratégia genérica é versátil, na medida em que poder ser aplicada, para a obtenção de vantagem competitiva, por qualquer empresa, seja uma empresa tradicional/física, uma empresa híbrida (física/online) ou por uma empresa totalmente *online*, como são os casos da Amazon.com, da e-Bay e da Google (Suleman, Rashidirad & Suleman, 2019), assim como numa instituição de ensino superior (Alzoubi & Emeagwali, 2016) ou numa instituição do

ensino secundário (Gituku & Kagiri, 2015) até mesmo às organizações não lucrativas como clubes desportivos (Wicker *et al.*, 2015).

## 2.4-Vantagem competitiva sustentada

A vantagem competitiva é uma capacidade ou recurso que é difícil de imitar e valioso em ajudar a empresa a superar os seus concorrentes (Coyne, 1986; Adner & Zemsky, 2006; Mooney, 2007). No âmbito da gestão estratégia, Segundo Coyne (1986), a vantagem competitiva é significativa apenas quando são encontradas as três condições distintas: (1) – os consumidores percebem uma diferença constante em atributos importantes entre os produtos/serviços do produtor e estes dos seus concorrentes; (2) – esta diferença é a consequência direta de uma lacuna de capacidade entre o produtor e os seus concorrentes; (3) – tanto a diferença em atributos importantes quanto a lacuna de capacidade pode durar ao longo do tempo.

A vantagem competitiva resulta da diferença entre os concorrentes, mas não é qualquer diferença. A empresa para gozar de vantagem competitiva, a diferença entre ele e os seus concorrentes deve ser encontrado no Mercado – atributos de entrega do produto, como preço, qualidade, estética e funcionalidade, bem como disponibilidade, consciência do consumidor, visibilidade e serviço pós-venda – e o produto deve ser diferenciado o suficiente para conquistar a lealdade de um conjunto significativo de compradores (Coyne, 1986).

Na perspectiva de Barney (2000), a vantagem competitiva sustentável é o objeto estratégico de toda a empresa, refere a implementação de uma estratégia de criação de valor que não é suscetível de imitação e que não esteja a ser atualmente implementado pela concorrência. Para que os recursos e capacidades possam ser vistos como vantagem competitiva sustentável é necessário que passem pelo crivo do VRIO, o que pressupõe responder quatro questões fundamentais sobre a valorosidade, raridade, inimitabilidade e a capacidade da empresa de explorar os seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar. Se os recursos e capacidades não forem valiosos, então a empresa tem desvantagem competitiva, se forem valiosos e raros garantem uma paridade competitiva, se forem valiosos, raros e custosos de imitar garantem vantagem competitiva temporária e, finalmente, se forem valiosos, raros, inimitáveis e a empresa estiver organizada para os explorar, garantem uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991, 2000; Donnellan & Rutledge, 2019).

Na perspetiva de Hall (1993), apenas as empresas atraentes para uma maioria atual ou emergente de clientes no seu Mercado alvo é que gozam de vantagem competitiva. Para ter uma vantagem competitiva sustentável não apenas os atributos do Sistema de entrega do produto precisam ser significativos para os clientes, para serem sustentáveis, precisam ser o resultado de um diferencial de capacidade que vai durar.

São quatro tipos de diferenciais de capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva sustentável, que resultam de ativos intangíveis: (1)-capacidades baseadas em ativos: (a)-capacidade reguladora – direitos de autor, contratos, segredos comerciais, marcas, etc. – (b)-capacidade posicional – base de dados, reputação do produto e da empresa, redes, configuração da cadeia de valor, etc. – (2)-capacidade baseada em competências: (c)-capacidade funcional – *know-how* dos trabalhadores, fornecedores, distribuidores, etc. – (d)-capacidade cultural – perceção da qualidade do produto/serviço, habilidade para gerir mudança e para inovar, habilidade de trabalho em equipa, etc. – (Hall, 1993).

## **2.5-Stakeholders**

*Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos organizacionais (Fowler & Gilfillan, 2003; Alves *et al.*, 2010; Pinheiro, 2015). Existem duas categorias de *stakeholders* no setor da educação, quer internos quer externo. Os *stakeholders* internos são todos aqueles que participam no quotidiano da instituição de ensino, incluem os professores, os funcionários administrativos e os estudantes. Os *skateholders* externos são grupos ou indivíduos que têm um interesse na instituição de ensino, apesar de não serem membros da comunidade académica. Incluem os pais, contribuintes, empregadores, Estado, sindicatos e, atualmente, Organizações internacionais (Amaral & Magalhaes, 2002; Marić, 2013; Mainardes *et al.*, 2014; Asiyai, 2015).

Os principais *stakeholders* do setor da educação são:

Entidades governamentais – governo, conselho de administração, conselho de curadores, organizações tampão. Gerência – Presidente e vice-presidente do conselho de administração, gestores seniores. Funcionários – professores, funcionários administrativos e equipa de suporte. Clientes – estudantes, pais, parceiros de serviços e funcionários. Fornecedores – fornecedores de educação secundária, ex-alunos, outras instituições de ensino, fornecedores de alimentos. Concorrentes: diretos – provedores de ensino público e privado secundário e pós-secundário; potenciais – provedores de ensino a distância e novos empreendimentos;

substitutos – programas de transição patrocinados pelos empregadores. Doadores – indivíduos. Comunidades – vizinhos, sistemas escolares e serviços sociais. Reguladores governamentais – ministério da educação, organizações de proteção, agências financeiras estaduais. Reguladores não-governamentais – fundações, organismos de acreditação institucional e programática, associações profissionais. Intermediários financeiros – bancos, gestores de fundos, analistas. *Joint venture* – alianças e consórcios, corporativo (Okunoye *et al.*, 2008; Chapleo & Simms, 2010; Musiał, 2010).

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA

#### 3.1-Método

O objetivo do presente estudo consiste em determinar os fatores que podem contribuir para que o Colégio de Benguela mantenha sustentável a sua vantagem competitiva. Pretende-se, de igual modo, analisar qual o peso dos fatores da envolvente externa ao Colégio de Benguela, tendo em conta o modelo O/I e as cinco forças de Porter, e dos fatores internos ao Colégio de Benguela, tendo em conta o modelo VBR e o VRIO, na sustentabilidade desta estratégia. Ora, uma vez que pretendemos fazer uma análise holística em torno do Colégio de Benguela, para percebermos como o mesmo pode garantir a sustentabilidade da sua vantagem competitiva, tendo em conta a sua envolvente externa e interna, decidimos fazer um estudo de caso. A elaboração deste estudo é guiado pela metodologia de estudo de caso.

O estudo de caso é uma metodologia ideal quando uma investigação holística e profunda é necessária (Hyett, Kenny & Dickson-Swift, 2014; Yin, 2018). Um estudo de caso contempla cinco componentes como as questões de estudo, as proposições de estudo, a unidade de análise de estudo, a lógica que une os dados às proposições, bem como os critérios para a interpretação das descobertas (Rowley, 2002; Yin, 2018). Um estudo de caso de caso é usado, de acordo com Yin (2018), quando o foco do estudo é responder às questões "como" e "porquê"; o pesquisador não pode manipular o comportamento dos envolvidos no estudo; quer-se cobrir as condições contextuais, porque se acredita que são relevantes para o fenómeno em estudo; e quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claros. Uma vez determinada a questão de investigação "como" ou "porquê", deve-se considerar também o que é o caso (Yin, 2018) e determinar a unidade de análise (Rowley, 2002; Yin, 2018). Depois de determinada a questão de investigação e a unidade de análise, é mister determinar-se o tipo de estudo de caso, escolhendo entre os tipos apresentado por Yin, (2018), tais como explanatório, exploratório ou descritivo, ou ainda o estudo de caso singular, holístico ou de casos múltiplos.

Um estudo de caso desenrola-se em quatro fases, que começa com o desenho do protocolo do estudo de caso, onde são determinadas as habilidades necessárias para o pesquisador e desenvolvida a revisão do protocolo, passa pela fase da condução do estudo de caso, que consiste em conduzir a recolha de dados, distribuindo questionários e conduzir

entrevistas, seguindo-se para a fase da análise de evidências do estudo de caso, culminando com o desenvolvimento de conclusões, recomendações e de implicações baseadas nas evidências (Yin, 2018). O projeto de pesquisa de um estudo de caso deve ser testado para julgar a sua qualidade. Este teste passa pela validação do constructo, da validade interna e externa, bem como a confiabilidade (Yin, 2018). Existem várias fontes de evidências, onde um estudo de caso pode basear-se para coletar dados, tais como a documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta e participante, bem como os artefatos físicos (Yin, 2018).

No ato da coleta de dados, o pesquisador deve ter em conta quatro princípios fundamentais: (1) a utilização de várias fontes de evidências, através da triangulação de dados, de pesquisador, de teoria e de métodos (Patton, 2015), (2) criação de um banco de dados para o estudo de caso, com notas explicativas, documentos, tabelas e narrativas, (3) manter o encadeamento de evidências, e (4) ter cuidado ao usar dados oriundos de fontes de mídia social (Yin, 2018). Recolhidos os dados, através das fontes de evidências, é mister ter-se uma estratégia para analisar os mesmos. Yin (2018) apresenta quatro estratégias gerais, tais como a baseada em proposições teóricas, desenvolvendo uma descrição de caso, trabalhando os dados *ab initio* e examinando explicações antagónicas plausíveis. Uma vez escolhida a estratégia geral, escolhem-se as técnicas analíticas específicas, quer através dos métodos principais – adequação ao padrão, construção de explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programas – e métodos secundários de análise – análise de unidades incorporadas, observações repetidas e abordagem de levantamento de dados (Yin, 2018).

Uma vez que em estudos de caso nem sempre a análise estatística é possível Miles e Huberman (1984) apresentaram sugestões alternativas de técnicas analíticas, para a análise de dados em situações em que a análise estatística não se aplica ao estudo de caso, tais como a redução de dados, a exibição de dados e desenhar o significado dos dados reduzidos e exibidos. O presente estudo de caso é uma pesquisa exploratória e é um estudo de caso do tipo I ou projeto holístico e teve como objeto o Colégio de Benguela. Para obter as respostas necessárias e atingir os objetivos almejados, selecionamos os alunos do 10.º ao 12.º ano, os encarregados de educação, a Direção do Colégio de Benguela (Direção-Geral, Direção Executiva e Direção Pedagógica) e o Órgão Público encarregue a supervisionar o ensino privado em Benguela, para nos ajudarem na identificação da estratégia adotada pelo Colégio de Benguela, bem como os recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de

Benguela, que criam o diferencial competitivo que leva a mesma a sobreviver às diversas e constantes mudanças ocorridas. Usamos a estratificação como método para abstrair uma pequena parte da população (De Sordi, 2013).

À partida, aplicamos 50 inquéritos por questionário aos alunos do 10.º ao 12.º ano de escolaridade, dos quais tivemos 31 inquéritos respondidos. Enviamos também 50 inquéritos por questionário aos encarregados de educação, dos quais tivemos apenas 7 inquéritos respondidos. Dos três inquéritos aplicados à Direção do Colégio de Benguela, apenas a Diretora Geral respondeu. O inquérito enviado ao Órgão Público encarregue a supervisionar o ensino privado em Benguela foi respondido. Inicialmente, tínhamos planeado realizar entrevistas exploratórias aos responsáveis da Direção do Colégio de Benguela e ao Órgão Público encarregue a supervisionar o ensino privado em Benguela. Desejávamos recolher dados desta forma, mas infelizmente, por razões da pandemia da COVID-19, não fomos permitidos ter contato com os intervenientes, tendo acabado por substituir a entrevista pelo questionário. Adicionalmente analisamos documentos do Colégio de Benguela e da concorrência para permitir a triangulação de dados.

