



Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por:

Ana Sousa aluna n.º 20070973

Orientador:

Prof. Dr. Piriquito Costa

Barcarena

Junho 2010

Universidade Atlântica

Licenciatura em Gestão

4 Kids – Creche e Jardim-de-Infância

Projecto Final de Licenciatura

Elaborado por Ana Sousa

Aluno nº 20070973

Orientador: Prof. Dr. Piriquito Costa

Barcarena

Junho 2010



O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório.

Agradecimentos

Foi um esforço que não só dependeu de mim, mas de todos aqueles que se cruzaram no meu caminho e me ajudaram.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste projecto, agradeço toda a disponibilidade e apoio no cumprimento dos objectivos propostos.

“Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vão construir um castelo...”

Fernando Pessoa

Resumo

4 Kids – Creche e Jardim-de-Infância

O presente trabalho foi desenvolvido numa lógica de benefício da comunidade local, tendo em conta as assimetrias verificadas ao nível da creche e do pré-escolar em algumas freguesias do Concelho de Oeiras. Com o intuito de aumentar a capacidade de resposta nestas áreas da infância, torna-se imperativo criar um número de vagas superior, de forma a tentar suprimir o défice que actualmente existe.

O âmbito de actividade é uma creche destinada a crianças dos 4 meses aos 36 meses e um jardim-de-infância dos 36 meses até à entrada para o 1º ciclo do ensino básico. O facto de ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social é uma mais-valia para o concelho, uma vez que este se enquadra numa área habitacional com carências sociais, este projecto tornar-se-á uma intervenção para quem mais necessita, possibilitando que os clientes usufruam de um serviço de qualidade aliado a preços acessíveis e adequados a cada família e situação em particular.

Será certamente um contributo para a promoção da igualdade de oportunidades e para o apoio às famílias ao nível da conciliação entre a vida familiar e profissional, da redução das situações de carência e de exclusão social e acima de tudo um investimento na educação que faz parte do futuro e da responsabilidade de formar novas gerações.

Palavras-chave: Creche e Jardim-de-Infância, Educação, Instituição Particular de Solidariedade Social, Concelho de Oeiras

Abstract

4 Kids – Nursery and Kindergarten

This work was developed in order to support the local community, having in mind the asymmetries over time noticed in nurseries and kindergartens in some villages in the County of Oeiras. Aiming to increase the responsiveness of children in these areas, it becomes imperative to create more places for them, to try to eliminate the deficit that currently exists.

The scope of the activity is a nursery for children from 4 months to 36 months and a kindergarten until they can go to school. The fact that being an Institution for Social Solidarity is an asset for the county, since it fits in an housing area with social deprivation, this project will become an intervention for those who are more in need, enabling customers to enjoy a quality service combined with affordable and appropriate prices for each family and situation in particular.

It will certainly be a contribution to the promotion of equal opportunities and support to families in terms of reconciling work and family life, reduction of deprivation situations and social exclusion and foremost an investment in education which is part of future and the responsibility to train new generations.

Keywords: Nursery and Kindergarten, Education, Institution for Social Solidarity, County of Oeiras.

Sumário Executivo

4 Kids – Creche e Jardim-de-Infância é um projecto que se enquadra-se na área da educação, nomeadamente na primeira infância e pré-escolar, foi desenvolvido em prol da comunidade local, de forma a tentar suprimir o défice que actualmente existe no Concelho de Oeiras.

O âmbito de actividade é uma creche e jardim-de-infância destinada a crianças dos 4 meses¹ até a entrada no 1º ciclo do ensino básico². Devido ao enquadramento numa área com elevadas carências sociais e por tratando-se de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, será indispensável o esforço do poder local e do governo que investem nesta área, possibilitando que se ultrapassem diversas dificuldades. Representará assim uma resposta às necessidades de inúmeras famílias, pois existem muitas zonas no concelho, onde a existência de muitas crianças, aumenta substancialmente a necessidade de equipamentos.

A visão será o reconhecimento e identificação de um equipamento de excelência e com mérito, onde a qualidade é aliada a preços acessível atendendo as características de cada família. "*Onde os pequenos aprendem a ser grandes*", será a missão desta Instituição, com o objectivo de formar cidadãos, dotados de um espírito criativo e crítico, preservando a sua individualidade enquanto membros de um grupo e acompanhando-os no seu desenvolvimento cultural, social e humano.

Este espaço foi concebido e projectado à luz das exigências actuais, garantido dessa forma qualidade nos serviços prestados. Foram criados espaços com qualidade, higiene, segurança e funcionais, bem como espaços exteriores atractivos e seguros.

¹ Segundo o regulamento interno, crianças a partir dos 4 meses podem frequentar a creche, período este determinado de acordo com os prazos de licença de maternidade, estabelecidos pela Segurança Social. Mas existem excepções, como é o caso das pessoas que trabalham por exemplo, a recibos verdes, que por vezes ao fim de 2 meses têm de recorrer ao serviço das creches. Estas situações serão analisadas e posteriormente ser-lhe-á permitido frequentar o estabelecimento.

² Segundo o artigo n.º 3 do D.L. 5/97, de 10 de Fevereiro, “ *A educação pré-escolar destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico e é ministrada em estabelecimentos de educação pré-escolar.*”.

Como mercado potencial consideram-se todas as crianças residentes na freguesia de Porto Salvo, o que face ao número de estabelecimentos actualmente existente e sua capacidade, se traduz numa margem de progressão muito elevada.

A equipa será constituída por 20 pessoas, a Directora, cinco Educadores de Infância, onze Auxiliares de Acção Educativa, dois Auxiliares de Serviços Gerais e uma Cozinheira, todos eles com formação e competências associadas aos cargos e funções desempenhadas.

Existem oportunidades como o apoio por parte da Câmara Municipal às IPSS, e do Governo e Segurança Social, para o alargamento da oferta ao nível do infantário, bem como a oportunidade de negócio que se centra no elevado número de crianças, na faixa etária dos 0-6 anos face ao número de equipamentos existentes. Internamente, o facto de os preços serem de acordo com os rendimentos do agregado familiar, a instituição ter uma boa estrutura de recursos humanos e o serviço prestado ser diversificado e de qualidade, bem como uma boa localização e acessibilidades, serão uma mais-valia.

No entanto existem ameaças, nomeadamente a demora e demasiados protocolos na aquisição de apoios e demasiadas normas a cumprir devido à legislação restritiva. Toda a envolvente da recessão económica verificada no país e com o desemprego a agravar-se, certamente haverá mais famílias a reter os filhos em casa. Estando os pais desempregados, procurarão pelos próprios meios formas de reinserção, educação e acompanhamento.

A taxa de ocupação é muito elevada logo desde o início da actividade, sendo de 100% a partir do terceiro ano de exploração, o que se traduz numa taxa de crescimento baixa, uma vez que o projecto começa logo “em alta”.

O investimento inicial é assegurado em cerca de 84%, por um financiamento bancário, no valor de 51.816,00€, a uma taxa de juro de 4,75% e amortizado a cinco anos. Os restantes 16% serão assegurados através de capital social. O investimento é baixo, porque o terreno e as instalações são cedidas pela Câmara Municipal, e refere-se apenas a material e equipamento.

O projecto reflecte uma tesouraria superavitária, com o excedente de fundo maneio serão feitas aplicações financeiras de curto prazo com vista a obter proveitos financeiros.

Os custos com pessoal absorvem cerca de 68% dos proveitos gerados, ao longo dos 6 anos de exploração, sendo uma percentagem elevada mas justificada por se tratar de uma actividade de serviços.

O ponto crítico é muito elevado e a margem de segurança baixa, pois é um projecto muito dependente de apoios e financiamentos do Estado e por parte da Segurança Social.

Conclusão

Estamos perante um projecto economicamente viável, a partir do segundo ano de exploração os *cash flows* começam a ser positivos, o que permite cobrir o investimento inicial e gerar um excedente financeiro. O VAL é 96.607€ e representa o valor da Instituição hoje, a obter no futuro. Significa que o projecto apresenta uma rentabilidade positiva.

O custo médio ponderado do capital situa-se em média nos 8,32%, iniciando no primeiro ano com 6,44% e no sexto e último ano 11,76%. A TIR situa-se nos 120%, representando a rentabilidade gerada pelo investimento, é bastante elevada devido ao facto de o investimento ser reduzido.

Avaliação do Projecto / Empresa							Empresa: 4Kids
							Euros
Na perspectiva do Projecto	1	2	3	4	5	6	
Free Cash Flow to Firm	-29.064	37.341	36.233	29.059	29.117	31.272	
WACC	6,44%	8,37%	9,83%	10,83%	11,73%	11,76%	
Factor de actualização	1	1,084	1,190	1,319	1,474	1,647	
Fluxos actualizados	-29.064	34.457	30.443	22.028	19.757	18.986	
	-29.064	5.394	35.836	57.865	77.621	96.607	
Valor Actual Líquido (VAL)	96.607						
		28%	93%	110%	117%	120%	
Taxa Interna de Rentabilidade	1,20						
Pay Back period	1 Anos						

Índice:

1.	Introdução.....	1
2.	O Concelho de Oeiras.....	3
2.1.	A Procura - Oeiras em números.....	3
2.1.1.	As 10 Freguesias do Concelho.....	4
2.1.2.	População residente por faixas etárias	5
2.2.	Conclusões sobre a procura, no Concelho de Oeiras.....	7
2.3.	A Freguesia de Porto Salvo e o Bairro dos Navegadores	9
2.3.1.	Análise do inquérito realizado à população	11
3.	A Oferta - Educação em Oeiras.....	13
3.1.	Alunos inscritos em Creches e Jardins-de-Infância.....	14
3.2.	Oferta no Concelho - Concorrentes	16
4.	Conclusões Finais do Estudo de Mercado.....	20
5.	Implementação do Projecto	22
5.1.	IPSS e o Município de Oeiras.....	22
5.2.	Aprovação do Projecto.....	23
5.3.	Cronograma de Implementação	24
6.	A escolha de uma creche, a escolha dos pais	25
7.	Caracterização da Instituição.....	26
7.1.	Organigrama da Instituição.....	26

7.2.	Visão, Missão e Valores	27
7.3.	Modelo das 5 forças de Porter	29
7.4.	Factores Críticos de Sucesso.....	30
7.5.	Análise Swot	32
8.	Descrição do Projecto- Layout Geral	36
8.1.	Área Representativa	36
8.2.	Áreas exteriores	37
8.3.	Creche	38
8.4.	Jardim-de-infância	40
8.5.	Áreas comuns.....	42
8.6.	Áreas de serviço.....	44
8.5.1.	Sala de isolamento em caso de doença súbita.....	44
9.	Área Pedagógica.....	45
9.1.	Recursos Humanos	45
9.1.1.	Qualificação dos Recursos Humanos	47
9.1.2.	Funções inerentes a cada cargo.....	48
9.2.	O Projecto Educativo e Pedagógico.....	49
10.	Serviços	50
10.1.	Horário	50
10.1.1.	Horários da Rotina Diária	50

10.2.	Serviços Oferecidos	51
10.3.	Actividades Curriculares	51
10.4.	Actividades Extra-curriculares	51
10.5.	Pais/Crianças/Educadores/Psicólogo	52
10.6.	Política de Higiene e Segurança no Trabalho	52
11.	Estratégia de Marketing	53
11.1.	Símbolo	53
11.2.	Público alvo.....	53
11.3.	Mercado Potencial.....	53
11.4.	Posicionamento Estratégico	55
11.5.	Análise Interna – Marketing Mix	55
12.	Estudo de Viabilidade Económica.....	57
12.1.	Pressupostos	57
12.2.	Precário	57
12.3.	Taxa de Ocupação	57
12.4.	Previsão de Proveitos	58
12.4.1.	Previsão para Inscrições e Seguros	58
12.4.2.	Comparticipação da Segurança Social	59
12.4.3.	Previsão para Mensalidades	60
12.4.4.	Previsão para Actividades Extra-curriculares	61

12.4.5.	Previsão para Prolongamentos e Atrasos	61
12.4.6.	Previsão de Ajuda para Material Didáctico	63
12.4.7.	Previsão para Bibes e Chapéus	63
12.4.8.	Prestação de Serviços	64
12.5.	Previsão de Custos de Exploração	64
12.5.1.	Encargos com Pessoal	64
12.5.2.	Honorários	64
12.5.3.	Custos Bibes, Chapéus e Fardas Funcionários.....	65
12.5.4.	Previsão para refeições.....	65
12.5.5.	Previsão FSE	66
12.6.	Fundo Maneio	66
12.7.	Investimento	67
12.7.1.	Previsão para material	67
12.7.2.	Previsão para equipamentos.....	67
12.7.3.	Mapa de Investimentos	67
12.8.	Financiamento	68
12.9.	Demonstração de Resultados	68
12.10.	Cash flows Operacionais.....	70
12.11.	Plano Financeiro.....	70
12.12.	Balanço previsional	71



12.13. Indicadores	73
13. Bibliografia.....	75
14. Anexos	78

Índice de Figuras:

<i>Figura 1 - Oeiras e Concelhos Limítrofes</i>	3
<i>Figura 2 - Mapa do Concelho de Oeiras e divisão pelas 10 freguesias</i>	4
<i>Figura 3 - Mapa da Freguesia de Porto Salvo</i>	9
<i>Figura 4 - Mapa do Bairro dos Navegadores</i>	9
<i>Figura 5 - Mapa dos territórios educativos no Concelho, estabelecimentos de educação pré-escolar públicos</i>	13
<i>Figura 6 - Mapa da rede de equipamentos IPSS</i>	14
<i>Figura 7 – Mapa com a localização do equipamento</i>	21

Índice de Gráficos:

<i>Gráfico 1 - Número de estabelecimentos, por freguesia e tipo de ensino</i>	15
<i>Gráfico 2 - Número de estabelecimentos existentes, por tipo de gestão</i>	19
<i>Gráfico 3 – Alunos inscritos, por tipo de gestão</i>	19
<i>Gráfico 4 – Demonstração de Resultados</i>	69
<i>Gráfico 5 – Volume de Negócios vs EBITDA</i>	70

Índice de Tabelas:

<i>Tabela 1 - População na faixa etária dos 0 – 6 anos, 2001 e 2007</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2 - População na faixa etária dos 0 – 6 anos, projecções para 2011</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 3 - Média do Rendimento Bruto Familiar nos 18 bairros sociais do concelho .</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 4 - Total de alunos, por freguesia e tipo de ensino</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 5 – Défice existente, por freguesia</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 6 – Equipamentos na freguesia de Carnaxide, alunos por tipo de gestão</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 7 – Equipamentos na freguesia de Porto Salvo, alunos por tipo de gestão</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 8 – Cronograma de Implementação</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 9 - Determinação da Força Concorrencial</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 10 - Matriz da Análise Swot.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 11 - Quadro síntese referente aos rácios utilizados para o cálculo da capacidade do estabelecimento</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 12 – Número de Funcionários, nos primeiros 6 anos de exploração.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 13 – Receita de inscrições e renovação de inscrições.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 14 – Receita de seguros escolares</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 15 - Receita de inscrições de alunos externos</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 16 – Valores totais por valência, tendo em conta o número de crianças.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 17 – Previsão para a receita anual de mensalidades.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 18 – Receita das actividades extra-curriculares</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 19 – Receita de prolongamentos.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 20 – Receita de multas de prolongamento.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 21 – Receita de multas por atraso de pagamento da mensalidade</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 22 – Receita de Bibes e Chapéus</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 23 – Total de prestação de serviços</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 24 – Custo com honorários.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 25 – Custos de Bibes, Chapéus e Fardas de Funcionários</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 26 – Tabela de totais de FSE.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 27 – Demonstração de Resultados Previsional.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 28 – Balanço Previsional.....</i>	<i>71</i>

1. Introdução

Saber convergir diferentes recursos e sinergias na consolidação de um projecto, tem possibilitado o avanço para novas e inovadoras formas de resposta às diferentes problemáticas sociais.

A educação e formação são os mais eficientes instrumentos para combater as desigualdades sociais e promover as condições para o sucesso, bem como possibilitam o exercício da cidadania plena. A existência de adultos produtivos, empreendedores e capazes de encarar as dificuldades como desafios, passa pela educação para o optimismo e reforço da auto-estima, em paralelo com os valores da solidariedade e da tolerância. No comportamento familiar surgem os maiores reflexos da constante mudança da nossa sociedade. Consolidam-se as mudanças comportamentais das mulheres em relação à família e ao mercado. Numa sociedade, onde cada vez é maior o número de mulheres que trabalham a tempo inteiro, a efectiva partilha das tarefas do universo público e privado convida a que mulheres e homens dividam responsabilidades em matéria de educação dos filhos, competindo ainda, ao Estado e à sociedade civil proporcionar apoio e suporte às famílias.

O trabalho desenvolvido será caracterizado por um conjunto de especificidades muito próprias, essencialmente porque recebe crianças muito pequeninas e com necessidades que passam por um conjunto de cuidados básicos essenciais ao seu desenvolvimento. A creche e jardim-de-infância constitui uma das primeiras experiências da criança num sistema organizado, exterior ao seu círculo familiar, onde irá ser integrada e no qual se pretende que venha a desenvolver determinadas competências e capacidades.

Temos de compreender as formas como as crianças aprendem. Este é um processo complexo, em que se tem de promover um ambiente que facilite a brincadeira activa e de descoberta, pois só desta forma é que os mais pequenos poderão desenvolver ao máximo as suas competências e capacidades. Assim os cuidados básicos serão sempre articulados com uma intencionalidade educativa. Crianças muito novas aprendem melhor através de aprendizagens activas em que se encontrem envolvidas e que possuam significado para elas, pelo que a brincar será o melhor contexto em de

aprendizagem. Será imprescindível dispor de educadores interessados e envolvidos na prestação dos cuidados à criança.

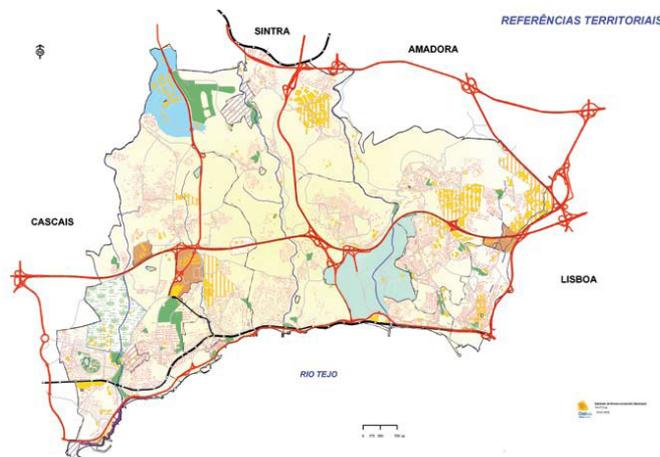
O objectivo é oferecer aos pais um serviço personalizado, desenvolvendo tendências educativas e tecnológicas que servem de base para uma melhor preparação e desenvolvimento motor, intelectual e psicológico da criança, proporcionando desta forma uma maior tranquilidade, comodidade e segurança, para quem deixa os seus filhos ao encargo de outros. Respeitando a singularidade e autonomia de cada criança.

Procura-se assim adaptar os modos e tempos de funcionamento dos estabelecimentos de ensino às necessidades das famílias procurando que, para além de funcionar em horário alargado, a escola assegure a ocupação plena dos alunos, dando cumprimento aos objectivos curriculares e visando o desenvolvimento educativo e social das crianças, de forma qualificada e qualificante.

2. O Concelho de Oeiras

O concelho de Oeiras é um dos 19 que constituem a Região de Lisboa e Vale do Tejo e a Área Metropolitana de Lisboa, sendo limitado a norte pelos municípios de Sintra e Amadora, a leste por Lisboa e a oeste por Cascais, confinando com o Estuário do Tejo a sul. Tem uma área total de 45,84km² (4,23% da Grande Lisboa; 1,47% da AML), uma população de 171 472 em 2007 e atingirá os 189 000 habitantes em 2011*, tem uma densidade populacional de 3753 hab/Km², detendo assim 1,6% da superfície total da área metropolitana de Lisboa e 6% da população metropolitana.³

Figura 1 - Oeiras e Concelhos Limítrofes



Fonte: Oeiras Factos&Números, publicação CMO

2.1.A Procura - Oeiras em números

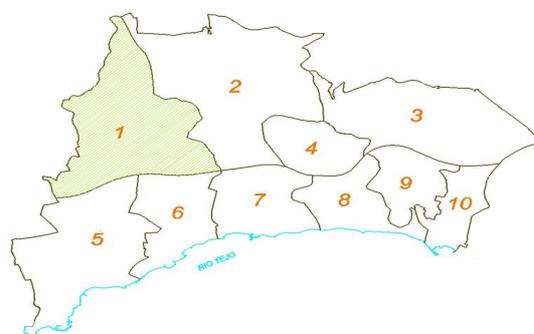
Oeiras constituiu-se, nos anos 80 e 90 do século passado, como pólo económico autónomo na Área Metropolitana de Lisboa onde, em 2001 e segundo o último Censo, aí viviam 162 128 habitantes com uma densidade populacional de 3572,2 hab/Km². Por estimativa feita pela CMO, a população Oeirense seria 171 472 habitantes em 2007, 172 021 habitantes em 2008 e será 189 000 em 2011.⁴

³ **Fonte:** INE, Censos 2001 e Estimativas Anuais da População Residente/CMO

⁴ **Fonte:** INE, Censos 2001 e Estimativas Anuais da População Residente/CMO

2.1.1. As 10 Freguesias do Concelho

Figura 2 - Mapa do Concelho de Oeiras e divisão pelas 10 freguesias



- 1 – Porto Salvo
- 2 – Barcarena
- 3 – Carnaxide
- 4 – Queijas
- 5 – Oeiras e São Julião da Barra
- 6 – Paço de Arcos
- 7 – Caxias
- 8 – Cruz-Quebrada/Dafundo
- 9 – Linda-a-Velha
- 10 – Algés

Fonte: DAM/CMO

Actualmente o concelho de Oeiras é composto por 10 freguesias: Algés, Barcarena, Carnaxide, Caxias, Cruz-Quebrada/Dafundo, Linda-a-Velha, Oeiras e São Julião da Barra, Paço de Arcos, Porto Salvo e Queijas. A maior freguesia em Oeiras é Barcarena, ocupando 19,7% da área total do concelho. A segunda maior é Porto Salvo, com uma área de 7,4km². A menor é Algés, ocupando cerca de 4% dos 45,84km² de área total.⁵

Entre os anos de 2001 e 2007, a população do concelho de Oeiras aumentou 5,76% (9344 habitantes) o que significa um incremento de 0,96% ao ano, equivalente a 96 residentes a mais por cada 1000. As freguesias que mais cresceram foram as de Carnaxide, Caxias e Porto Salvo. As que mais perderam foram as de Cruz Quebrada/Dafundo e Linda-a-Velha. Esta distribuição dos crescimentos/perdas de população, ao nível intra-concelhio, é devida, para além da dinâmica demográfica clássica relacionada com nascimentos, mortes e movimentos migratórios regionais, a transferências de população já residente no concelho, por via de realojamentos no quadro do Programa de Realojamento desenvolvido pela CMO e apoiado pelo PER (Programa Especial de Realojamento), com vista à eliminação dos bairros de barracas do concelho de Oeiras, tendo sido consumadas as últimas acções de demolição e realojamento em 2003. Assim, as freguesias que mais cresceram devem-no,

⁵ Anexo I - Tabela 1 – Freguesias por área/km²

naturalmente a expansões urbanas clássicas, mas também à relocalização de população já residente no concelho.⁶

A taxa de natalidade bruta do concelho situa-se nos 11%.