### **3.2-Descrição da organização**

#### **3.2.1-Identificação da empresa**

Data de constituição: 6 de Agosto de 2012

Natureza Jurídica: Sociedade por quotas

Sede: Rua Sacadura Cabral, n.º 127, Benguela

#### **3.2.2-Definição da Visão, Missão e Valores**

Esta é a nossa proposta relativamente à Visão, Missão e Valores. Lamentavelmente o Colégio de Benguela não os tem definidos. Durante a elaboração do estudo de caso verificamos a sua inexistência e oferecemos a possibilidade de os desenvolver. Recebemos autorização verbal da Direção do Colégio de Benguela tal o fazermos, não houve qualquer objeção quanto a isso. Comprometemo-nos em entregar uma via da versão final do Trabalho Final de Mestrado, após a defesa, para mostrar à Direção do Colégio a nossa proposta.

- **Visão:** “Pretendemos ser uma referência de excelência na Educação em Angola. Somos uma instituição de Ensino Privado que leciona o currículo angolano bastante enriquecido e

aprofundado, proporcionando e exigindo aos estudantes o domínio mais amplo e alargado das matérias que o currículo nacional propõe”.

- Missão: “Transmitir aos estudantes a melhor formação possível, preparando alunos nacionais e estrangeiros de forma robusta para continuarem os seus estudos superiores internacionalmente”.
- Valores:
  - Qualidade
  - Aprendizagem colaborativa
  - Exigência

### **3.2.3. Serviços e mercados atuais**

O serviço prestado atualmente pelo Colégio de Benguela é de ensino-aprendizagem. É importante referir que o ensino-aprendizagem prestado pelo Colégio de Benguela é de qualidade superior comparativamente ao ensino-aprendizagem prestado pelos concorrentes diretos (colégios privados) e indiretos (escolas públicas). Este ensino-aprendizagem destina-se à pessoas que pretendem dar aos seus educandos uma formação de qualidade, para prosseguirem com os seus estudos em países europeus. Isto significa que a segmentação do mercado recorre a uma variável económico-financeira, uma vez que o custo inerente à qualidade de ensino proporcionado pelo Colégio de Benguela apenas um determinado segmento de mercado pode suportar.

### **3.2.4-Recursos e aptidões**

#### **3.2.4.1-Instalações e equipamentos**

O Colégio de Benguela tem um complexo escolar de dois pisos, com 18 salas de aulas equipadas com quadros interactivos ligados à internet, uma quadra de jogos, uma piscina, quatro laboratórios (Biologia, Química, Física e informática), tem um refeitório e um bar, onde os alunos podem adquirir as suas refeições. Não é obrigatório que o façam no Colégio. Tem uma papelaria onde os alunos podem encomendar ou comprar os seus Manuais e restante material escolar. Tem uma enfermaria com uma profissional experiente a tempo inteiro. Tem um departamento de Ensino Especial, com uma psicóloga e um professor especializado para apoio aos casos referenciados de alunos com necessidades nessa área

### 3.2.4.2-Recursos Humanos

O Colégio de Benguela conta com 83 funcionários, sendo 50 funcionários administrativos 33 docentes, 24 de nacionalidade angolana e 9 de nacionalidade portuguesa, com graus académicos de licenciados e mestres.

**Tabela n.º 2 – Descrição do quadro docente do Colégio de Benguela**

	Nacionalidade		Género		Grau académico		Idade			
	Angolana	Portuguesa	M	F	Licenciatura	Mestrado	25-34 anos	35-44 anos	45-54 anos	55-65 anos
Docentes	24	9	15	18	30	3	21	7	2	3
Total	33		33		33		33			

Fonte: Elaboração do autor

### 3.2.4.3-Estratégia Atual

Apesar de os sócios da empresa terem os objetivos da empresa bem presentes a cada momento, é notória uma estratégia base de foco ou nicho pela diferenciação, uma vez que o colégio se tem focado na formação diferenciada para alunos que pretendem continuar com a sua formação no estrangeiro. Além disso, o preço praticado, as instalações e equipamentos escolares que possuem, o seu quadro docente e os clientes que procuram os seus serviços são demonstrativos da existência de uma estratégia genérica de diferenciação focada.

## **CAPÍTULO 4**

### **RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

#### **4-Enquadramento do Colégio de Benguela no meio envolvente**

##### **4.1-O Colégio de Benguela**

O primeiro dia de aulas do Colégio de Benguela foi o dia 16 de Fevereiro de 2013. Nesse ano, o Colégio abriu com 50 alunos e 75 funcionários. Leciona 12 níveis, desde o Ensino Pré-Escolar até à 12ª Classe. Foi um dia bonito e de esperança. É, até à data, o único Colégio Privado de Classe A da Província, e um dos poucos do país. O Colégio de Benguela é uma instituição de Ensino Privado que leciona o Currículo Angolano. No entanto, e cumprindo os objetivos que lhe deram origem - preparar alunos nacionais e estrangeiros para continuarem os seus estudos superiores noutros países - o currículo oficial foi bastante enriquecido e aprofundado. Assim, aos alunos é proporcionado e exigido o domínio mais amplo e alargado das matérias que o currículo nacional propõem.

O Colégio quer ter ao seu serviço bons professores, os melhores. Não está preocupado com a sua nacionalidade, desde que sejam bons. Não conseguindo contratar em Angola professores com a qualidade que exige, o Colégio vai procurá-los noutros países. Fora dos tempos letivos, é oferecido um leque variado de atividades que os alunos podem realizar. No entanto, o Colégio não considera essas atividades como sendo “extra-curriculares”. Pelo contrário, essas atividades são absolutamente centrais e fulcrais na estratégia pedagógica do Colégio, pois é através delas que se trabalha e se desenvolve as principais competências que fazem parte do Projeto Pedagógico. Fora do período de aulas, os alunos são apoiados pelos professores na realização dos seus trabalhos práticos, de investigação e pesquisa. Têm um Plano de Leitura para desenvolverem aptidões ligadas ao uso da língua, expressão oral e escrita criativa. Desenvolvem um Plano de Cálculo que lhes permite treinar e dominar técnicas de cálculo mental. Frequentam clubes de pesquisa e discussão de “Grandes Questões”, onde desenvolvem competências pessoais e sociais importantes, formando e emitindo opiniões fundadas sobre as mais diversas questões da atualidade. Fazem Teatro, ocupando posições de Direção de Atores, Cenógrafos, Atores, Guarda-Roupa ou Documentarista. Praticam diversos desportos de forma organizada e competitiva.

O Colégio tem um refeitório e um bar, onde os alunos podem adquirir as suas refeições. Não é obrigatório que o façam no Colégio. Tem uma papelaria onde os alunos

podem encomendar ou comprar os seus Manuais e restante material escolar. Tem uma enfermaria com uma profissional experiente a tempo inteiro. Tem um departamento de Ensino Especial, com uma psicóloga e um professor especializado para apoio aos casos referenciados de alunos com necessidades nessa área.

O Colégio usa a metodologia A3. Na Educação, há normalmente muitas formas e estratégias para atingir um determinado fim. É importante que, nestas situações, o caminho apontado por um professor seja o mesmo apontado pelos outros e que, depois, todos sigam também um mesmo caminho para irem onde querem. Nenhuma das metodologias ou estratégias desenvolvidas com os alunos é nova e todas foram já amplamente testadas e aferidas em ambientes culturais e educativos muito diversos. A forma como elas se integram, se compensam e balanceiam entre si, a forma como se adaptam ao Projeto Pedagógico do Colégio e algumas das ferramentas específicas, como as Guias e as Fichas da Avaliação Formativa é que podem ser consideradas originais e específicas do Método. Aprendizagem Colaborativa, Inversão de Sala de Aula, Aprendizagem Baseada em Problemas, Mapas Mentais, Gamificação e Avaliação Formativa. Esta última pode parecer estranha, inserida no grupo das metodologias, mas a avaliação, da maneira como o Método a entende, é uma ferramenta pedagógica tão ou mais importante que as outras.

O objetivo principal do método A3 consiste em desenvolver a Autonomia dos seus alunos. Autonomia entendida em sentido lato, abarcando desde a capacidade de se organizar, definir objetivos, autoavaliar, auto-regular e, o mais importante, conseguir aprender pelos próprios meios. Fruto do enriquecimento e aprofundamento do currículo oficial e da implementação do método A3, hoje o Colégio de Benguela conta com dezenas de *alumni* a frequentarem o ensino superior nas mais diversas universidades europeias, com destaque em Portugal, estando um dos seus *alumni* a frequentar a licenciatura em Matemática Aplicada no ISEG.

## **4.2-Análise da envolvente externa**

### **4.2.1-O ambiente do sector do ensino privado em Benguela**

O ambiente geral não é mais senão as dimensões encontradas na sociedade geral que causam impacto na indústria/setor e nas empresas que fazem parte nela. Relativamente ao questionário aplicado aos alunos do 10.º ao 12.º ano de escolaridade, tivemos os seguintes resultados:

## Questão 1

Avalie o desempenho das seguintes entidades e situações que interagem no processo de ensino-aprendizagem levado realizado pelo Colégio de Benguela, pontuando numa escala de 1 a 5 (1 muito mau e 5 – muito bom). Para as situações que não se compaginam com a avaliação ou que não se sinta à vontade para avaliar, por favor, assinale a opção N/A (não aplicável).

**Tabela n.º 3 – Avaliação de desempenho do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31)**

Desempenho	1 Muito mau	2 Mau	3 Nem bom nem mau	4 Bom	5 Muito bom
Direção	0%	3%	26%	61%	10%
Docentes	0%	0%	16%	65%	19%
Funcionários	0%	0%	19%	48%	32%
Qualidade curricular dos cursos	0%	3%	19%	48%	29%
Originalidade do curriculum dos cursos	0%	0%	10%	55%	35%
Relação do Colégio com a mídia	0%	3%	42%	42%	13%
Participação em atividade, eventos extracurriculares	0%	3%	16%	52%	29%

**Fonte: Elaboração do autor.**

Olhando para a tabela n.º 3, percebe-se que, no geral, os alunos do 10.º ao 12.º ano de escolaridade acham o desempenho do Colégio de Benguela “BOM”, embora haja um número considerável de alunos “sem opinião”.

## Questão 2

Identifique se o Colégio de Benguela tem as seguintes situações, pontuando numa escala de 1 a 5 (1 desconheço totalmente e 5 – conheço totalmente). Para as situações que não se compaginam com a avaliação ou que não se sinta à vontade para avaliar, por favor, assinale a opção N/A (não aplicável).

**Tabela n.º 4 – Avaliação das condições do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31)**

Existência de:	1 Desconheço totalmente	2 Desconheço	3 Nem conheço, nem desconheço	4 Conheço	5 Conheço totalmente
Bolsas de estudo	71%	16%	6%	3%	3%
Alianças estratégicas com escolas profissionais	26%	32%	39%	3%	0%
Parcerias com outras instituições de ensino	42%	26%	26%	3%	3%
Colaboração com empresas privadas	19%	48%	10%	23%	0%

Fonte: Elaboração do autor.