2.1.2. População residente por faixas etárias

Da análise da estrutura etária da população residente no concelho verifica-se que a faixa etária 0-9 anos, apresentou um acréscimo populacional de 1,10% entre os anos de 2001 e 2007. A faixa etária dos 10-14 anos aumentou 0,13%, na dos 15-24 anos verificou-se um decréscimo populacional de 4,01 %, o grupo etário dos 25-64 anos apresentou um aumento na ordem de 0,36%, e a faixa etária superior a 65 anos aumentou aproximadamente 2,42%, entre os anos de 2001 e 2007. O que demonstra a tendência verificada na maioria dos concelhos da área da Grande Lisboa, onde se constata um acentuado fenómeno de envelhecimento da população residente.⁷

Tabela 1 - População na faixa etária dos 0 – 6 anos, 2001 e 2007

	2001		2007		Variação entre		2001 e 2007	
	0 - 3 anos	4 - 6 anos	0 - 3 anos	4 - 6 anos	0 - 3 anos	4 - 6 anos	0 - 3 anos	4 - 6 anos
Algés	472	578	503	603	0,62%	0,41%		
Barcarena	350	477	369	490	0,38%	0,21%		
Carnaxide	667	903	1061	1048	7,83%	2,38%		
Caxias	159	190	166	200	0,14%	0,16%		
Cruz-Quebrada/Dafundo	174	180	182	190	0,16%	0,16%		
Linda-a-Velha	534	693	544	700	0,20%	0,11%		
Oeiras e São Julião da Barra	745	863	771	880	0,52%	0,28%		
Paço de Arcos	456	761	509	821	1,05%	0,98%		
Porto Salvo	407	602	689	871	5,60%	4,41%		
Queijas	185	255	240	295	1,09%	0,66%		
Concelho	4149	5502	5034	6098	17,58%	9,77%		

Fonte: INE, Censos 2001 e GDM/CMO

⁶ Anexo I - Tabela 2 - Variação da População Residente entre 2001 e 2007, por freguesia

Anexo I - Gráfico 1- Evolução da População Residente por Freguesia, 2001e 2007

Anexo I - 3 - Taxa de Crescimento e Taxa de Natalidade Bruta no Concelho, 2001 e 2007

⁷ Anexo I - Tabela 4 - População Residente por Faixas Etárias entre 2001 e 2007

A faixa etária dos 0-6 anos, em 2007, representou cerca de 6,49% da população total residente no concelho.

As freguesias onde se verificou maior expansão em 2007 foram as freguesias de Carnaxide e Porto Salvo. Apresentando um crescimento significativo de 7,83% na faixa etária dos 0-3 anos e 2,38% no grupo dos 4-6 anos, e 5,60% na faixa etária dos 0-3anos e 4,41% no grupo dos 4-6 anos, respectivamente. Assim, foram as freguesias que mais viram a sua população aumentada nesta faixa etária, e portanto as que consequentemente terão mais necessidades ao nível de equipamentos de infância.

As freguesias de Caxias, Cruz-Quebrada e Linda-a-Velha demonstraram crescimentos pouco significativos, mas estes existiram, o que já é importante para contrariar o acentuado envelhecimento da população.

Tabela 2 - População na faixa etária dos 0 – 6 anos, projecções para 2011

	2011		Variação entre	
	0 - 3 anos	4 - 6 anos	0 - 3 anos	4 - 6 anos
Algés	553	622	0,86%	0,28%
Barcarena	480	566	1,91%	1,12%
Carnaxide	1269	1270	3,59%	3,28%
Caxias	182	220	0,28%	0,30%
Cruz-Quebrada/Dafundo	198	219	0,28%	0,43%
Linda-a-Velha	573	720	0,50%	0,30%
Oeiras e São Julião da Barra	781	960	0,17%	1,18%
Paço de Arcos	609	837	1,72%	0,24%
Porto Salvo	845	1018	2,69%	2,17%
Queijas	309	344	1,19%	0,72%
Concelho	5799	6776	13,19%	10,01%

Fonte: Carta Educativa/CMO-2007 e Estimativa para o ano de 2011

A faixa etária dos 0-6 anos, em 2011, representou cerca de 6,65% da população total residente no concelho.

Em 2011 as freguesias com maior expansão foram as mesmas, o que reforça mais uma vez a necessidade de equipamentos ao nível da infância.

2.2. Conclusões sobre a procura, no Concelho de Oeiras

Através da análise da realidade do Concelho de Oeiras podemos concluir, que a faixa etária dos 0-6 anos representou cerca de 6,49% (em 2007) e representará 6,65% (em 2011) da população total do concelho. No cômputo geral do Concelho verificar-se-á em 2011 uma frequência de 12575 crianças na faixa etária dos 0-6 anos (cerca de 5799 dos 0-3 anos e aproximadamente 6776 dos 4-6anos).

As freguesias que têm mais população, e conseqüentemente mais necessidades ao nível de equipamentos são, Carnaxide, Caxias e Porto Salvo, que como já referir devem o seu crescimento a expansões urbanas clássicas, mas também à realocização de população já residente no concelho, através do Programa Especial de Realojamento. A freguesia de Caxias, apesar de ter crescido significativamente a nível percentual (18%), representa apenas metade da população da freguesia de Porto Salvo e ligeiramente superior a ¼ da população da freguesia de Carnaxide.

A freguesia de Carnaxide, apesar de ser a freguesia com mais habitantes do concelho, o facto de se localizar no limite do concelho de Oeiras com Lisboa, e ter acesso directo à auto-estrada A5 (Lisboa-Cascais) e à CREL, faz com que as prioridades no que diz respeito à procura de equipamentos/serviços se façam muitas vezes fora do concelho. Tanto a procura por equipamentos, como creches e jardins-de-infância (em que se insere este projecto), como também o simples facto de ir às compras para a habitação ou mesmo pessoais, se fazem muitas vezes fora do concelho. É de salientar também, que a freguesia de Carnaxide faz limite com a freguesia de Algés, que possui uma rede estruturada de transportes, disponibilizando linha ferroviária (comboio), autocarros, e acesso rápido através do comboio a barcos e metro, o que faz com que muitas vezes a procura por equipamentos deste nível, se faça não só na freguesia de Carnaxide mas também na freguesia vizinha, Algés.

A freguesia de Carnaxide em 2007 tinha 25440 habitantes, dos quais 2109 eram crianças até aos 6 anos de idades (representa 8,29% da população total).

Como tal a necessidade da freguesia de Porto Salvo sobrepõe-se à de Carnaxide, pois no ano de 2007, tinha cerca de 15500 habitantes e 1560 crianças, na faixa etária dos 0-6 anos (representa 10% da população total da freguesia).

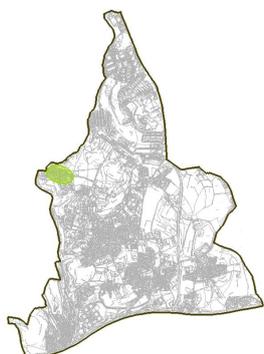
Na freguesia de Porto Salvo salienta-se o Bairro dos Navegadores, por ser um bairro social com grande densidade populacional, e por isso irei analisar a sua população, bem como irei realizar um inquérito à mesma, com vista a perceber melhor as suas dificuldades e necessidades.

Em contrapartida, há que acrescentar que à população total do concelho, se somam todos os activos que entram diariamente no concelho para trabalharem (o equivalente a cerca de 40% da população activa residente e que são previsivelmente mais novos do que os que saem, e portanto com maior probabilidade de terem filhos pequenos), nomeadamente em parques empresariais como o Taguspark ou Lagoas Parque, nos quais se inserem inúmeras empresas multinacionais, situados também na freguesia de Porto Salvo, que faz com que por vezes, prefiram que os seus filhos frequentem uma creche e jardim-de-infância, perto do local de emprego. Tudo isto faz com que aumente a procura potencial neste nível de ensino, ou simplesmente “compense” alguma perda por parte dos residentes que optam por equipamentos fora do concelho.

Pode então concluir-se que o desenvolvimento deste projecto e disponibilização deste equipamento à população, é uma prioridade. É nas freguesias de Porto Salvo e Carnaxide, que mais se evidencia a procura, e após análise dos equipamentos e vagas já existentes nestas freguesias, posteriormente será decidida a localização específica do equipamento.

2.3.A Freguesia de Porto Salvo e o Bairro dos Navegadores

Figura 3 - Mapa da Freguesia de Porto Salvo



A freguesia de Porto Salvo é segunda maior do concelho (por área), e a terceira no que diz respeito ao número de residentes, tendo crescido cerca de 13% entre os anos de 2001 e 2007.

Em 2001, tinha cerca de 4640 agregados familiares, e em 2007 atingiu os 5239 agregados familiares.⁸

Fonte: DAM/CMO

Figura 4 - Mapa do Bairro dos Navegadores



O bairro dos Navegadores situa-se no limite da freguesia de Porto Salvo, com o concelho de Cascais.

Fonte: DAM/CMO

Apresenta uma área total de 63.310m² e é constituído por 409 agregados familiares, sendo por isso o maior bairro social do concelho de Oeiras, representa 12,9 % do total de agregados familiares nos 18 bairros sociais do concelho.

Tem um total de 1696 habitantes, o que demonstra a elevada densidade populacional.

⁸ Estimativa feita proporcionalmente. Se em 2001, existiam 4640 agregados familiares, num total de 13724 habitantes, em média cada agregado familiar teria 2,958 pessoas. Como tal, em 2007, num total de 15495 habitantes, e tendo em conta a média de pessoas por agregado familiar, existiriam cerca de 5239 agregados familiares.

Tabela 3 - Média do Rendimento Bruto Familiar nos 18 bairros sociais do concelho

Rendimento Bruto Familiar Anterior

Bairro	Mean	N	Std. Deviation
Alto da Loba	893,2857	169	464,01238
Barronhos	852,2863	321	410,17934
Bento de Jesus Caraça	875,5693	67	579,25783
Bugio	727,9182	53	513,13653
Casal da Medrosa	1061,1746	30	554,71517
Dr. Francisco Sá Carneiro	968,1719	206	531,30874
Encosta da Portela	838,2458	297	508,84653
Laveiras/Caxias	873,1790	62	447,15209
Luta Pela Casa	865,6319	23	478,51777
Moinho das Rolas	869,0890	169	439,46249
Navegadores	727,6964	409	446,98964
Outurela/Portela	754,5446	88	436,82606
Pátio dos Cavaleiros	748,2136	350	421,72144
Pombal	750,3758	330	448,44807
Quinta da Politeira	798,6025	138	484,24019
Ribeira da Lage	773,3935	146	468,40317
S. Marçal	917,9826	307	452,59339
Terrugem	1222,4285	15	558,00334
Total	823,8234	3180	468,63383

Fonte: DH_DPRH/CMO. Dados trabalhados em SPSS.

Tem um o rendimento médio de 727,70€/mês (por agregado familiar).

De entre os 18 bairros sociais que constituem o concelho, é o que apresenta menores rendimentos médios mensais, sendo que a sua média de rendimentos é inferior à de qualquer um dos outros.⁹

De entre as várias tipologias de famílias existentes nos Navegadores, irei salientar os casais que têm filhos menores ou têm menores a seu encargo, bem como as famílias monoparentais com filhos menores ou com menores a seu encargo tendo em conta que por menores entendem-se todas as crianças/jovens até aos 18 anos.

⁹ Anexo I - Tabela 6 – Comparação entre o Rendimento Médio Mensal do bairro dos Navegadores e os restantes 17 Bairros existentes no Concelho

No bairro dos Navegadores existem 191 casais com filhos ou menores a seu encargo, e 111 famílias monoparentais com filhos ou menores a seu encargo, sendo que não está discriminado o número de filhos. O que representa 74% da população total.¹⁰

A análise da população residente por faixas etárias, permite destacar que a população residente é bastante jovem, sendo que as maiores frequências encontram-se na faixa etária dos 0-6 anos e entre os 10 e os 24 anos.¹¹

Aproximadamente 36% dos habitantes são menores de 18 anos e desses, cerca de 9% são crianças na faixa etária dos 0-6 anos, logo podemos prever as elevadas necessidades de serviços de creche e jardim-de-infância.

É também de referir, que no passado mês de Novembro/09, abriu na freguesia de Porto Salvo, nas imediações do Bairro dos Navegadores, um hipermercado que emprega numa fase inicial (pois ainda não está terminado, estão por abrir cerca de 3000m² e 4 lojas) cerca de 150 trabalhadores, 33% dos quais habitantes do bairro, o que permite conciliar a quem tenha filhos, a creche e jardim-de-infância, não só perto de casa mas também perto do emprego. E permite a quem vem de fora para trabalhar no hipermercado e que esteja interessado num serviço a este nível, perto do local de trabalho, possa também ser um possível público alvo.

2.3.1. Análise do inquérito realizado à população¹²

Com a finalidade de verificar a necessidade e a percepção do défice existente por parte da população, e de forma a concretizar este projecto, abrir uma Creche e Jardim-de-infância, foram realizados 87 inquéritos, aos habitantes do Bairro dos Navegadores, na freguesia de Porto Salvo. Os principais “clientes”, são sem dúvida as crianças, contudo estas estão sujeitas às decisões dos pais ou encarregados de educação, logo estas não terão qualquer influência no processo de decisão. Poderá dizer-se então, que os potenciais clientes serão os pais dessas crianças, pois a eles cabe todo o processo de

¹⁰ Anexo I - Tabela 7 – Tipologia das famílias

¹¹ Anexo I - Tabela 8 – População residente no bairro, por faixas etárias

¹² Inquérito realizado e sua respectiva análise (Anexo I)

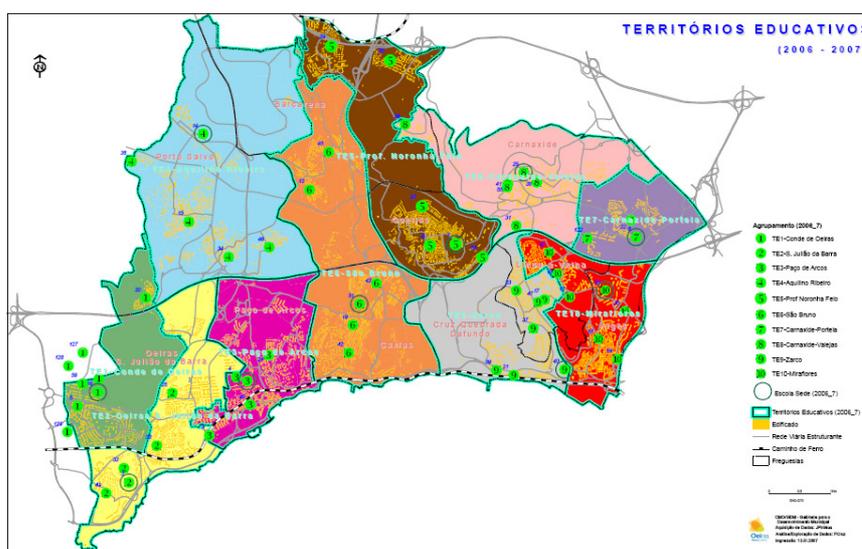
escolha e decisão (tendo em conta vários factores inerentes à sua vida pessoal) sobre qual o estabelecimento que os filhos irão frequentar.

Através da análise ao inquérito realizado pode-se concluir que, o desenvolvimento deste projecto e disponibilização deste equipamento à população é uma prioridade, pois a oferta existente é deficitária, o que faz com que a procura seja muito superior à oferta. É de salientar ainda que, cerca de 10% dos inquiridos têm rendimentos familiares inferiores a 750€, o que para além das dificuldades em encontrar ou não um infantário com vagas, impõe-se também o facto de o rendimento disponível para mensalidades ser muito baixo. Daí o preço ter sido um dos factores de maior importância aquando a escolha do infantário, seguido da localização, referida também como um factor importante e que a maioria, entende como localização óptima, um equipamento perto do local de residência. Os horários tiveram também entre os 3 critérios de maior importância (numa escala de 1 a 5), uma vez que muita gente trabalha em horários rotativos, ou tem dois empregos, fazendo com que entre muito cedo e/ou saia muito tarde do trabalho. Com as dificuldades inerentes a todas estas situações, é importante para estas crianças terem a possibilidade de desde muito pequenas frequentarem uma creche e jardim-de-infância, pois entre outras coisas irá permitir um acompanhamento especializado, a interacção com outras crianças e mesmo com adultos que servem como modelo na construção da sua personalidade e permitem a interiorização de regras/hábitos. Tudo isto proporciona um bom desenvolvimento social.

3. A Oferta - Educação em Oeiras¹³

Com o objectivo de definir a oferta, e subsequentemente a concorrência existente no Concelho de Oeiras, pretendo analisar o número de equipamentos existentes, bem como o número de alunos inscritos versus o número de vagas existentes. Os equipamentos educativos encontram-se distribuídos pelo concelho por territórios educativos.

Figura 5 - Mapa dos territórios educativos no Concelho, estabelecimentos de educação pré-escolar públicos



Fonte: Carta Educativa_2007/CMO.

Nestes territórios educativos apenas estão contemplados jardins-de-infância públicos, estes territórios existem com a finalidade de delimitar a sua área de influência, a capacidade de agregação das escolas da rede pública, e também a rede de acessibilidades viárias e ferroviárias.

No total existem 16 estabelecimentos de ensino pré-escolar públicos, divididos pelas 10 freguesias do Concelho. É de salientar que o ensino pré-escolar público, só acolhe crianças a partir dos 3 anos de idade e possui interrupções lectivas, tais como os outros níveis de ensino públicos.

¹³ Guia dos Estabelecimentos de Ensino em anexo (Anexo II). Estabelecimentos de ensino Públicos, IPSS e Privados.

Tabela 4 - Total de alunos, por freguesia e tipo de ensino

Freguesias	Público		IPSS		Privado		Total
	Oferta	Nr alunos	Oferta	Nr alunos	Oferta	Nr alunos	
Algés	9	90	4	249	4	162	501
Barcarena	11	70	3	178	6	227	475
Carnaxide	17	208	5	473	8	397	1078
Caxias	4	25	2	212	1	40	277
Cruz Quebrada/Dafundo	4	36	1	61	2	302	399
Linda-a-Velha	12	50	2	147	9	450	647
Oeiras e São Julião da Barra	18	112	5	441	11	491	1044
Paço de Arcos	9	40	4	366	4	263	669
Porto Salvo	12	64	4	355	7	343	762
Queijas	7	115	2	192	3	159	466
Concelho	103	810	32	2674	54	2789	6318

Fonte: Carta Educativa/CMO e SCMO

Gráfico 1 - Número de estabelecimentos, por freguesia e tipo de ensino

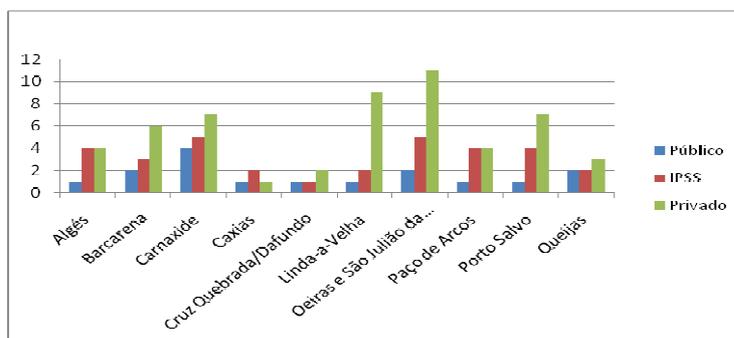


Tabela 5 – Défice existente, por freguesia

Freguesia	Procura	Oferta actual	Défice	Variação (%)
Algés	1175	501	-674	-57,36%
Barcarena	1046	475	-571	-54,59%
Carnaxide	2539	1078	-1461	-57,54%
Caxias	402	277	-125	-31,09%
Cruz Quebrada/Dafundo	417	399	-18	-4,32%
Linda-a-Velha	1293	647	-646	-49,96%
Oeiras e São Julião da Barra	1741	1044	-697	-40,03%
Paço de Arcos	1446	669	-777	-53,73%
Porto Salvo	1863	762	-1101	-59,10%
Queijas	653	466	-187	-28,64%
Concelho	12575	6318	-6257	-49,76%

Da análise entre a procura (futuros alunos), e oferta actual (alunos já inscritos), pode-se verificar um défice de 50% ao nível de todo o concelho, ou seja, apenas metade das crianças têm vaga, nas creches e jardins-de-infância.

As freguesias de Carnaxide e Porto Salvo, são as que apresentam maior variação, no rácio entre a oferta e a procura, ambas têm um défice na ordem dos 60%. São portanto as freguesias que maiores carências têm ao nível de equipamentos de infância, conclusão já referida anteriormente aquando a análise da população residente em ambas as freguesias.

A freguesia de Cruz-Quebrada/Dafundo é a que tem melhores resultados, uma vez que apenas 4% da sua população até aos 6 anos de idade, não consegue obter vaga. O que já seria de esperar, uma vez que aquando a análise da população total residente, esta foi a freguesia que apresentou maior decréscimo significativo da população, nos últimos anos.

No cômputo geral, as restantes freguesias (exceptuando Queijas e Caxias), apresentam um défice concordante, com o défice existente no concelho, aproximadamente 50%.

3.2.Oferta no Concelho - Concorrentes

A oferta no concelho de Oeiras corresponde a aproximadamente a 50% das necessidades existentes.

Em anexo¹⁴, encontra-se a listagem discriminativa de todos os equipamentos, por freguesia, tipo de gestão (público, IPSS e particular) e número de alunos inscritos.

Como já referi, os estabelecimentos públicos, funcionam apenas ao nível do pré-escolar, pelo que a faixa etária dos 0-3 anos, não tem qualquer apoio a este nível, restando apenas as IPSS e os privados.