A tabela n.º 4 ilustra que, no geral, a perceção dos alunos relativamente às situações elencadas na tabela é de total desconhecimento. Isto implica que o Colégio de Benguela terá de divulgar mais, caso já tenha estas parcerias, ou então estabelece-las.

### Questão 3

Avalie o funcionamento do Colégio de Benguela, pontuando numa escala de 1 a 5 (1 muito mau e 5 – muito bom). Para as situações que não se compaginam com a avaliação ou que não se sinta à vontade para avaliar, por favor, assinale a opção N/A (não aplicável).

**Tabela n.º 5 – Avaliação do funcionamento do Colégio de Benguela na perceção dos alunos (n=31)**

Avaliação do funcionamento do Colégio	1 Muito mau	2 Mau	3 Nem bom. Nem mau	4 Bom	5 Muito bom
Funcionamento do Colégio	3%	6%	10%	13%	16%
Qualidade de ensino	0%	0%	3%	45%	52%
Horário	0%	6%	29%	42%	23%
Acesso	0%	0%	45%	48%	6%
Instalações	0%	26%	35%	29%	10%
Reputação	0%	3%	10%	74%	13%
Relacionamento com outros alunos	0%	0%	29%	48%	23%
Relacionamento com os ex-alunos	0%	6%	29%	55%	10%
Relação com os professores	0%	0%	6%	71%	23%
Relacionamento com os funcionários	0%	3%	23%	39%	35%
Quantidade de atividades extracurriculares	0%	3%	19%	58%	19%
Variedade de atividades extracurriculares	0%	10%	23%	42%	26%
Oferta de serviços aos alunos	3%	13%	29%	35%	19%
Biblioteca	0%	3%	23%	55%	19%
Internet	3%	29%	32%	32%	3%
Qualidade das refeições	0%	13%	65%	23%	0%

Fonte: Elaboração do autor.

Olhando para a tabela n.º 5, percebe-se que, no geral, a perceção dos alunos relativamente ao funcionamento do Colégio de Benguela é boa, entretanto, há dois elementos que chamam a atenção, as instalações e a internet, há uma tendência de os alunos terem uma perceção negativa em torno delas.

Quanto aos encarregados de educação, Direção geral e ao órgão regulador, no que tange ao ambiente geral, tiveram a seguinte perceção:

**Tabela n.º 6 – Avaliação do Ambiente Geral do Colégio de Benguela**

AMBIENTE GERAL	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte
Crianças fora do sistema de ensino	14%	0%	43%	29%	14%	0%	100%							100%	
Poder económico dos pais	43%	14%	29%	14%	0%	100%	0%								100%
Poder dos empregadores	43%	14%	29%	14%	0%	100%	0%				100%				
Situação económica	43%	29%	14%	14%	0%	100%	0%				100%				
Regulamentos e políticas do governo sobre o funcionamento de uma instituição educacional	29%	29%	14%	14%	14%	0%	100%					100%			
Tecnologia disponível	14%	14%	29%	29%	14%	100%	0%								100%

Fonte: Elaboração do autor.

Relativamente às crianças fora do sistema de ensino, os encarregados de educação e o Órgão regulador concordam que é forte o número de crianças fora do sistema de ensino. Tal dado é reforçado pelas estatísticas do Gabinete Provincial de Educação de Benguela que indicam que, em função da escassez de salas de aulas, 66 mil e 813 alunos ficaram fora do sistema de ensino, no ano letivo 2020/2021 (Jornal de Angola, 20/03/2020). O poder económico dos pais é fraco, o poder dos empregadores é fraco, a situação económica é fraca, o governo não é rígido sobre os regulamentos e políticas sobre o funcionamento de instituições educacionais e a há pouca tecnologia disponível.

Quanto ao ambiente da indústria do ensino privado em Benguela, os encarregados de educação, a Direção do Colégio de Benguela e o Órgão regulador, têm a seguinte perceção:

**Tabela n.º 7 – Avaliação do Ambiente da indústria do ensino privado em Benguela**

AMBIENTE DA INDÚSTRIA DO ENSINO PRIVADO EM BENGUELA	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte
Aumento do número de instituições do ensino privado	14%	14%	14%	43%	0%		100%							100%	
Corpo docente qualificado disponível	29%	29%	29%	29%	0%	100%									100%
Ameaças de instituições de ensino público	14%	14%	0%	14%	14%	100%						100%			
Ameaças de empresas privadas de formação técnico-profissional	29%	29%	29%	0%	14%	100%								100%	
Poder dos pais	29%	29%	29%	14%	14%		100%							100%	
Poder dos empregadores	14%	14%	14%	29%	29%					100%					100%
Poder dos estudantes	14%	14%	14%	14%	14%		100%				100%				
Poder do Ministério da Educação	0%	0%	29%	14%	43%				100%						100%
Capital mínimo necessário para estabelecer uma nova instituição	14%	14%	43%	14%	14%		100%							100%	

Fonte: Elaboração do autor.

Quando ao aumento do número de instituições do ensino privado, é relativamente fraco, tal é que, segundo os dados fornecidos pelo Órgão regulador, o município de Benguela conta com 38 instituições de ensino privado e apenas 5 pedidos de legalização de instituições de ensino privado encontram-se pendentes. O corpo docente qualificado é baixo, sendo que o Órgão regulador controla 1308 docentes que atuam no ensino privado em Benguela. Não há ameaça de instituições públicas de ensino, uma vez que as 111 existentes não conseguem absolver todas as crianças em idade escolar. Não há ameaça de empresas privadas de formação técnico-profissional, o poder dos pais é fraco, dos empregadores é forte, dos estudantes é fraco, do Ministério da Educação é muito forte e o capital mínimo para se entrar

na indústria é forte, mormente para criação de uma instituição de tipo A, visto que o município apenas conta com duas instituições deste género, o que constitui uma barreira à entrada.

No geral, é uma indústria atrativa, na medida em que apresenta um grande potencial de crescimento, em virtude de a grande maioria da população encontrar-se em idade escolar e existirem poucas barreiras à entrada. No caso concreto do Colégio de Benguela, os Fatores Críticos de Sucesso prendem-se com a pouca disponibilidade de corpo docente qualificado, a pouca disponibilidade da tecnologia, mormente a internet e a fraca capacidade económica dos pais.

#### 4.2.2-Avaliação dos concorrentes do Colégio de Benguela

Relativamente aos concorrentes, os encarregados de educação, a Direção do Colégio de Benguela têm a seguinte apreciação:

Tabela n.º 8 - Avaliação do Concorrentes

CONCORRENTES	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte
Alta intensidade de concorrência entre as instituições	43%	43%	14%	0%	0%		100%					100%			
Concorrentes em quantidade suficiente?	43%	29%	29%	0%	0%		100%					100%			
Têm melhor reputação?	29%	29%	29%	0%	14%	100%							100%		
Praticam preços mais baixos?	14%	14%	29%	14%	29%										100%
Melhor qualidade de ensino?	29%	29%	14%	14%	14%	100%						100%			
Melhor relação com empregados?	0%	14%	71%	0%	0%	100%							100%		
Melhor relação com o Estado?	0%	29%	43%	0%	14%		100%						100%		

Fonte: Elaboração do autor.

Há fraca intensidade de concorrência entre as instituições do ensino privado. Os dados do Órgão regulador dizem-nos que no universo de 38 colégios privados, dois são do tipo A, 27 do tipo B e 9 do tipo C. praticamente, o Colégio de Benguela tem apenas um concorrente direto e 27 concorrentes indiretos, isso mostra que não há concorrentes em quantidade

suficiente. Os concorrentes do Colégio de Benguela praticam os preços mais baixos, não têm melhor qualidade de ensino, embora pouco se saiba sobre a sua relação com os empregados e com o Estado.

Recolhemos documentos sobre a concorrência para permitir a avaliação da concorrência e triangulação de dados. E anexo apresentamos:

Anexo 1 – Colégio Elizângela Filomena – o Colégio Elizângela Filomena é o que pratica preços mais altos depois do Colégio de Benguela. Entretanto, a diferença de preços entre eles é mais do que o dobro, em todos os níveis de ensino.

Anexo 2 – Colégio Pitruca – o Colégio Pitruca, em termos de preços, está abaixo do Colégio Elizângela Filomena, entretanto, a diferença de preços entre o Colégio Pitruca e o Colégio de Benguela, também está acima do dobro do preço, em todos os níveis.

Anexo 3 – Colégio Bankazi – o Colégio Bankazi, em termos de preços está abaixo do Colégio Pitruca, entretanto, a diferença de preços entre o Colégio Bankazi e o Colégio de Benguela é de oito (8) vezes mais no I Ciclo do Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 9.<sup>a</sup> classe) e de sete (7) vezes mais no II Ciclo do Ensino Secundário (10.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe).

Estes dados mostram que o Colégio de Benguela pratica o preço mais alto e em função disso, oferece melhor qualidade de ensino.

#### **4.3-Oportunidades e ameaças**

Quanto às oportunidades, destacamos as seguintes:

- Ambiente geral:
  - Elevado número de crianças fora do sistema de ensino;
- Ambiente da indústria do ensino privado:
  - Poucas instituições do ensino privado;
  - Poucas instituições do ensino técnico-profissional;
  - Poucas instituições de ensino público.
- Concorrentes:
  - Poucos colégios privados do tipo A;
  - Poucos colégios privados do tipo B.

Quanto às ameaças, destacamos as seguintes:

- Ambiente geral:
  - Situação económica fraca;
  - Baixo poder económico dos pais;
  - Facilidade regulamentar na criação e funcionamento de colégios privados;
  - Pouca tecnologia disponível.
- Ambiente da indústria do ensino privado:
  - Pouca mão-de-obra docente qualificada disponível;
  - Forte poder do Ministério da Educação;
- Concorrentes:
  - Preços baixos praticados pela concorrência.

#### **4.4-Análise da envolvente interna**

##### **4.4.1-Recursos, capacidades e competências essenciais**

Recursos são os *inputs* necessários para o processo produtivo da empresa, que incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento etc., controlados por uma empresa.

No que tange aos recursos, os encarregados de educação, a Direção do Colégio de Benguela e o Órgão regulador, têm a seguinte apreciação:

Tabela n.º 9 – Avaliação dos Recursos do Colégio de Benguela

RECURSOS	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte	1. Muito Fraca	2. Fraca	3. Nem Muito fraca.Nem Muito forte	4. Forte	5. Muito Forte
Liderança	0%	14%	43%	14%	29%					100%					100%
Quantidade do pessoal	0%	14%	29%	29%	29%				100%				100%		
Eficiência organizacional	29%	14%	14%	14%	29%			100%							100%
Qualificação do corpo docente	0%	14%	14%	57%	14%					100%					100%
Promoção de mídia	29%	29%	43%	0%	0%		100%						100%		
Participação em atividades e eventos fora do campus	29%	43%	29%	0%	0%				100%				100%		
Bolsas e auxílios financeiros oferecidos	57%	29%	14%	0%	0%				100%				100%		
Alianças estratégicas com escolas profissionais	57%	14%	14%	0%	0%	100%							100%		
Parcerias com outras instituições de ensino	43%	29%	14%	0%	0%					100%			100%		
Curriculum de alta qualidade	14%	14%	43%	14%	14%					100%					100%
Planos curriculares originais	0%	43%	14%	14%	14%					100%					100%
Gestão financeira	14%	14%	29%	14%	29%				100%				100%		
Participação em projetos de pesquisa financiados pelo governo	71%	0%	14%	0%	0%	100%					100%				
Colaboração com empresas privadas	57%	14%	14%	0%	0%					100%			100%		
Qualidade dos serviços administrativos	0%	14%	43%	14%	29%				100%				100%		

Fonte: Elaboração do autor.