Após a análise de todos os estabelecimentos e vagas existentes por freguesia, vou focar apenas o caso das freguesias de Carnaxide e Porto Salvo, uma vez que são as que

¹⁴ Anexo III – Estabelecimentos por freguesia, tipo de gestão e número de alunos inscritos

apresentam maior défice e conseqüentemente têm maior necessidade de equipamentos ao nível da infância.

Tabela 6 – Equipamentos na freguesia de Carnaxide, alunos por tipo de gestão

Gestão	Carnaxide	Nr alunos 2008/2009
Público	EBI/J.I. Sophia de Mello Breyner	36
	EB1/J.I. Amélia Vieira Luís	37
	J.I. Tomás Ribeiro	45
	J.I. N. ^a Sr. ^a do Amparo	90
		208
IPSS	J.I. de " N. Sra. da Rocha "	110
	C.S. Paroq. " N. Sra. da Conceição "	75
	J.I. " 1º de Maio "	139
	J.I. "S. Marçal"	99
	Creche Ninho da Cegonha -APOIO	50
		473
Privado	Colégio " Monte Flor "	90
	J.I. " O Novo Recanto "	30
	J.I. " O Nosso Miminho "	45
	Infantário " O Comboio "	20
	Colégio Santiago	65
	Creche "A nossa Arca"	45
	J.I. Clube Júnior	69
	Creche Academia das Fraldas	33
	397	
Total		1078

Fonte: Carta Educativa/CMO e SCMO

Legenda

Jardim-de-Infância	
Creche	
Creche e Jardim-de-Infância	

A freguesia de Carnaxide tem um total de 17 equipamentos, sendo que 7 são jardins-de-infância, 3 creches e 7 são creches e jardins-de-infância. Divididos por 3 tipos gestão, 4 são públicos, 5 IPSS e 8 são estabelecimentos privados.

Com um total de 1078 alunos, distribuídos em três valências, 208 alunos em estabelecimentos públicos, 473 alunos em IPSS e 397 alunos no ensino privado.

Estimativas para o ano de 2011, apontam para que na faixa etária dos 0-3 anos existirão 1269 alunos e no grupo etário dos 4-6 anos serão 1270 alunos, perfazendo um total de 2539 alunos.

As vagas existentes ao nível da creche são 128, para creche e jardim-de-infância são 598, e ao nível do pré-escolar (jardim-de-infância) são 352. Tendo em conta as vagas existentes, 1078, como já vimos anteriormente há um défice de aproximadamente 57,54%.

Tabela 7 – Equipamentos na freguesia de Porto Salvo, alunos por tipo de gestão

Gestão	Porto Salvo	9
		Nr alunos 2008/2009
Público	EB1/J.I. Pedro Álvares Cabral	64
		64
IPSS	J.I. " O Pingolé "	85
	J.I. " Tão Balalão "	95
	J.I. " O Chorão "	114
	Creche Rainha D.Leonor -SCMO	61
		355
Privado	Colégio " Os Filhotes "	27
	Colégio" S. Franc.de Assis "	61
	J. I. "O Parque - TagusPark"	47
	Colégio " O Recantinho "	37
	Colégio da Fonte	63
	Colégio Taguspark	79
	Creche "Brincadeiras e Guloseimas"	29
		343
Total		762

Fonte: Carta Educativa/CMO e SCMO

Legenda

Jardim-de-Infância	
Creche	
Creche e Jardim-de-Infância	

A freguesia de Porto Salvo tem um total de 12 equipamentos, sendo que 1 é jardim-de-infância, 2 são creches e 9 são creches e jardins-de-infância. Divididos por 3 tipos gestão, 1 é público, 4 são IPSS e 7 são estabelecimentos privados.

Com um total de 762 alunos, distribuídos em três valências, 64 alunos em estabelecimentos públicos, 355 alunos em IPSS e 343 alunos no ensino privado.

Estimativas para o ano de 2011, apontam para que na faixa etária dos 0-3 anos existirão 845 alunos e no grupo etário dos 4-6 anos serão 1018 alunos, perfazendo um total de 1863 alunos.

As vagas existentes ao nível da creche são 90, para creche e jardim-de-infância são 608, e ao nível do pré-escolar (jardim-de-infância) são 64. Tendo em conta as vagas existentes, 762, como já vimos anteriormente há um défice de aproximadamente 59,10%.

Gráfico 2 - Número de estabelecimentos existentes, por tipo de gestão

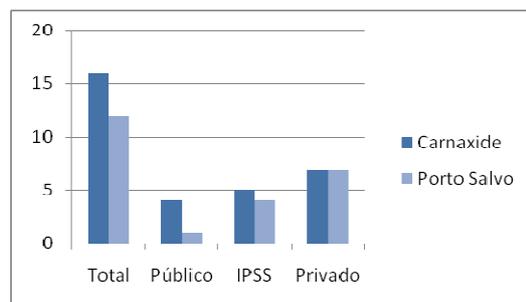
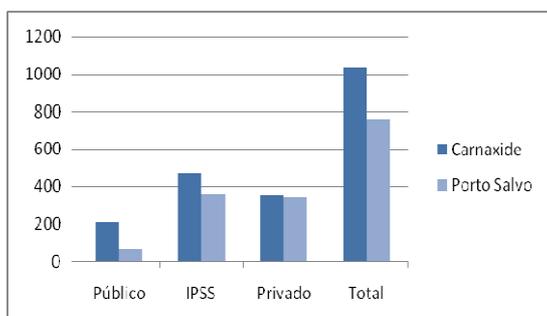


Gráfico 3 – Alunos inscritos, por tipo de gestão

As amas são também consideradas concorrência, uma vez que desempenham serviços semelhantes aos da creche e jardim-de-infância, embora a componente pedagógica e de interação com outras crianças, seja a maioria das vezes limitada. A mais-valia deste serviço é muitas vezes a experiência com crianças por parte de quem o exerce, mas principalmente o facto de ser um recurso quando já não há qualquer hipótese de arranjar vaga num infantário.

Existe ainda o caso dos avós ou familiares, que também podem ser considerados concorrência, apesar de muitas vezes os pais recorrerem a estes serviços por não terem vaga noutros estabelecimentos ou por razões monetárias.

Estas duas situações, embora não ofereçam condições ideais como as encontradas nos estabelecimentos oficiais, estão cada vez mais a ser alternativas à falta de resposta destes.

4. Conclusões Finais do Estudo de Mercado

A taxa de escolarização, que tanto sentido faz, em níveis superiores de ensino, ao nível da creche e jardim-de-infância não faz sentido, pois é sempre 100%, uma vez que a procura é superior à oferta. Existindo um défice de aproximadamente 50% ao nível do concelho de Oeiras. Tendo em conta os rácios anteriormente calculados, a necessidade da freguesia de Porto Salvo sobrepõe-se à da de Carnaxide, uma vez que a faixa etária dos 0-6 anos representa cerca de 10% da população, enquanto a de Carnaxide representa 8,29% (apesar de no geral, esta freguesia ter um número total de habitantes bastante superior).

A freguesia de Porto Salvo tem um total de 12 equipamentos, sendo que 1 é jardim-de-infância, 2 são creches e 9 são creches e jardins-de-infância. Divididos por 3 tipos gestão, 1 é público, 4 são IPSS e 7 são estabelecimentos privados. Com um total de 762 alunos, distribuídos em três valências, 64 alunos em estabelecimentos públicos, 355 alunos em IPSS e 343 alunos no ensino privado. Estimativas para o ano de 2011, apontam para que na faixa etária dos 0-3 anos existirão 845 alunos e no grupo etário dos 4-6 anos serão 1018 alunos, perfazendo um total de 1863 alunos. Tendo em conta as vagas existentes, 762, como já vimos anteriormente há um défice de aproximadamente 59,10%.

O objectivo será diminuir o défice existente (aproximadamente 60%, o que corresponde acerca de 1100 crianças), pelo menos 10%, com a criação de uma creche e jardim-de-infância com capacidade para cerca de 100 crianças.

O equipamento deverá então ser estabelecido na freguesia de Porto Salvo, nas imediações do bairro dos Navegadores, sendo que este será o *target* deste projecto. O bairro dos Navegadores é constituído por 409 agregados familiares, sendo por isso o maior bairro social do concelho de Oeiras. Tem um total de 1696 habitantes, o que corresponde a cerca de 27 hab/m², e demonstra a elevada densidade populacional. Cerca de 36% dos habitantes são menores de 18 anos e desses, aproximadamente 9% são crianças na faixa etária dos 0-6 anos, logo podemos prever as elevadas necessidades de serviços de creche e jardim-de-infância.

Uma vez que os recursos financeiros por parte da população são limitados (a população possui níveis de rendimento baixos, cerca de 10% dos inquiridos têm rendimentos familiares inferiores a 750€, e existe uma elevada taxa de desemprego), a opção será pela gestão de uma IPSS, de modo a conciliar a qualidade dos serviços à possibilidade de pagar mensalidades de acordo com a situação específica de cada família/criança. Este equipamento irá colmatar a lacuna existente nesta área e será importante não só ao nível da infância, como também poderá criar alguns empregos, entre os moradores do bairro.

É preciso considerar a sua localização e acessibilidade. A localização é um aspecto extremamente importante, na medida que traduz o melhor local em interação com o ambiente externo que a envolve, tendo em conta todas as variáveis e respectiva análise da população anteriormente descrita. Outro aspecto a ter em conta é o facto de ser um local de fácil acesso, pelo facto de não ser uma rua de trânsito contínuo, o que facilita a que não haja confusão na paragem dos carros quando os pais deixam as crianças, uma zona com estacionamento, o que irá permitir aos pais confortavelmente acompanhar as crianças até ao infantário e manter um relacionamento diário com as educadoras e /ou auxiliares.

Conclui-se então que a localização óptima será no Bairro dos Navegadores, Porto Salvo, pois para além do défice verificado relativamente ao nível de vagas há a necessidade da criação de uma IPSS de forma a ajudar a população, possibilitando que usufruam de um serviço de qualidade mas a preços acessíveis e adequados a cada família e situação em particular.

Figura 7 – Mapa com a localização do equipamento



Fonte: Google_maps

5. Implementação do Projecto

5.1. IPSS e o Município de Oeiras

A Câmara Municipal de Oeiras intervém ao nível das políticas sociais do município, nomeadamente estuda as necessidades ao nível dos equipamentos sociais, apoio a criação de novos equipamentos e apoio técnica e financeiramente as IPSS do concelho. A verba disponibilizada pela autarquia contribui para a gestão e aquisição de equipamento de apoio e realização de obras de melhoramentos nas respectivas sedes.

Deste modo, a Câmara Municipal de Oeiras dá seguimento à sua política de investimento na qualidade dos equipamentos sociais, tendo em conta o bem-estar dos munícipes e as regras de implementação no terreno de respostas fundamentais para o desenvolvimento social das crianças e a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional dos cidadãos.

O objectivo fundamental da Câmara de Oeiras é contribuir para o desenvolvimento sustentável do concelho, com base no princípio básico da promoção da igualdade de oportunidades, dando especial enfoque a grupos de maior vulnerabilidade.

Irá ser feito um protocolo de **Cedência das Instalações em regime de comodato**¹⁵, por parte da Câmara Municipal de Oeiras (proprietária do imóvel) à 4Kids - Creche e Jardim-de-Infância (requerente).

¹⁵ Anexo V – Protocolo de Cedência de Instalações em Regime de Comodato entre o Município de Oeiras e a Creche e Jardim-de-Infância – 4Kids

5.2. Aprovação do Projecto

Para que o projecto seja aprovado será necessário:

- i. Aprovação da DRELVT – Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo;
- ii. Aprovação do Instituto de Segurança Social:
 - a) Estabelecer o Estatuto de IPSS;¹⁶
 - b) Alvará da licença de funcionamento da IPSS;¹⁷
- iii. Aprovação da Câmara Municipal de Oeiras;
 - a) Cedência de Instalações;¹⁸
 - b) Alvará de licença de obra (remodelação);
- iv. Pareceres favoráveis:¹⁹
 - a) Da autoridade Nacional para Protecção Civil – Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil;
 - b) Da Autoridade de Saúde;
- v. Licença de utilização (após vistoria).²⁰

Nas várias fases, deverá ser disponibilizado:

- i. Projecto de Arquitectura e termo de responsabilidade do técnico autor do projecto;
- ii. Memória Descritiva e Justificativa do projecto, com o respectivo mapa de áreas e descrição de cada valência, assinado pelo técnico responsável pelo projecto;
- iii. Plano de acessibilidades.

Em todas estas fases, deverá ser respeitada toda a legislação correspondente a este nível de ensino.

¹⁶ Anexo IV_vii

¹⁷ Anexo IV_ix

¹⁸ Anexo V

¹⁹ Anexo VIII

²⁰ Anexo VIII

5.3. Cronograma de Implementação

Tabela 8 – Cronograma de Implementação

Fases \ Mês	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
Estudos Prévios	■											
Licenciamentos Iniciais			■									
Remodelações					■							
Licenciamentos e autorizações Finais									■			
Preparativos Finais										■		★

Neste quadro, distinguem-se 4 fases do processo de implementação da creche e jardim-de-infância, bem como o *timing* em que o processo se desenrola.

Na fase designada por **Estudos Prévios**, incluem-se o Estudo de Mercado e consequente determinação da localização do equipamento. Na fase designada por **Licenciamentos Iniciais**, incluem-se a aprovação do projecto na DRELVT, o processo de estabelecimento de estatuto de IPSS e respectiva licença de funcionamento (da responsabilidade do Instituto de Segurança Social), a aprovação por parte da Câmara Municipal e a aquisição do equipamento por regime de comodato. A fase designada por **Remodelações** diz respeito a todo o processo de remodelação das instalações e de instalação dos equipamentos. Na fase designada por **Licenciamentos e Autorizações Finais** incluem-se os pareceres favoráveis da Autoridade Nacional para a Protecção Civil e da Autoridade de Saúde (após vistoria), bem como a Licença de Utilização. Por fim, a fase de **Preparativos finais**, são os últimos preparativos antes da abertura, que se objectiva ser em Setembro, início do ano lectivo 2010/2011.

6. A escolha de uma creche, a escolha dos pais

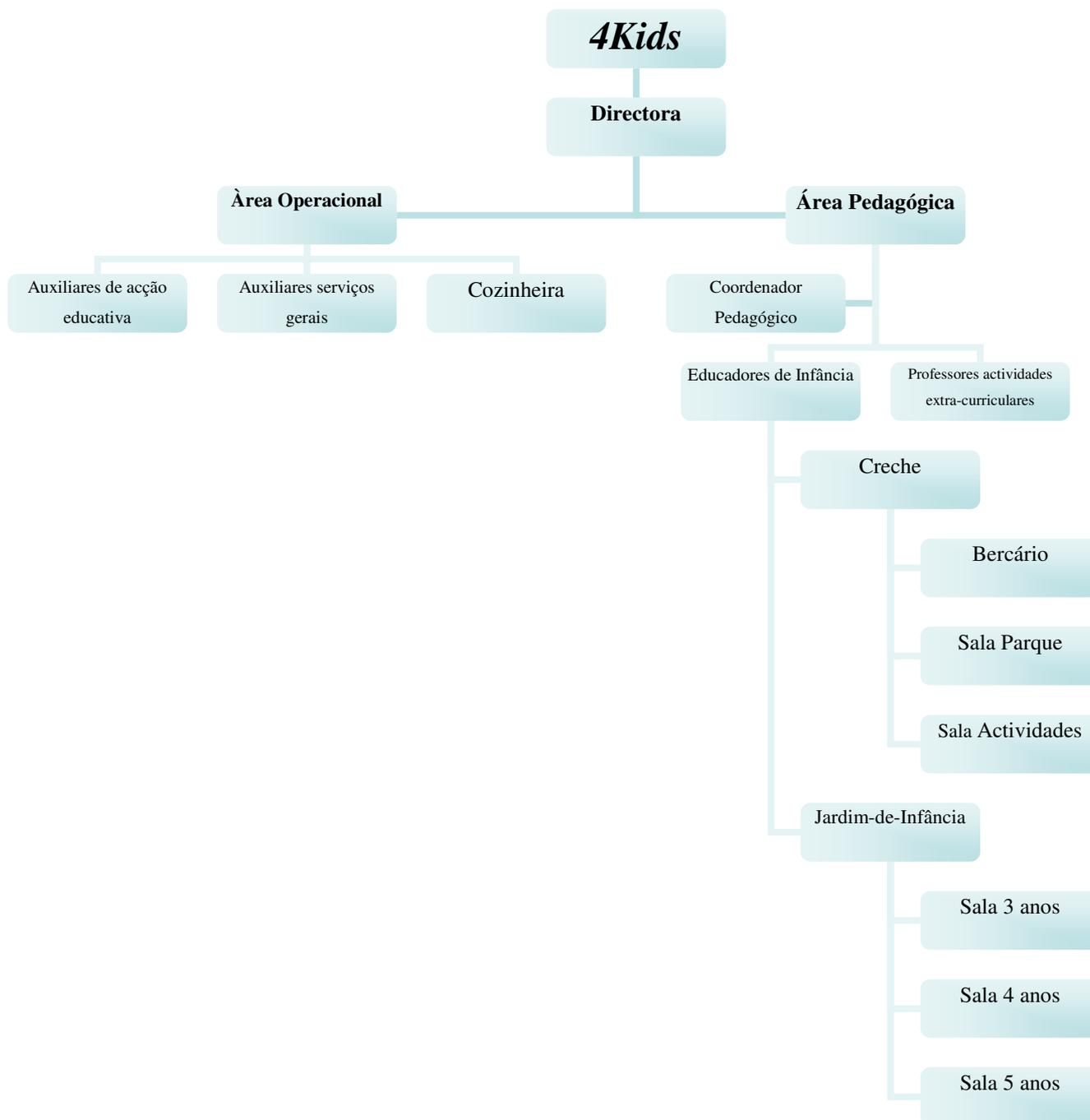
A educação de uma criança começa logo nos primeiros anos de vida. As creches e os jardins-de-infância desempenham por isso, um papel importantíssimo. Além de acolherem a criança durante grande parte do dia, são em parte responsáveis pelo seu desenvolvimento emocional e intelectual. Para os pais, escolher uma creche ou um jardim-de-infância não é, contudo, uma tarefa simples. É preciso considerar a sua localização e acessibilidade, verificar se existem vagas disponíveis e ainda equilibrar esta nova despesa no orçamento familiar. Mas a dificultar esta decisão estão outros factores, por vezes esquecidos, como a segurança ou a qualidade pedagógica do estabelecimento. É importante, sobretudo, que o estabelecimento cumpra as normas de segurança e higiene, que não se observem elementos perigosos que possam provocar acidentes, que tenha luminosidade, espaços amplos e adequados a cada idade, e que exista um recreio, entre outros aspectos.

É indispensável avaliar a afectividade e cordialidade dos educadores, e é claro, que estes devem ter as habilitações profissionais necessárias. Os pais devem observar as crianças e avaliar se sentem felizes e se estão a sentir-se bem. Isso é um sinal inconfundível do bom funcionamento da instituição. Uma vez feita a escolha cabe aos pais respeitarem e confiarem os seus filhos aos educadores.

Como tal, existem alguns requisitos específicos que os pais procuram aquando a escolha de estabelecimentos neste nível de ensino (alguns já referidos anteriormente), o *preço*, a *proximidade de casa*, *horários ampliados* (o desejável é que sejam o mais flexíveis possível de forma a se adaptarem com as necessidades específicas de cada família), a *possibilidade de participação activa* (a escola deve fomentar a participação da família, pois as reuniões periódicas com os educadores dão segurança aos pais e os pais gostam de colaborar e assistir às actividades extra escolares), *acesso a informações detalhadas* do percurso dos seus filhos (funcionam como que uma garantia de que a atenção da criança é individualizada obtendo-se informações periódicas sobre a sua adaptação e maturação) e é claro, que os infantários possuam materiais e pessoal que permitam estimular todas as capacidades da criança.

7. Caracterização da Instituição

7.1. Organigrama da Instituição



O organograma está estruturado de acordo com as funções que são desempenhadas na instituição.

7.2. Visão, Missão e Valores

Visão

Reconhecimento e identificação de um equipamento de excelência e com mérito, onde a qualidade é aliada a preços acessível atendendo as características de cada família.

Missão



"Onde os pequenos aprendem a ser grandes", com o objectivo de formar cidadãos, dotados de um espírito criativo e crítico, preservando a sua individualidade enquanto membros de um grupo e acompanhando-os no seu desenvolvimento cultural, social e humano.

Pretende-se ser um infantário de referência tanto nas vertentes preço e qualidade como também na pedagógica, na segurança e no profissionalismo. Tem como fim educar e acompanhar as crianças nas diversas actividades: estimulando o seu desenvolvimento, privilegiando a vivência de grupo e o meio familiar como complementos de uma aprendizagem integral e tendo em conta as dificuldades sócio-económicas do meio envolvente.

O acompanhamento de crianças em todo o seu percurso desde a idade de creche até ao ingresso no 1º ciclo do ensino básico, proporcionando bem-estar e desenvolvimento integral a cada uma, num clima de segurança física e afectiva, ajudando-as na sua auto-descoberta e a estruturarem-se enquanto futuros cidadãos responsáveis.

É a missão da 4Kids – Creche e Jardim-de-Infância:

Estimular a Criança a:

- Adquirir uma maturidade afectiva e progressiva autonomia;
- Desenvolver o respeito por si e pelos outros e socializar em grupo, reconhecendo a individualidade de cada criança;
- Desenvolver a capacidade de expressão através do diálogo e da criatividade e desenvolver a curiosidade e o gosto pela compreensão;

Proporcionar à criança:

- Um clima de segurança, afectividade e bem-estar físico e psicológico, procurando responder às suas necessidades e estimulando o seu desenvolvimento global e harmonioso, tendo como base a brincadeira;
- Experiências e actividades divertidas, aliciantes e prazerosas de modo a captar o interesse, a atenção e participação de cada uma;
- Responder às necessidades das crianças, respeitando o ritmo e a personalidade de cada uma, sempre num clima de segurança, afectividade e alegria.

Cooperar com os Pais para:

- Facilitar, em tudo o que seja possível e sem nunca pretender substituir-se a eles, o dia-a-dia dos Pais;
- Fornecer aos Pais a confiança e a tranquilidade para que possam, de uma forma correcta, desempenhar as suas funções profissionais;
- Manter uma vigilância constante e cuidada, no que diz respeito, ao estado de saúde, alimentação equilibrada e criação de hábitos de higiene.

Valores

Organização, competência e integridade no ensino. Desenvolvimento do espírito de cooperação, flexibilidade e tolerância. Valorização da criatividade, entusiasmo e motivação na aprendizagem. Procura da estabilidade socio-afectiva e o estreitamento da realidade familiar com o ambiente escolar.