O Colégio de Benguela tem uma liderança muito forte, com uma forte quantidade do pessoal, uma forte organização eficiente, um forte corpo docente qualificado, um forte currículo de alta qualidade, uma forte gestão financeira, com forte qualidade dos serviços administrativos. Entretanto, tem uma fraca promoção da mídia, fraca participação em atividades e eventos fora do campo, muito fraca atribuição de bolsas e auxílios financeiros, fracas alianças estratégicas com escolas profissionais e parcerias com outras instituições de ensino, participação em projetos de pesquisa financiados pelo governo e fraca originalidade dos planos curriculares.

Quanto ao desempenho institucional, os encarregados, a Direção do Colégio de Benguela e o Órgão regulador têm a seguinte perceção:

**Tabela n.º 10 – Avaliação do Desempenho institucional do Colégio de Benguela**

DESEMPENHO INSTITUCIONAL	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Mau	2. Mau	3. Nem Muito Mau, nem Muito bom	4. Bom	5. Muito Bom	1. Muito Mau	2. Mau	3. Nem Muito Mau, nem Muito bom	4. Bom	5. Muito Bom	1. Muito Mau	2. Mau	3. Nem Muito Mau, nem Muito bom	4. Bom	5. Muito Bom
Avaliação do setor sobre a qualidade dos graduados	0%	0%	57%	29%	14%					100%					100%
Reputação institucional	0%	0%	29%	29%	43%					100%					100%
Experiência prática e habilidades do corpo docente	0%	14%	29%	43%	14%					100%					100%
Qualidade da cultura institucional	14%	14%	29%	29%	14%					100%			100%		
Colaboração indústria-colégio	14%	14%	57%	0%	0%				100%				100%		
Percentagem de diplomados que prosseguem com os estudos	0%	0%	29%	29%	29%					100%					100%
Taxa de emprego dos recém-diplomados	14%	14%	57%	0%	0%			100%					100%		
Taxa de aprovação nos exames de ingresso no ensino superior	0%	0%	14%	71%	14%					100%					100%

Fonte: Elaboração do autor.

O setor vê como bom a qualidade dos graduados pelo Colégio de Benguela, tem uma boa reputação institucional, boa experiência prática e habilidade do corpo docente, boa qualidade, boa qualidade da cultura institucional, boa percentagem de diplomados que prosseguem com os estudos e boa taxa de aprovação dos alunos do Colégio de Benguela nos exames de ingresso no ensino superior. Entretanto, há pouca colaboração indústria-colégio.

A vantagem competitiva é uma capacidade ou recurso que é difícil de imitar e valioso em ajudar a empresa a superar os seus concorrentes. Em outras palavras, a vantagem competitiva em uma empresa ter um desempenho maior do que o dos seus concorrentes.

Relativamente aos atributos do serviço de ensino que o colégio presta, que compreendem vantagem competitiva, os encarregados, a Direção do Colégio de Benguela e o Órgão regulador têm a seguinte perceção:

**Tabela n.º 11 – Avaliação dos Atributos do serviço que conferem vantagem competitiva ao Colégio de Benguela**

ATRIBUTOS DO SERVIÇO QUE COMPREENDEM VANTAGEM COMPETITIVA	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Muito Baixo	2. Baixo	3. Nem Muito Baixo, nem Muito Alto	4. Alto	5. Muito Alto	1. Muito Baixo	2. Baixo	3. Nem Muito Baixo, nem Muito Alto	4. Alto	5. Muito Alto	1. Muito Baixo	2. Baixo	3. Nem Muito Baixo, nem Muito Alto	4. Alto	5. Muito Alto
<b>Preço</b>	0%	29%	14%	43%	14%					100%					100%
<b>Programa curricular</b>	0%	0%	43%	43%	14%					100%					100%
<b>Horário/acesso/transporte</b>	0%	0%	43%	43%	14%					100%			100%		
<b>Instalações</b>	0%	0%	29%	14%	57%					100%				100%	
<b>Reputação</b>	0%	0%	57%	14%	29%					100%					100%
<b>Relacionamento com os pais/ex-alunos</b>	0%	0%	29%	29%	43%					100%			100%		
<b>Atividades extracurriculares</b>	14%	0%	57%	29%	0%					100%			100%		
<b>Serviços aos alunos</b>	14%	0%	57%	14%	14%					100%					100%

Fonte: Elaboração do autor.

Os atributos associados ao serviço de ensino prestado pelo Colégio de Benguela, que compreendem vantagem competitiva são todos altos.

Quanto aos recursos que produzem capacidades que criam vantagem competitiva, os encarregados, a Direção do Colégio de Benguela e o Órgão regulador têm a seguinte perceção:

Tabela n.º 12 – Avaliação dos Recursos e capacidades que criam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela

RECURSOS E CAPACIDADES QUE CRIAM VANTAGEM COMPETITIVA	Encarregados de educação (n=7)					Direção do Colégio de Benguela (n=1)					Órgão Regulador (n=1)				
	1. Pouco Relevante	2. Irrelevante	3. Nem Pouco Relevante, nem Muito Relevante	4. Relevante	5. Muito Relevante	1. Pouco Relevante	2. Irrelevante	3. Nem Pouco Relevante, nem Muito Relevante	4. Relevante	5. Muito Relevante	1. Pouco Relevante	2. Irrelevante	3. Nem Pouco Relevante, nem Muito Relevante	4. Relevante	5. Muito Relevante
<i>Know-how</i> dos funcionários	0%	0%	43%	43%	14%					100%			100%		
Biblioteca	14%	0%	14%	43%	29%					100%			100%		
Internet	0%	0%	14%	57%	29%					100%					100%
<i>Know-how</i> Docentes	0%	0%	29%	57%	14%					100%					100%
Qualidade de ensino	0%	0%	29%	57%	14%					100%					100%
Relacionamento com os pais/ex-alunos	0%	0%	29%	57%	14%					100%	100%				
Atividades extracurriculares	14%	0%	29%	43%	14%					100%			100%		
Serviços aos alunos	14%	0%	43%	29%	14%					100%					100%

Fonte: Elaboração do autor.

Sobre a fonte da vantagem competitiva do Colégio de Benguela, os encarregados de educação inqueridos e a Direção do colégio deixaram as suas perceções, colocadas na tabela seguinte:

Tabela n.º 13 – Fontes de vantagem competitiva sustentável na perceção dos encarregados de educação e da direção do colégio

Em vossa opinião, o quê é que mantém sustentável a vantagem competitiva do Colégio de Benguela?	
Encarregados de educação	Direção do Colégio de Benguela
Qualidade de ensino, exigência do estudo aos alunos, tecnologia.	Em nossa opinião, o que mantém sustentável a vantagem competitiva do Colégio de Benguela é a qualidade dos seus serviços
Boas instalações, bom relacionamento com pais e alunos	
Os seus equipamentos (laboratórios, internet, quadros interativos, etc.) apesar de não estarem a ser muito usados, a sua fama de ser um bom colégio, as atividades que realizam.	
As plataformas digitais, a sua organização, o seu currículo rígido.	
O sistema organizacional que possui.	
O seu Bom Nome, posicionamento e fraca competitividade no mercado	
É o método de ensino e a aposta nas novas tecnologias de informação	

Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com a perceção dos encarregados de educação inqueridos e a Direção do colégio sobre a fonte da vantagem competitiva do Colégio de Benguela, separamos, na tabela n.º 13, os recursos, as capacidades e as competências, por eles apontados:

**Tabela n.º 14 – Recursos, capacidades e competências que servem de fontes de vantagem competitiva sustentável na perceção dos encarregados de educação e da direção do colégio**

FONTES DA VANTAGEM COMPETITIVA		
RECURSOS	CAPACIDADES	COMPETÊNCIAS
Tecnologia	Exigência de estudo aos alunos	Sistema organizacional
Boas instalações	Bom relacionamento com pais e alunos	Qualidade dos seus serviços
Equipamentos (laboratórios, internet, quadros interativos, etc.)	Atividades que realizam.	Fama de ser um bom colégio
As plataformas digitais	Sua organização	O seu Bom Nome
Currículo rígido.	O método de ensino	
	<i>Know-how</i> dos docentes	

Fonte: Elaboração do autor.

Olhando para a tabela n.º 14, vê-se que os encarregados de educação e a direção do colégio apontaram mais capacidades entre as fontes que criam vantagem competitiva do Colégio de Benguela, tendo agora o mesmo o desafio de transformar estas capacidades e competências.

A estratégia genérica ou estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Nesta senda, faz-se necessário submetê-los aos testes do modelo VRIO de Barney e Hesterly (2005):

Tabela n.º 15 – Aplicação do modelo VRIO à análise realizada no Colégio de Benguela

RECURSOS E CAPACIDADES QUE CRIAM VANTAGEM COMPETITIVA	VRIO				Impacto na competitividade
	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pelo Colégio?	
Know-how dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Know-how Docentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Qualidade de ensino	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Relacionamento com os pais/ex-alunos	Sim	Não	Não	Sim	Equilíbrio na competitividade
Atividades extracurriculares	Sim	Não	Não	Sim	Equilíbrio na competitividade
Serviços aos alunos	Sim	Não	Não	Sim	Equilíbrio na competitividade
Programa curricular	Sim	Não	Não	Sim	Equilíbrio na competitividade
Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Qualidade da cultura institucional	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Liderança	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Eficiência organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Qualidade dos serviços administrativos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado em Carvalho & Filipe (2014).

A vantagem competitiva sustentável é o objeto estratégico de toda a empresa. Refere a implementação de uma estratégia de criação de valor que não é susceptível de imitação e que não esteja a ser atualmente implementado pela concorrência.

Depois de termos submetidos os recursos, capacidades e competências do Colégio de Benguela que geram vantagem competitiva ao teste do modelo VRIO, chegamos a conclusão de que apenas os seguintes recursos, capacidades e competências geram vantagem competitiva sustentável, por serem valiosos, raros, difíceis de imitar e serem explorados pelo colégio:

- Know-how dos funcionários e dos docentes;
- Qualidade de ensino;
- Reputação;
- Qualidade da cultura institucional;
- Liderança;
- Eficiência organizacional; e
- Qualidade dos serviços administrativos.

Sobre a estratégia genérica, os encarregados de educação, a direção do colégio e o Órgão regulador têm a seguinte perceção:

**Tabela n.º 16 – Estratégia genérica**

ESTRATÉGIA GENÉRICA	Encarregados de educação (n=7)		Direção do Colégio de Benguela (n=1)		Órgão Regulador (n=1)	
	Focada	Não focada	Focada	Não focada	Focada	Não focada
Liderança em custos		14%				
Diferenciação	86%		100%		100%	

Fonte: Elaboração do autor.