Destacam-se 6 pilares essenciais:

- **Cultura da Empresa**, ligação entre os funcionários e o pessoal dirigente, bem como destes com os pais, de modo a fortalecer um ambiente “familiar” com vista a criar relações de confiança que permitam maior estabilidade às crianças;
- **Valor e Qualidade**, dos serviços prestados;

- **Solidez Financeira**, de modo a contornar as dificuldades inerentes;
- **Recursos Humanos**, Ética, Profissionalismo e Dedicção - desenvolvimento do espírito de cooperação, motivação, organização, competência, flexibilidade, tolerância e integridade no ensino;
- **Inovação e Criatividade**, para estimular as capacidades e o desenvolvimento motor e cognitivo das crianças;
- **Estabilidade Socio-Afectiva**, um ambiente acolhedor e simpatia que proporcionará às crianças e aos seus pais a maior satisfação possível.

7.3. Modelo das 5 forças de Porter

Para Michael Porter, o sucesso da formulação de uma estratégia concorrencial reside em conseguir relacionar a empresa com o seu meio envolvente. Visto isto, efectua-se de seguida a análise do infantário 4Kids e do seu meio envolvente, segundo o modelo apresentado por Porter, o modelo das cinco forças concorrenciais (Actuais Concorrentes, Novos Concorrentes, Fornecedores, Clientes e Substitutos).

Actuais Concorrentes (Atractividade do Sector) - As Instituições actualmente existentes não têm acompanhado as necessidades dos consumidores. Relativamente à rivalidade entre concorrentes, existem 12 equipamentos de infância, na freguesia de Porto Salvo, mas que são insuficientes para suprimir todas as carências existentes (défice na ordem dos 59%), quanto ao número de amas, é difícil determinar, uma vez que na maioria das vezes a sua actividade não está legalizada.

Considerando a situação actual, procura superior à oferta e tendo em vista ser uma IPSS (que possibilita um ensino de qualidade aliado a um preço acessível de acordo com o rendimento familiar), a atractividade será média/elevada.

Novos Concorrentes (Ameaça de novas entradas) - Uma vez que a procura é superior à oferta, novos concorrente não serão uma ameaça mas sim mais uma ajuda para suprimir o défice existente, que abrange cerca de 50% das crianças do concelho.

Fornecedores - Em virtude do tipo de actividade os fornecedores serão variados e de diferentes áreas, desde material didáctico, bens alimentares., higiene e limpeza, ou mesmo electricidade e água.

Clientes - O principal objectivo é a fidelização dos clientes, neste campo o poder negocial dos clientes baseia-se no cálculo do valor a pagar pelas mensalidades de acordo com o rendimento auferido pelo agregado familiar.

Ameaça de alternativas substitutas - As amas ou os avós/outros familiares. Funcionam como uma alternativa substituta, uma vez que cuidam das crianças durante o dia, ou por um período de tempo correspondente ao trabalho ou impedimento dos pais.

7.4.Factores Críticos de Sucesso

Os Factores Críticos de Sucesso são as variáveis que mais valores proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes num determinado sector de actividade. Constituem, por isso, os elementos que determinam o maior ou menor sucesso das empresas no mercado. A identificação dos factores críticos de sucesso torna-se desta forma fundamental num processo de planeamento estratégico pois irão ser estes que determinam ou maior ou menor grau de cumprimentos dos objectivos estabelecidos.

Os factores estabelecidos foram tidos em conta de acordo com os requisitos dos pais, e são: o preço, a localização, os R.H., as instalações e a qualidade dos serviços.

O preço é sem dúvida um factor crítico de sucesso, e como podemos concluir do ambiente contextual, dadas as dificuldades socioeconómicas, o preço é o factor que maior peso tem para os clientes. A localização, determinada com as conclusões do estudo de mercado realizado, permitirá facilitar todos aqueles que vivem na freguesia de

Porto Salvo, e especificamente, no Bairro dos Navegadores, que beneficiarão de um equipamento perto de casa. As instalações e os recursos humanos são também muito importantes para o adequado acompanhamento e desenvolvimento das crianças. Instalações agradáveis, bem equipadas, que proporcionem o bem-estar da criança e que cumpram todas as normas de segurança, são sem dúvida essenciais. Recursos humanos bem formados, qualificados e empenhados transmitem confiança aos pais e proporcionam um acompanhamento e desenvolvimento das crianças de forma saudável e segura. A qualidade é sem dúvida um FCS, apostando na diversidade de serviços e actividades curriculares com vista à estimulação e aprendizagem das crianças, bem como ao nível da alimentação e higiene.

Tabela 9 - Determinação da Força Concorrencial

Factores Críticos de Sucesso	%	1	2	3	4	5
Preço	30%					X
Localização	20%				X	
Recursos Humanos	20%				X	
Instalações	10%				X	
Qualidade	20%				X	

A posição concorrencial mede a força relativa nos diversos Factores Chave de Sucesso em relação aos concorrentes, sendo esta posição simultaneamente indicativa da rendibilidade no segmento e do risco que a empresa corre no sector.

Posição Concorrencial

$$= 5 * 30\% + 4 * 20\% + 4 * 20\% + 4 * 10\% + 4 * 20\% = 4,3$$

Escala da posição concorrencial:

- Dominante $\geq 4,5$; Forte $3,5 - 4,5$; Favorável $2,5 - 3,5$; Fraca $1,5 - 2,5$; Marginal $1 - 1,5$

Através da análise dos factores críticos de sucesso, é possível não só conhecer quais os principais requisitos aquando a escolha de um infantário, mas também (numa escala de 1 a 5), conhecer a forma com que estes requisitos se encaixam neste equipamento. Depois de verificado o peso que os futuros clientes dão a cada rubrica e de acordo com os objectivos do projecto, o que podemos cumprir (numa escala de 1 a 5), perspectiva-se uma posição concorrencial forte.

A resposta terá de ser a melhor no sentido de preencher a maneira mais eficaz os objectivos traçados e as expectativas dos pais.

7.5. Análise Swot

Com vista ao sucesso e cumprimento dos seus objectivos, a creche e jardim-de-infância deverá explorar ao máximo as suas oportunidades e os seus pontos fortes, bem como conhecer os seus pontos fracos e as ameaças existentes.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão, que complementa o planeamento estratégico, que permite de uma forma esquemática, avaliar o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (ameaças e oportunidades), em relação ao mercado actual em que a empresa está inserida.

Ambiente Externo:

Oportunidades

- Relevância das questões sociais e da necessidade de resposta às mesmas;
- Mudança de paradigma no âmbito das políticas sociais e reconhecimento da necessidade premente de congregar esforços e promover as sinergias na população-alvo;
- Apoio por parte da Câmara Municipal às IPSS, e do Governo e Segurança Social, para o alargamento da oferta ao nível do infantário;

- A oportunidade de negócio centra-se no elevado número de crianças, nas faixas etária dos 0-6anos face ao número de equipamentos existentes;
- O défice existente no Concelho, e a crescente necessidade neste nível de ensino. (Os números do Concelho, permitem perceber o défice existente, e a prioridade na aposta deste tipo de equipamentos, pois mesmo com a realização deste projecto continuará a existir um défice na ordem dos 45% o que demonstra que as listas de espera serão certamente grandes, nos próximos anos, prevendo-se um taxa de ocupação de 95%, já no 1º ano de exploração).
- Diversificação das actividades e serviços;
- Criação de uma marca conceituada (possível expansão a outras freguesias).

Ameaças

- Demora e demasiados protocolos na aquisição de apoios;
- Demasiadas normas a cumprir, legislação restritiva;
- Os concorrentes (não no que diz respeito ao número de vagas - défice existente), devido a uma constante evolução e adaptação às exigências modernas e à especialização dos seus estabelecimentos;
- Clima económico negativo verificado no país previsivelmente intercalado com recessões e decréscimo dos rendimentos das famílias (pelo apelo ao recurso a soluções no seio familiar).
- Desemprego: o desemprego propicia o decréscimo do rendimento das famílias, mas também que haja disponibilidade de membros da família para ficarem com as crianças ou mais pessoas a dedicarem-se a soluções de tipo ama;
- As amas são, às vezes, uma opção devido aos preços praticados serem mais reduzidos; avós ou familiares com preço nulo.

Ambiente Interno:

Pontos Fortes

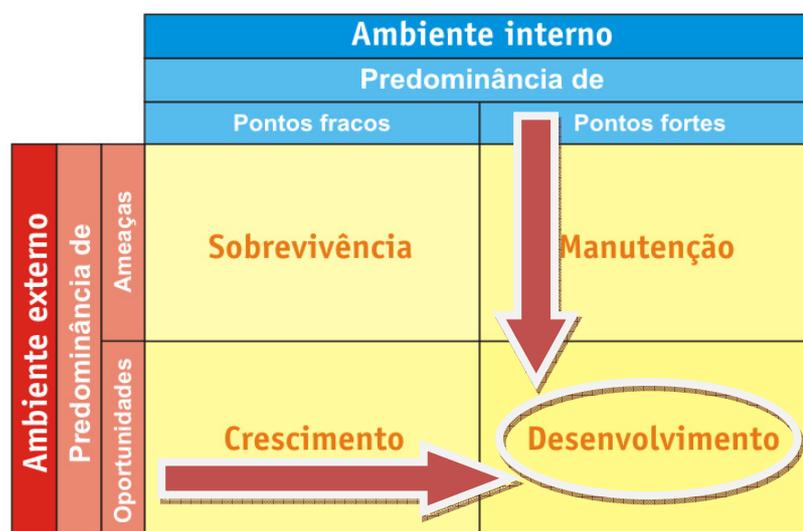
- A IPSS proporciona o acesso a preços de acordo com os rendimentos do agregado familiar, aliados a um serviço de qualidade;

- Estrutura de acordo com as necessidades, nomeadamente o estabelecimento de horários alargados;
- Qualidade e diversidade dos serviços;
- Boa estrutura de Recursos Humanos, qualificada e motivada;
- Boa localização e acessibilidades;
- Ambiente acolhedor.

Pontos Fracos

- Recursos financeiros, dependente de apoios;
- Falta de notoriedade (o facto de ser uma instituição nova, ainda não conhecida no mercado);
- Ambiente económico francamente negativo, de efeito durável (próximos anos), que pode por em causa, não só a disponibilidade das famílias para colocarem as crianças em infantários como os apoios estatais.

Tabela 10 - Matriz da Análise Swot



Fonte: Wikipédia

A 4Kids deve tirar o máximo partido dos pontos fortes, para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas, potenciando assim o desenvolvimento da Creche e Jardim-de-Infância.

Deve tirar o máximo partido dos pontos fortes, para minimizar os efeitos das ameaças detectadas, permitindo a manutenção do equipamento. Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes, potenciando o seu crescimento. As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças, o que permitirá a sobrevivência do negócio.

8. Descrição do Projecto- Layout Geral

Este equipamento terá à disposição salas de actividades adequadas a cada idade, áreas comuns como, uma sala polivalente, refeitório, cozinha, recepção, serviços administrativos e sala de pessoal, instalações sanitárias para crianças com equipamento adequado, bem como instalações sanitárias para o pessoal e visitas. Terá também uma sala de isolamento em caso de doença súbita. Disponibilizará ainda um espaço exterior com equipamento compatível.

Todos os espaços deverão estar conforme a legislação, e respeitar os requisitos pedagógicos e técnicos para a instalação e funcionamento de estabelecimentos a este nível.²¹

Considerando as diferentes actividades que se desenvolvem nas instalações das creches e dos estabelecimentos de educação pré-escolar, pedagógicas, educativas, organizativas, de gestão e de interacção com a comunidade, implicam a existência de ambientes diversificados, quer interiores, quer exteriores.