Olhando para a tabela 16, percebe-se que os inqueridos apontaram a diferenciação focada com a estratégia genérica usada pelo Colégio de Benguela. Em função da análise feita às tabelas 11, 12, 13 e 14, selecionamos alguns recursos e capacidades que criam vantagem competitiva. Recolhemos documentos do Colégio de Benguela para permitir a triangulação de dados. Apresentamos em anexo:

Anexo 4 – Lista de preços do Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos)

Anexo 5 – Lista de preços do Ensino Primário (1.ª à 6.ª classe)

Anexo 6 – Lista de preços do Ensino Secundário (7.ª à 12.ª classe)

Olhando para os preços praticados pelo colégio de Benguela, percebe-se, inequivocamente, que o colégio tem uma estratégia genérica de diferenciação. É uma estratégia de diferenciação focada, na medida em que o preço praticado e o serviço prestado está direcionado a classe social média e alta da província de Benguela.

#### **4.4.2-Pontos fortes e pontos fracos**

Depois de examinar o ambiente interno do Colégio de Benguela, elencamos os seguintes pontos fortes e pontos fracos:

➤ Pontos fortes:

*Know-how* dos funcionários e dos docentes;

Qualidade de ensino;

Instalações

Reputação;

Qualidade da cultura institucional;

Liderança;

Eficiência organizacional;

Qualidade dos serviços administrativos;

Programa curricular.

➤ Pontos fracos:

Fraca promoção nos média,

Fraca participação em atividades e eventos fora do campo,

Fraca atribuição de bolsas e auxílios financeiros,

Fracas alianças estratégicas com escolas profissionais e parcerias com outras instituições de ensino,

Fraca participação em projetos de pesquisa financiados pelo governo

Fraca originalidade dos planos curriculares.

Fraca colaboração indústria-colégio.

#### 4.5-Análise SWOT

Depois de termos feito a análise da envolvente externa e interna do Colégio de Benguela, apresentamos a análise SWOT da mesma, na tabela seguinte:

Tabela n.º 17 – Análise SWOT do Colégio de Benguela

ANÁLISE SWOT	
<i>STRENGTHS</i>	<i>WEAKNESSES</i>
<i>Know-how</i> dos funcionários e dos docentes	Fraca promoção da mídia
Qualidade de ensino	Fraca participação em atividades e eventos fora do campus
Instalações	Fraca atribuição de bolsas e auxílio financeiro
Reputação	Fraca aliança estratégica com escolas profissionais
Qualidade da cultura institucional	Fraca parceria com outras instituições de ensino
Liderança	Fraca participação em projetos de pesquisas financiados pelo governo
Eficiência organizacional	Fraca originalidade dos planos curriculares
Qualidade dos serviços administrativos	Fraca colaboração indústria-colégio
Programa curricular	
<i>OPPORTUNITIES</i>	<i>THREATS</i>
Elevado número de crianças fora do sistema de ensino	Situação económica fraca
Poucas instituições do ensino privado	Baixo poder económico dos pais
Poucas instituições do ensino técnico profissional	Facilidade regulamentar na criação e funcionamento de colégios privados
Poucas instituições do ensino público	Pouca tecnologia disponível
Poucos colégios privados do tipo A	Pouca mão-de-obra docente qualificada disponível
Poucos colégios privados do tipo B	Forte poder do Ministério da Educação
	Fraca colaboração indústria-colégio

Fonte: Adaptado em Cebola (2013).

Em seguida, fizemos o cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, com o fito de aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças, através da análise TOWS, feita na tabela seguinte:

**Tabela n.º 18 – Matriz TOWS do Colégio de Benguela**

	<i>OPPORTUNITIES</i>	<i>THREATS</i>
	Elevado número de crianças fora do sistema de ensino	Situação económica fraca
	Poucas instituições do ensino privado	Baixo poder económico dos pais
	Poucas instituições do ensino técnico profissional	Facilidade regulamentar na criação e funcionamento de colégios privados
	Poucas instituições do ensino público	Pouca tecnologia disponível
	Poucos colégios privados do tipo A	Pouca mão-de-obra docente qualificada disponível
		Forte poder do Ministério da Educação
	Poucos colégios privados do tipo B	Fraca colaboração indústria-colégio
<b><i>STRENGTHS</i></b>		
<i>Know-how</i> dos funcionários e dos docentes	<p><b>Maxi-maxi</b></p> <p>O1/S3: tirar partido do elevado número de crianças fora do sistema de ensino, tendo em consideração as boas instalações disponíveis; O2/S4: tirar partido da existência de poucas instituições do ensino privado, tendo em conta a reputação do Colégio, para atrair mais clientes;</p>	<p><b>Maxi-mini</b></p> <p>S7/T5: tirar partido da eficiência organizacional para atrair a mão-de-obra docente qualificada disponível; S4/T6: tirar partido da reputação para fazer face ao forte poder do Ministério da Educação; S2, S3, S6; S8/T2: aproveitar a qualidade de ensino, as instalações, a liderança e a qualidade dos serviços administrativos, para mitigar o baixo poder económico dos pais.</p>
Qualidade de ensino		
Instalações		
Reputação		
Qualidade da cultura institucional		
Liderança		
Eficiência organizacional		
Qualidade dos serviços administrativos		
Programa curricular		
<b><i>WEAKNESSES</i></b>		
Fraca promoção da mídia	<p><b>Mini-maxi</b></p> <p>O2, O3, O4, /W5: aproveitar a existência de poucas instituições de ensino privado, técnico-profissional e público para fortalecer as parcerias com outras instituições de ensino;</p>	<p><b>Mini-mini</b></p> <p>W1/T4: aumentar e diversificar os meios de acesso à mídia, para mitigar a pouca tecnologia disponível.</p>
Fraca participação em atividades e eventos fora do campus		
Fraca atribuição de bolsas e auxílio financeiro		
Fraca aliança estratégica com escolas profissionais		
Fraca parceria com outras instituições de ensino		
Fraca participação em projetos de pesquisas financiados pelo governo		
Fraca originalidade dos planos curriculares		

Fonte: Fonte: Adaptado em Cebola (2013).

## **CAPÍTULO 5**

### **PLANO ESTRATÉGICO – COLÉGIO DE BENGUELA, LDA.**

#### **5.1-Análise externa**

##### **5.1.1-Meio envolvente contextual (Macro-ambiente)**

Para a análise do meio envolvente contextual, foi realizada uma análise PEST

Fatores político-legais: Regulamentos e políticas do governo sobre o funcionamento de uma instituição educacional flexíveis: (Lei de Bases do Sistema de Educação, Lei n° 17/016. Diário da República I Série - N° 170, de 07 de Outubro de 2016; Estatuto das Instituições de Ensino Privado até ao Ensino Secundário. Diário da República I Série - N° 146, Presidente da República, Decreto Presidencial n° 207/011 de 2 de Agosto de 2011; Classificação dos Colégios em 3 Classes, designadamente: classe A, classe B, classe C. Diário da República I Série - N° 95, Conselho de Ministros, Despacho n° 37/010 de 21 de Maio de 2010; Lei do Investimento Privado, Lei n.º 10/18. Diário da República I Série - N° 3478, de 26 de Junho).

Fatores económicos: Situação económica crítica. (De acordo com o Banco Nacional de Angola, no seu Relatório da Análise da Conjuntura Económica e Financeira do I Trimestre 2021, a performance da economia em Angola, no ano de 2020, foi profundamente afetada negativamente pelas restrições à circulação de pessoas e à atividade económica com vista a reduzir o avanço da propagação de COVID-19. Neste contexto, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), no último trimestre de 2020, o Produto Interno Bruto registou uma expansão trimestral de 0,6%, o que não evitou a sua contração em termos homólogos de 5,44%. Esta contração homóloga no trimestre resultou numa queda anual de 5,24%, superior à esperada inicialmente no OGE revisto para 2020 (-3,6%), representando assim a mais acentuada queda dos últimos 17 anos, refletindo em grande medida o impacto desfavorável da pandemia de COVID-19 na económica nacional, embora esta já tenha vindo a contrair desde 2016. O declínio da atividade económica no último trimestre de 2020 em termos homólogos, foi justificado pela contribuição negativa de seis sectores, com realce para: o setor da construção (-4,10 pp): sustentado pela queda homóloga das quantidades produzidas dos principais materiais de construção, especialmente, do cimento (-7,19%); o setor petrolífero e gás natural (-2,83 pp): suportado pelo recuo da produção do

petróleo bruto e do gás natural liquefeito, tendo-se fixado em termos homólogos, em cerca de -11,86% cada. Dos 13 setores de atividade não petrolífera, fundamentais para o aumento dos níveis de empregabilidade no país, somente cinco apuraram contribuição positiva, com destaque para o setor do comércio que registou a maior contribuição para o PIB (1,6 pp)).

Fatores socioculturais: Elevado número de crianças fora do Sistema de ensino (de acordo com os dados da UNICEF-Angola, Angola é um país da África Austral com uma população maioritariamente jovem – 15,5 dos 25 milhões de habitantes têm menos de 18 anos e 1 em cada 5 crianças encontram-se fora do sistema de ensino. Por ocasião da abertura do ano letivo 2021/2022, a Ministra de Estado para o setor Social admitiu que Angola ainda tem muitas crianças fora do sistema de ensino, sem adiantar dados (fonte: RTP Notícias, 31 de Agosto 2021)).

Fator Tecnológico: Fraca disponibilidade tecnológica (Segundo a Associação Angolana dos Provedores do Serviço de Internet “AAPSI”, o mercado angolano de prestação de serviços de comunicação eletrónica conta apenas com 20 empresas que fornecem estes serviços).

## **5.1.2-Meio envolvente transaccional (Micro-ambiente):**

### **5.1.2.1-Atratividade do setor: Modelo das cinco forças de Porter**

Ameaça de entrada de novos concorrentes: a ameaça é fraca. De acordo com os dados fornecidos pela Direção Provincial da Educação de Benguela, apenas existem cinco pedidos de legalização de instituições de ensino privado e nenhum deles é da Classe A, devido o alto capital necessário para a construção deste tipo de estabelecimento de ensino;

Ameaça de produtos substitutos: a ameaça de produtos substitutos é fraca uma vez que os clientes do colégio de Benguela tendem a prosseguir com a formação superior e não formação técnico-profissional;

Poder negocial dos fornecedores: é forte, sobretudo os fornecedores de internet. De acordo com o INAPEM-Benguela, o mercado local conta apenas com cinco (5) empresas fornecedoras de serviços de internet, tais como a Unitel, Movicel, Angola-Telecom, TV Cabo e NetOne ;

Poder negocial dos clientes: é fraco. De acordo com os dados fornecidos pela Direção Provincial da Educação de Benguela, apenas existe um Colégio da Classe A, o que dificulta emigrar;

Rivalidade entre concorrentes: o Colégio de Benguela distingue-se dos demais colégios do município de Benguela, sendo o único de classe A.

No fundo, em termos do modelo das cinco forças de Porter, a indústria é atrativa para o Colégio de Benguela, pois:

As barreiras à entrada são fortes. Existe a necessidade de elevados investimentos numa fase preliminar;

O poder negocial dos fornecedores é alto pois, há poucos no mercado local;

O poder negocial dos clientes é baixo, porque não há outro colégio que oferece melhor qualidade de ensino;

A ameaça dos produtos substitutos é baixa, devido ao foco dos alunos do colégio em prosseguir com o ensino superior;

A rivalidade entre concorrentes é baixa, fundamentalmente pelo fato de o serviço prestado pelo Colégio de Benguela ser muito diferenciado.

## **5.1.2.2-Análise do posicionamento competitivo da empresa**

### **5.1.2.2.1-Análise dos Concorrentes**

Os principais concorrentes do Colégio de Benguela são os Colégios Pitruca, Elizângela Filomena e Bankasi. Entretanto, nenhum deles oferece melhor serviço do que o oferecido pelo Colégio de Benguela.

Colégio Elizângela Filomena – é um colégio do tipo B, as propinas estão fixadas em 38.500,00 Akz, no ensino primário; 41.000,00 Akz, no I Ciclo e 42.000,00 Akz, no II Ciclo. Tem um complexo escolar moderno, tem acima de 600 alunos e acima de 140 colaboradores, entre docentes e trabalhadores administrativos, todos de nacionalidade angolana, fundado em 1991, está localizado na Rua Celestino Madeira, n.º 6, tem sido preferência de muitos encarregados de educação.

Colégio Pitruca – é um colégio do tipo B, as propinas estão fixas em 34.560,00 Akz, da 1.ª a 4.ª classe; 37.440,00 Akz, da 5.ª a 6.ª classe; 38.880,00 Akz, da 7.ª a 9.ª classe

e 39.600,00 Akz, da 10.<sup>a</sup> a 12.<sup>a</sup> classe. Tem um complexo escolar moderno, tem acima de 500 alunos e acima de 120 colaboradores, entre docentes e trabalhadores administrativos de nacionalidade angolana, tem sido preferência de muitos encarregados de educação.

Colégio Bankazi – é um colégio do tipo B, que leciona o ensino geral do I e II Ciclos, bem como o ensino médio técnico. No I ciclo, as propinas estão fixas em 11.500,00 Akz, e no II ciclo estão fixadas em 11.500,00 Akz, na 10.<sup>a</sup> e na 11.<sup>a</sup> classe e 12.500,00 Akz na 12.<sup>a</sup> classe. Nos cursos técnicos, a propina está fixada em 13.500, Akz da 10.<sup>a</sup> a 13.<sup>a</sup> classe. Também possui um complexo escolar moderno, tem acima de 400 alunos e acima de 110 colaboradores, entre docentes e trabalhadores administrativos de nacionalidade angolana, também tem sido preferência de muitos encarregados de educação.

#### **5.1.2.2.2-Clientes**

O segmento-alvo dos serviços do Colégio de Benguela são pessoas com interesse em dar aos seus filhos uma formação de qualidade que lhe permita ingressar em universidade da Europa e, através da observação feita, estes são maioritariamente altos funcionários públicos (membros do governo provincial, magistrados judiciais e do Ministério Público, oficiais das Forças Armadas e da Polícia Nacional, docentes universitários, jornalistas, funcionários da Autoridade Geral Tributária, do Banco Nacional de Angola, do Ministério das Finanças), trabalhadores de Bancos Comerciais locais e empresários nacionais e estrangeiros que atuam no mercado de Benguela. Atualmente, o Colégio de Benguela conta com um total de 338 alunos, de diferentes nacionalidades, com destaque para a nacionalidade angolana, portuguesa, brasileira, vietnamita, chinesa e libanesa, sendo 61 no Ensino Pré-Escolar, 235 no I Ciclo e 42 no II Ciclo.

#### **5.1.2.2.3-Fatores Críticos de Sucesso**

Tendo em conta que os clientes do Colégio de Benguela procuram dar uma formação de qualidade aos seus filhos e esta qualidade é proporcionada por professores qualificados, preferencialmente estrangeiros; tendo em conta que a componente letiva é feita maioritariamente por meio de dispositivos eletrónicos ligados à internet; e tendo em conta que

Angola está atravessando uma fase de profunda crise económica e financeira, o que tem aumentado o custo de vida das famílias, seleccionámos os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

- Disponibilidade de corpo docente qualificado, mormente oriundo de Portugal;
- Disponibilidade da tecnologia, mormente a internet
- Capacidade económica dos pais.

#### **5.1.2.2.4-Análise do ciclo de vida**

O setor encontra-se na fase de crescimento, com o aumento do número de crianças fora do sistema de ensino e de acordo com os dados da UNICEF-Angola, em Angola 1 em cada 5 crianças encontram-se fora do sistema de ensino, tal dado é reforçado pelas estatísticas do Gabinete Provincial de Educação de Benguela que indicam que, em função da escassez de salas de aulas, 66 mil e 813 alunos ficaram fora do sistema de ensino, no ano letivo 2020/2021 (Jornal de Angola, 20/03/2020), e a Ministra de Estado para o Sector Social admitiu, por ocasião da abertura do ano letivo 2021/2022, que Angola ainda tem muitas crianças fora do sistema de ensino, sem adiantar dados (fonte: RTP Notícias, 31 de Agosto 2021)).

## **5.2-Análise Interna**

### **5.2.1-Recursos da Empresa**

Recursos Humanos: gestores, corpo docente e funcionários administrativos

O Colégio de Benguela conta com 83 funcionários, sendo 50 funcionários administrativos 33 docentes, 24 de nacionalidade angolana e 9 de nacionalidade portuguesa, com graus académicos de licenciados e mestres.

Recursos Financeiros: a principal fonte de receitas são as propinas pagas pelos encarregados de educação, havendo três (3) níveis de propinas consoante o Ciclo que o aluno frequenta; Pré-Escolar (2 à 5 anos), 94.900,00 Akz; Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), 85.900,00 Akz; e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) 87.900,00 Akz. As outras fontes de receitas são o tempo extra, que inclui o almoço (36.000,00 Akz), refeição avulso (2.500,00 Akz), transporte escolar (20.000,00 Akz), Seguro Escolar

(5.336,00 Akz), Cartão Escolar (1000,00 Akz), Inscrição (20.000,00 Akz) e Serviços Administrativos (2.000,00 Akz).

Recursos Físicos: o complexo escolar

O Colégio de Benguela tem um complexo escolar de dois pisos, com 18 salas de aulas equipadas com quadros interativos ligados à internet, uma quadra de jogos, uma piscina, quatro laboratórios (Biologia, Química, Física e informática), tem um refeitório e um bar, onde os alunos podem adquirir as suas refeições. Não é obrigatório que o façam no Colégio. Tem uma papelaria onde os alunos podem encomendar ou comprar os seus Manuais e restante material escolar. Tem uma enfermaria com uma profissional experiente a tempo inteiro. Tem um departamento de Ensino Especial, com uma psicóloga e um professor especializado para apoio aos casos referenciados de alunos com necessidades nessa área.

Recursos Intangíveis: a marca, a reputação, a qualidade de ensino, o *know-how* dos docentes, a qualidade da cultura institucional, a liderança, a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços administrativos. Os recursos intangíveis como a marca, a reputação, o *know-how* dos docentes, a qualidade da cultura institucional, a liderança, a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços administrativos, foram identificados em função dos inquéritos aplicados aos encarregados de educação, à direção do colégio e ao órgão regulador; já a qualidade de ensino foi identificada em função do número de alunos que ingressaram nas universidades portuguesas (mais de 20 ex-alunos encontram-se a frequentar o ensino superior em Portugal).

### 5.3-Cenários propostos

- i. **Cenário 1** – de acordo com o PDN 2018-2022, as projeções efetuadas apontam para que, entre 2018 e 2022, a economia angolana cresça a uma taxa média de 3%, em termos reais, com uma aceleração do setor não petrolífero e a estabilização do produto petrolífero. Neste cenário, os principais motores do crescimento são os setores da agricultura (taxa média de 8,9%), das pescas (taxa média de 4,8%), da indústria transformadora (taxa média de 5,9%), construção (taxa média de 3,8%) e serviços - incluindo o turismo (taxa média de 5,9%). Entretanto, a projeção do PIB para o período 2018-2022 encerra alguns riscos, dos quais se destacam: no setor petrolífero, a

eventual não implementação das medidas previstas para a reversão da tendência de declínio da produção ou o seu impacto ficar aquém do antecipado; no setor agrícola, irregularidades das quedas pluviométricas e/ou a falta de insumos como sementes, vacinas, adubos e fertilizantes; no setor das pescas, a dificuldade de alterar contratos de partilha de produção e indisponibilidade de divisas para a cobertura das despesas operacionais dos navios; no setor dos diamantes, a ocorrência de quedas pluviométricas anormais nas zonas de exploração e a indisponibilidade de divisas para atração da produção artesanal para o circuito formal; e no setor industrial, a indisponibilidade de divisas para a aquisição de matérias-primas e peças sobressalentes. Estes riscos a se concretizarem, o crescimento económico para 2022 estará estagnado com implicações no poder económico dos pais, o que implica uma ameaça para o colégio.

- ii. **Cenário 2** – de acordo com os dados da UNICEF-Angola, em Angola 1 em cada 5 crianças encontra-se fora do sistema de ensino, tal dado é reforçado pelas estatísticas do Gabinete Provincial de Educação de Benguela que indicam que, em função da escassez de salas de aulas, 66 mil e 813 alunos ficaram fora do sistema de ensino, no ano letivo 2020/2021 (Jornal de Angola, 20/03/2020), e a Ministra de Estado para o Setor Social admitiu, por ocasião da abertura do ano letivo 2021/2022, que Angola ainda tem muitas crianças fora do sistema de ensino, sem adiantar dados (fonte: RTP Notícias, 31 de Agosto 2021)). A existência de crianças fora do sistema de ensino é uma oportunidade que devem ser explorada pelo colégio.

#### **5.4-Formulação estratégica para cada cenário**

- i. Linhas de orientação estratégica

O Colégio de Benguela quer assumir-se uma instituição direcionada para o futuro. Pretende ministrar o currículo do sistema de ensino de Portugal, o que passaria por estabelecer uma parceria com um colégio de Portugal, para troca de experiência e formação. A ideia principal é oferecer um ensino de qualidade aos alunos nacionais e estrangeiros que pretendem continuar com a sua formação em universidades da Europa.

Para o primeiro cenário, a estratégia para lidar com a ameaça passa por reduzir em 15% o valor da propina, para atrair os clientes dos reais e potenciais dos colégios de classe B,

e compensa-lo na quantidade. Nesta senda, o Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina passaria de 94.900,00 Akz para 80.665,00 Akz; o Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passaria de 85.900,00 para 73.015,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passaria de 87.900,00 para 74.715,00 Akz.

No segundo cenário, a estratégia para lidar com a oportunidade passaria por aumentar o número de alunos, no prazo de 2 anos, em 30% da capacidade atual. Nesta senda, o número de alunos passaria dos atuais 338 para 439 no ano letivo 2023/2024, sendo que para 2022/2023, a meta passaria por atingir os 15% da capacidade atual, ou seja, dos 338 alunos para 389 alunos no ano letivo 2022/2023.

ii. Definição das Metas, Objetivos e Tarefas:

- Meta: Aumentar o número de alunos, no prazo de 2 anos, em 30% da capacidade atual.
- Objetivo: garantir que no ano lectivo 2022/2023 aumente o número de alunos cerca de 15%.

Um dos problemas que o Colégio de Benguela enfrenta é a pouca quantidade de alunos no ensino médio, o que afeta em muito a performance da empresa.

➤ Tarefas estratégicas:

1. Contratar mais professores estrangeiros (portugueses), por serem a fonte de atração dos clientes;
2. Reduzir em 15% o valor da propina, para atrair os clientes dos reais e potenciais dos colégios de classe B, e compensa-lo na quantidade.

### **5.5-Estratégia futura – para cada cenário**

Tendo em conta todos os fatores analisados anteriormente, o Colégio de Benguela irá seguir uma estratégia de crescimento, com o aumento da quota de mercado com o mesmo serviço (ensino-aprendizagem) a curto e médio prazo. Isto é, seguirá uma estratégia de penetração de mercado.

Para o primeiro cenário, caso dentro dos próximos dois anos a ameaça persistir, manter-se-á a estratégia de redução em 15% o valor da propina, para atrair os clientes dos reais e potenciais dos colégios de classe B, e compensa-lo na quantidade. Caso o quadro macroeconómico melhorar, a estratégia passará por aumentar em 15% o valor da propina

atual ou em 30% o valor da propina reduzido no Cenário I. Na primeira situação, no Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina passará de 94.900,00 Akz para 109.135,00 Akz; o Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passará de 85.900,00 para 98.785,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passará de 87.900,00 para 101.085,00 Akz. Na segunda situação, o Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina passará de 80.665,00 Akz para 109.135,00 Akz; no Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passará de 73.015,00 Akz para 98.785,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passaria de 74.715,00 Akz para 101.085,00 Akz.

No segundo cenário, tirando partido do elevado número de crianças fora do sistema de ensino, tendo em consideração as boas instalações disponíveis, caso se concretize a estratégia de aumentar em 30% da capacidade atual, ocorrendo a melhoria do quadro macroeconómico, haverá mais procura de vagas no colégio, a estratégia passará em aumentar mais 15% e usar os dois turnos, manhã e tarde.

## CAPÍTULO 6

# CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

### 6.1-CONCLUSÕES

A recolha de dados foi feita através de um inquérito aplicado aos alunos, encarregados de educação e à entidade reguladora, do Colégio de Benguela, através da documentação (PDN 2018-2022, UNICEF-Angola, INE, Jornais, Relatório de Fundamentação do OGE 2021), registos em arquivos e observação. A coleta de dados obedeceu o princípio da triangulação e Todas as fontes de evidências foram revisadas e analisadas em conjunto, basearam-se na convergência de informações oriundas de fontes diferentes.

Respondendo às questões de investigação deste trabalho:

1-Qual é a estratégia adotada pelo Colégio de Benguela?

A empresa em estudo, o Colégio de Benguela, é uma empresa em atividade desde de 2013, que produz serviço de ensino-aprendizagem de qualidade superior. Está inserida no setor do ensino privado, tendo como principais concorrentes todas as instituições de ensino público e privado, bem como as instituições de formação técnico-profissional. Depois da análise do modelo das cinco forças de Porter, tornou-se evidente que a indústria onde está inserida é bastante atrativa. Os concorrentes do Colégio de Benguela não oferecem boas opções aos clientes que procuram dar uma formação de qualidade aos seus filhos. Já o Colégio de Benguela consegue oferecer um serviço diferenciado com base nas necessidades dos clientes. Tendo em conta os resultados do inquérito aplicado aos encarregados de educação, à direção e ao órgão regulador, que apontaram a diferenciação focada como a estratégia do colégio no nível de negócio; tendo em conta que o colégio é de classe A; tendo em conta o preço que pratica e os serviços que presta; e tendo em conta os clientes que procuram os seus serviços (altos funcionários públicos (membros do governo provincial, magistrados judiciais e do Ministério Público, oficiais das Forças Armadas e da Polícia Nacional, docentes universitários, jornalistas) e empresários nacionais e estrangeiros que atuam no mercado de Benguela, conclui-se que a estratégia genérica do Colégio de Benguela é **diferenciação focada**.

2-Quais os recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela?

Tendo em conta a análise das tabelas 12, 13, 14 e 16, relativas aos resultados do ambiente interno do Colégio de Benguela, chegámos às seguintes conclusões:

Segundo a Tabela 16, identificamos os recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela:

*Know-how* dos funcionários

*Know-how* Docentes

Qualidade de ensino

Reputação

Qualidade da cultura institucional

Liderança

Eficiência organizacional

Qualidade dos serviços administrativos.

Segundo a Tabela 13 identificamos estes recursos que sustentam a vantagem competitiva do Colégio de Benguela:

Qualidade de ensino, exigência do estudo aos alunos, tecnologia.

Boas instalações, bom relacionamento com pais e alunos

Os seus equipamentos (laboratórios, internet, quadros interativos, etc.) apesar de não estarem a ser muito usados, a sua fama de ser um bom colégio, as atividades que realizam.

As plataformas digitais, a sua organização, o seu currículo rígido.

O sistema organizacional que possui.

O seu Bom Nome, posicionamento e fraca competitividade no mercado

É o método de ensino e a aposta nas novas tecnologias de informação

Qualidade dos seus serviços.

3-Quais as opções estratégicas que se colocam ao Colégio de Benguela?

A nosso ver, entendemos que, no contexto atual, para o primeiro cenário apresentado, que é um cenário pessimista, a estratégia para lidar com a ameaça passa por reduzir em 15% o valor da propina, para atrair os clientes dos reais e potenciais dos colégios de classe B, e compensa-lo na quantidade. Nesta senda, o Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina

passaria de 94.900,00 Akz para 80.665,00 Akz; o Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passaria de 85.900,00 para 73.015,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passaria de 87.900,00 para 74.715,00 Akz.

No segundo cenário, a estratégia para lidar com a oportunidade passaria por aumentar o número de alunos, no prazo de 2 anos, em 30% da capacidade atual. Nesta senda, o número de alunos passaria dos atuais 338 para 439 no ano letivo 2023/2024, sendo que para 2022/2023, a meta passaria por atingir os 15% da capacidade atual, ou seja, dos 338 alunos para 389 alunos no ano letivo 2022/2023.

Numa perspectiva futura, para o primeiro cenário, cenário pessimista, caso dentro dos próximos dois anos a ameaça persistir, manter-se-á a estratégia de redução em 15% o valor da propina, para atrair os clientes dos reais e potenciais dos colégios de classe B, e compensa-lo na quantidade. Caso o quadro macroeconómico melhorar, a estratégia passará por aumentar em 15% o valor da propina atual ou em 30% o valor da propina reduzido no Cenário I. Na primeira situação, no Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina passará de 94.900,00 Akz para 109.135,00 Akz; o Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passará de 85.900,00 para 98.785,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passará de 87.900,00 para 101.085,00 Akz. Na segunda situação, o Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos), a propina passará de 80.665,00 Akz para 109.135,00 Akz; no Ensino Primário (1.<sup>a</sup> à 6.<sup>a</sup> classe), a propina passará de 73.015,00 Akz para 98.785,00 Akz e Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe) passaria de 74.715,00 Akz para 101.085,00 Akz.

No segundo cenário, tirando partido do elevado número de crianças fora do sistema de ensino, tendo em consideração as boas instalações disponíveis, caso se concretize a estratégia de aumentar em 30% da capacidade atual, ocorrendo a melhoria do quadro macroeconómico, haverá mais procura de vagas no colégio, a estratégia passará em aumentar mais 15% e usar os dois turnos, manhã e tarde.

Podemos assim concluir que o Colégio de Benguela tem alternativas estratégicas que pode usar e que lhe permitirão assegurar o cumprimento da sua Missão.

## **6.2-LIMITAÇÕES**

A Pesquisa realizada em contexto da pandemia da COVID-19 o que impossibilitou a realização de entrevistas presenciais e a obtenção de mais participantes no estudo; apontamos também a dificuldade de acesso aos dados do colégio, dos concorrentes, e da indústria; por

último, houve fraca adesão no preenchimento dos inquéritos pelos encarregados de educação dos alunos do Colégio de Benguela.

### **6.3-PISTA PARA TRABALHOS FUTUROS**

Deixamos aos colegas o desafio de continuar a estudar a realidade do Colégio de Benguela e a contribuir assim para a sua gestão. Será desejável desenvolver diversos aspeto: proceder a Avaliação de Desempenho Organizacional, utilizando o *Balanced Scorecard*; proceder a Avaliação de Desempenho dos funcionários usando o *Feedback 360.º*; e fazer uma análise e correção da estratégia periodicamente. Adicionalmente, convidamos outros investigadores a realizarem replicações deste estudo em relação a outras organizações de Benguela, contribuindo assim para uma gestão mais informada das instituições Africanas, com a consequente melhoria esperada das práticas de gestão empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- Alzoubi A. M. & Emeagwali O. L. (2016). Do generic strategies impact performance in higher educational institutions? A SEM-based investigation. *Business and Economic Horizons*, 12(2), 42-52.
- Asad, M. (2012). Porter Five Forces vs Resource Based View-A Comparison. Available at SSRN 1986725.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317.
- Barney, B. J. & Mackey, A., (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Barney, J. B. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bhuyan, S. (2014). Visiting an old battleground in empirical industrial organization: SCP versus NEIO. *Applied Economics Letters*, 21(11), 751-754.
- Coyne, K. P., (1986). Sustainable competitive advantage – What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Curado, C., & Bontis, N. (2011). Parallels in knowledge cycles. *Computers in Human Behavior*, 27(4), 1438-1444.
- Donnellan, J. & Rutledge, W. L. (2019). A case for Resource-Based View and competitive advantage in banking. *Manage decis econ.* 40, 728-737.

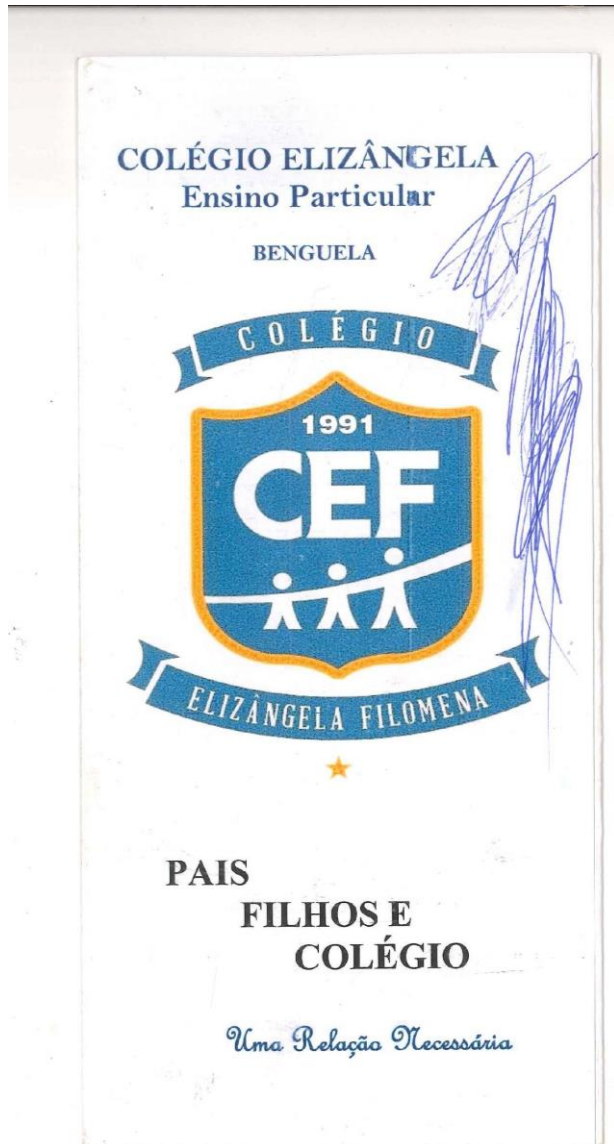
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fu-Sheng, T. S. A. I., Chin-Chiung, K. U. O., & Chi-Fang, L. I. U. (2017). Knowledge-based view in the franchising research literature. *Journal of Economic and Social Thought*, 4(1), 97-107.
- Garraffo, F., & Rocco, E. (2009). Competitor analysis and interfirm cooperation: a two-step model to assess the rival's interest and commitment in a cooperative agreement. In *Cooperation Strategy* (pp. 64-83). Routledge.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hall, R., (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Huang, K., Dyerson, R., Wu, L. & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26, 617-636.
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 23606.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice?. *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Kellermanns, F., Walter J., Crook, T. R., Kemmerer, V. & Narayanan, V. (2014). The Resource-Based View in Entrepreneurship: A Content-Analytical Comparison of Researchers' and Entrepreneurs' Views. *Journal of Small Business Management*. 54(1), 26-48.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Lee, C. (2007). SCP, NEIO and beyond. *Nottingham: Nottingham University Business School, Working Paper Series, 2007, 05*.

- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2): 171-187.
- Lönnqvist, A., & Laihonen, H. (2017). Management of knowledge-intensive organisations: what do we know after 20 years of research?. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(2), 154-167.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter, o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Centro Atlântico.
- Mathooko, F. M., & Ogutu, M. (2015). Porter's five competitive forces framework and other factors that influence the choice of response strategies adopted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 334-354.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 28, 121-146.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In *The essentials of knowledge management* (pp. 95-110). Palgrave Macmillan, London.
- Ormanidhi, O. & String, O. (2008). Porter's Model of Generic Competitive Strategies, an insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economics*, (7), 56-64.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation tools*. 4th.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1997). The core competence of the corporation. In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung* (pp. 969-987). Physica, Heidelberg.

- Prasad, A. & Warriar, L. (2016). Mr. Porter and the New World of Increasing Returns to Scale. *Journal of Management Research*, 16(1), (1–3), 3–15.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27.
- Schmalensee, R., Armstrong, M., Willig, R. D., & Porter, R. H. (Eds.). (1989). *Handbook of industrial organization* (Vol. 3). Elsevier.
- Sensuse, D. I., & Cahyaningsih, E. (2018). Knowledge Management Models: A Summative Review. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(1), 71-100.
- Suleman, M. F., Rashidirad, M. & Suleman S. F. (2019). The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, 28, 167–176.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. *Theory Research Group, University of Wollongong*, (12), 33-43.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995), “A Resource-based View of the Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.
- Wicker, P., Soebbing, B. P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). The effect of Porter’s generic strategies on organisational problems of non-profit sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 12(3), 281-307.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Zinovieva, C. G., Kuznetsova, M. V., Dorfman, T. V., Limarev, P. V., & Limareva, J. A. (2016). Study of external and internal factors affecting enterprise’s stability. *Advances in Systems Science and Applications*, 16(1), 62-71.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Colégio Elizângela Filomena



#### PREÇÁRIO DE PROPINA ANO LECTIVO 2021/2022

Propina mensal paga em kz de:

Ensino. Primário	___	38.500.00 KZ
I Ciclo	___	41.000.00 KZ
II Ciclo	___	42.000.00 KZ



RUA CELESTINO MADEIRA Nº 6  
TEL: 272233875 / Whatsapp: 946493927  
EMAIL: geral.benguela@colégioelizangela.com

## Anexo 2 – Lista de preços do Colégio Pitruca



CLASSES	PREÇOS		
	PROPINAS	UNIFORME	TRANSPORTE
1ª à 4ª	34.560,00 AO	25.000,00 AO	-
5ª à 6ª	37.440,00 AO	25.000,00 AO	-
7ª à 9ª	38.880,00 AO	16.000,00 AO	-
10ª à 12ª	39.600,00 AO	16.000,00 AO	-

A Directora do Complexo

COMPLEXO ESCOLAR  
PITRUCA



### Anexo 3 – Colégio Bankazi

**COMPLEXO ESCOLAR PRIVADO**  
**BANKAZI**  
DESDE 1997

ENSINO GERAL DO 1º, 2º CICLO E MÉDIO - TÉCNICO  
BENGUELA - ANGOLA

**ANO LECTIVO**  
**2021/22**

DESDE 1997  
A EDUCAR OS NOSSOS ALUNOS  
COM RIGOR E QUALIDADE

**MATRICULA & CONFIRMAÇÃO**  
7.000 Kz  
1.500 Kz (Cartão de Estudante)

**PROPINAS**  
**1º CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO**  
7ª à 9ª classe - 11.500 Kz

**II CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO**  
**FORMAÇÃO GERAL**  
- Ciências Económico - Jurídicas  
- Ciências Físicas e Biológicas  
10ª à 11ª classe - 11.500 Kz  
12ª Classe - 12.500 Kz

**CURSOS TÉCNICO - PROFISSIONAIS**  
- Finanças  
- Contabilidade e Gestão  
- Gestão de Sistemas Informáticos  
- Electrónica e Telecomunicações  
10ª à 13ª Classe - 13.500 Kz

**UNIFORMES**  
Clássico (camisa, calça ou saia)  
Educação Física (t-shirt e calção)

**ACTIVIDADES EXTRAS** (incluídas na propina)  
Aulas de Recuperação  
Aulas de Xadrez  
Umbundu

**DOCUMENTOS NECESSÁRIOS**  
**Matricula**  
Certificado de Habilitações Literárias (original)  
Atestado Médico  
Cópia do BI  
6 Fotografias  
Declaração de Serviço (somente p/ trabalhadores)

**Confirmação**  
Atestado Médico  
Cópia do BI  
4 Fotografias

☎ +244 946 199 633  
✉ geral.bankazi@cpa.ang

Anexo 4 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Pré-Escolar (2 à 5 anos)



COLÉGIO de BENGUELA

## LISTA DE PREÇOS 2021/2022

### ENSINO PRÉ-ESCOLAR ( 2 A 5 Anos )

ÍTEM	VALOR (Kz)		OBSERVAÇÕES
<b>INSCRIÇÃO</b>	20 000,00		Valor pago no acto de matrícula.
<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>	1 138 800,00		Inclui taxas obrigatórias ao funcionamento do Colégio.
<b>PAGAMENTO EM 12 PRESTAÇÕES</b>	94 900,00		Pagamento do valor total repartido em 12 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Agosto de 2022 inclusive.
<b>PAGAMENTO EM 10 PRESTAÇÕES</b>	113 880,00		Pagamento do valor total repartido em 10 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Julho de 2022 inclusive.
<b>PAGAMENTO EM 3 PRESTAÇÕES</b>	379 600,00		Pagamento do valor total repartido em 3 vezes pago nos meses de Setembro de 2021, Janeiro de 2022 e Maio de 2022.
<b>ALMOÇO MENSAL</b>	Incluído no valor total		Inclui peq. almoço, lanche da manhã, almoço e lanche da tarde.
<b>CARTÃO ESCOLAR</b>	1 000,00		Obrigatório para todos os alunos. Valor unitário.
<b>SEGURO ESCOLAR</b>	5 363,00		Seguro de saúde para alunos, da ENSA.
<b>TRANSPORTE ESCOLAR</b>	LOBITO	20 000,00	Ronda única casa / escola.
<b>SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS</b>	2 000,00		Para pagamento de pedidos de declarações e transferências. Valor unitário.

**Anexo 5 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Primário (1.ª à 6.ª classe)**



COLÉGIO de BENGUELA

## LISTA DE PREÇOS 2021/22

### ENSINO PRIMÁRIO ( 1ª À 6ª CLASSE )

ÍTEM	VALOR (Kz)		OBSERVAÇÕES
<b>INSCRIÇÃO</b>	20 000,00		Valor pago no acto de matricula.
<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>	1 030 800,00		Inclui taxas obrigatórias ao funcionamento do Colégio
<b>PAGAMENTO EM 12 PRESTAÇÕES</b>	85 900,00		Pagamento do valor total repartido em 12 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Agosto de 2022 inclusive.
<b>PAGAMENTO EM 10 PRESTAÇÕES</b>	103 080,00		Pagamento do valor total repartido em 10 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Julho de 2022 inclusive.
<b>PAGAMENTO EM 3 PRESTAÇÕES</b>	343 600,00		Pagamento do valor total repartido em 3 vezes pago nos meses de Setembro de 2021, Janeiro de 2022 e Maio de 2022.
<b>ALMOÇO MENSAL</b>	36 000,00		Será retomado o serviço quando possível. Valor mensal. O valor será reduzido caso os alunos tenham pausas lectivas.
<b>REFEIÇÃO AVULSO</b>	2 500,00		Valor unitário.
<b>CARTÃO ESCOLAR</b>	1 000,00		Obrigatório para todos os alunos. Valor unitário.
<b>SEGURO ESCOLAR</b>	5 363,00		Seguro de saúde para alunos, da ENSA.
<b>TRANSPORTE ESCOLAR</b>	LOBITO	20 000,00	Ronda única casa / escola.
<b>SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS</b>	2 000,00		Para pagamento de pedidos de declarações e transferências. Valor unitário.

Anexo 6 – Colégio de Benguela – Lista de preços do Ensino Secundário (7.<sup>a</sup> à 12.<sup>a</sup> classe)



COLÉGIO de BENGUELA

## LISTA DE PREÇOS 2021/2022

### ENSINO SECUNDÁRIO ( 7.<sup>a</sup> À 12.<sup>a</sup> CLASSE )

ÍTEM	VALOR (Kz)		OBSERVAÇÕES
INSCRIÇÃO	20 000,00		Valor pago no acto de matrícula.
VALOR TOTAL ANUAL	1 054 800,00		Inclui taxas obrigatórias ao funcionamento do Colégio.
PAGAMENTO EM 12 PRESTAÇÕES	87 900,00		Pagamento do valor total repartido em 12 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Agosto de 2022 inclusive.
PAGAMENTO EM 10 PRESTAÇÕES	105 480,00		Pagamento do valor total repartido em 10 vezes, com início em Setembro de 2021 e término em Julho de 2022 inclusive.
PAGAMENTO EM 3 PRESTAÇÕES	351 600,00		Pagamento do valor total repartido em 3 vezes pago nos meses de Setembro de 2021, Janeiro de 2022 e Maio de 2022.
ALMOÇO MENSAL	36 000,00		Será retomado o serviço quando possível. Valor mensal. O valor será reduzido caso os alunos tenham pausas lectivas.
REFEIÇÃO AVULSO	2 500,00		Valor unitário.
CARTÃO ESCOLAR	1 000,00		Obrigatório para todos os alunos. Valor unitário.
SEGURO ESCOLAR	5 363,00		Seguro de saúde para alunos, da ENSA.
TRANSPORTE ESCOLAR	LOBITO	20 000,00	Ronda única casa / escola.
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	2 000,00		Para pagamento de pedidos de declarações e transferências. Valor unitário.