As diferentes salas estarão equipadas, qualitativa e quantitativamente, com material necessário à estimulação do desenvolvimento das crianças, de acordo com a sua fase evolutiva.

8.1. Área Representativa²²

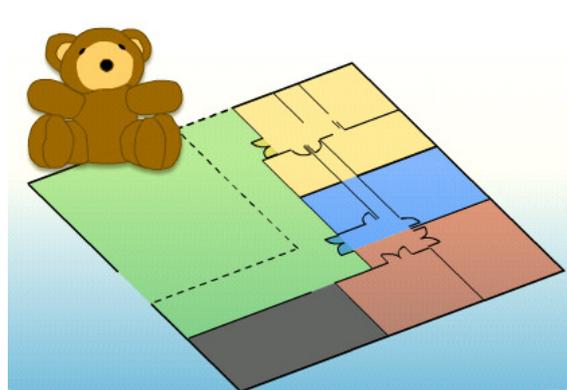
Áreas Exteriores

Creche

Jardim-de-infância

Áreas comuns

Áreas de serviço



²¹ Anexo VI - Planta Geral da Creche e Jardim-de-Infância

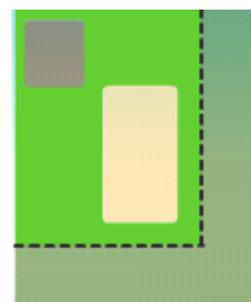
²² N.º 10, do despacho Conjunto nº268/97, de 25 de Agosto

8.2. Áreas exteriores²³

Devem ser distribuídas segundo a idade, separando a creche do jardim-de-infância, para evitar choques entre as crianças.

Serão portanto dois espaços distintos, um destinado às crianças da creche (sala 1 e 2 anos) e outro destinado às crianças do jardim-de-infância (salas dos 3, 4 e 5/6 anos).

Deve existir uma zona para brincadeiras livres e com equipamentos que promovam a interacção da criança com os outros e com o seu próprio corpo.



Divide-se em:

- **Área coberta** (Para a interacção com o meio exterior, mesmo em dias de chuva ou muito sol)
- **Horta Pedagógica**
- **Parque Infantil**
 - Os equipamentos devem ser instalados sobre areia ou gravilha fina – a renovar todos os anos - e nunca sobre uma superfície rígida.
 - Os baloiços, escorregas e rotativos, entre outros, devem estar bem concebidos e conservados, sem arestas cortantes, ferrugem, parafusos ou madeira muito desgastada.
 - A zona circundante deve ser de terra batida ou de relva. Os materiais dos equipamentos e a área de brincadeira devem ser diversos.

²³ Decreto de Lei n.º 379/97, de 27 de Dezembro, do Ministério da Educação - Aprova o Regulamento que Estabelece as Condições de Segurança a Observar na Localização, Implantação, Concepção e Organização Funcional dos Espaços de Jogo e Recreio, Respectivo Equipamento e Superfícies de Impacte



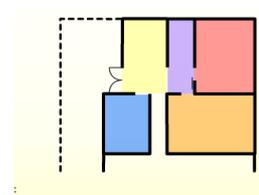
No parque infantil é possível existir também equipamentos móveis, como carrinhos ou triciclos, que proporcionam condições de desenvolvimento e habilidade eficazes.

A organização e o apetrechamento do espaço exterior devem assegurar condições de segurança para a realização de múltiplas actividades.

8.3. Creche²⁴

Sala dos 0-3anos

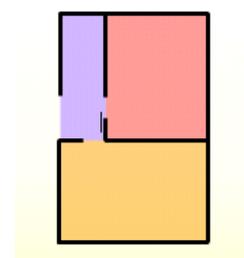
Resposta social, desenvolvida em equipamento, de natureza sócio-educativa, para acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tenha a sua guarda de facto, vocacionada para o apoio à criança e à família.



Berçário

Sala de berços – Entre os 3 meses e aquisição de marcha - Albergará no máximo 8 berços. – 8 Crianças

Sala de Parque - Entre os 12 e 24 meses (máximo de 10 crianças) – 20 m²



Sala de actividades com, pelo menos, 2m² por criança:

Sala Actividades - Entre os 24 e 36 meses (máximo de 15 crianças) – 30 m²

Deve ter 3 zonas, *zona de muda* (zona destinada à troca de fraldas e banheira, deve ter uma bancada e uma zona com chuveiro de água quente, toalhas de rolo ou toalhas individuais para cada crianças e um local onde depositar as fraldas sujas), *zona de*

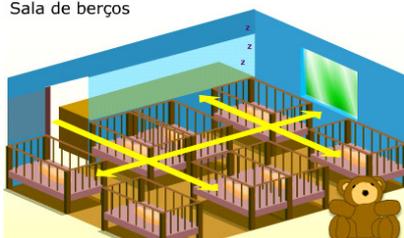
²⁴ Despacho Normativo 99/89, de 27 de Outubro

berços (Na hora de dormir a sala deve ser escurecida, mas deve permitir a vigilância – salas separadas por divisórias envidraçadas. Os berços devem manter entre si uma distância e devem estar dispostos de forma a ser possível aceder rapidamente aos mesmos) e *sala-parque* (para as crianças brincarem com equipamento recreativo e pedagógico variado e seguro, o que permitirá ao bebé gatinhar, habituar-se aos seus movimentos e ao seu corpo).

Zona de muda



Sala de berços



Sala-parque



Copa de leites

Espaço onde se preparam os biberões e as papas. É necessário ter fogão, frigorífico, lava loiças e um esterilizador de biberões. A higiene é fundamental bem como uma separação, por questões de segurança, com a sala de berços e a sala parque.

Copa de leites



Instalações sanitárias

Deverá existir uma sanita por cada 5 crianças, um lavatório adequado à fisionomia das crianças, por cada 7, duche, bancadas com tampo almofadado e zona de baciós.

Instalações sanitárias



Equipamento recreativo e pedagógico variado e seguro

Condições de higiene e segurança

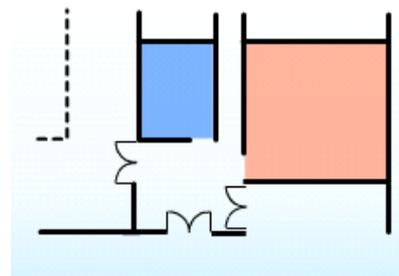
Iluminação natural e salas arejada

8.4. Jardim-de-infância

Dos 3-5 anos

Sala de Actividades

Conforme regulamentado pela Ficha n.º 1 do Anexo n.º 1 do Despacho Conjunto n.º 268/97²⁵, o espaço deve ser dividido por idades. Cada sala só pode ter até 25 crianças, com um mínimo de 2m² por criança.



Sala 3 anos – Lotação 25 crianças, 50m²

Sala 4 anos – Lotação 25 crianças, 50m²

Sala 5 anos - Lotação 25 crianças, 50m²

Todas as salas deverão ser detentoras de iluminação com luz solar natural, através de janelas amplas e correctamente colocadas, compostas por chão anti-derrapante e paredes laváveis, conforme o regulamentado pelo Despacho Conjunto n.º 268/97 do Ministério da Educação.



Este espaço destina-se ao desenvolvimento das actividades educativas a realizar pelas crianças, individualmente ou em grupo.

A sua estrutura deve ser concebida de forma a permitir a utilização e visionamento de meios audiovisuais, o obscurecimento parcial e total. Deve também proporcionar o acesso fácil ao exterior e possuir uma zona de bancada fixa com cuba, ponto de água e esgoto.

²⁵ Do Ministério da Educação, 25 de Agosto

Instalações Sanitárias²⁶

É um espaço destinado à higiene pessoal das crianças e devem ser constituídas por:

- Um espaço equipado com uma bancada com tampo almofadado, arrumos para produtos de higiene, prateleiras ou gavetas para roupas de muda; base de chuveiro com o fundo a 0,4cm do chão e um chuveiro manual com misturador de água corrente quente e fria; vidro com grelha, fluxómetro e torneira de água fria e zona de bacias e local para a sua arrumação;
- Um compartimento com lavatórios e sanitas de tamanho infantil, na proporção de um lavatório e uma sanita para cada grupo de dez crianças.
- Deve existir papel higiénico, sabonete e toalhas ao alcance das crianças.



Equipamento recreativo e pedagógico variado e seguro

Condições de higiene e segurança

Iluminação natural e salas arejadas

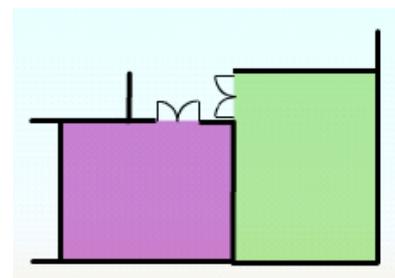
²⁶ Ficha n.º 4 do Anexo n.º 1 do Despacho Conjunto n.º 268/97, de 25 de Agosto, do Ministério da Educação

8.5. Áreas comuns

Destinam-se a toda população escolar

Sala Polivalente

Conforme regulamentado pela Ficha n.º 2 do Anexo n.º 1 do Despacho Conjunto n.º 268/97²⁷, *“Este espaço deverá permitir a prática de actividades educativas e lúdicas, para além de responder à realização de manifestações de carácter cultural e recreativo, abertas à comunidade.”*



Nesta divisão as crianças de 3-4 podem dormir a sesta, ficando as mais velhas na sala de actividades. Serve também para realizar várias actividades, como ginástica, teatro, música e jogos.

Cozinha²⁸

Para a montagem de uma cozinha são vários os requisitos que se terão de cumprir escrupulosamente, quer em termos de instalação, quer em termos de funcionamento.

A cozinha deve estar bem equipada e com zonas distintas para a preparação, confecção e distribuição dos alimentos, lavagem de loiça e depósito de lixo. A higiene deve ser rigorosa. Deve dispor de arejamento e iluminação naturais suficientes, com aparelhos de extracção de fumos e cheiros, construída com material incombustível, equipada com aparelhos de queima gás e onde deverá ser instalado um detector de fugas de gás. Todo o equipamento deverá ser em inox, para obedecer às normas de Higiene e Segurança Alimentar, conforme o D.L. n.º 67/98.²⁹ A alimentação deve ser variada, bem confeccionada e adequada qualitativa e quantitativamente à idade das crianças. As ementas devem ser afixadas semanalmente num local bem visível do estabelecimento, de forma a serem consultadas pelos pais ou responsáveis das crianças. A existência de dietas terá lugar em caso de prescrição médica.

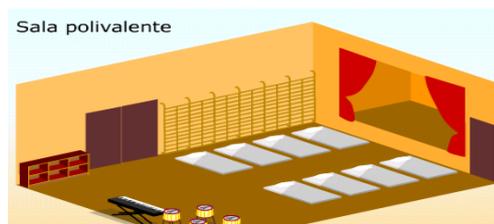
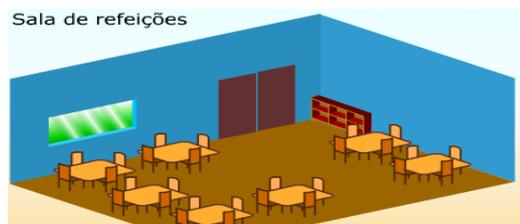
²⁷ Do Ministério da Educação, 25 de Agosto

²⁸ Ficha n.º 10 do Anexo n.º 2 do Despacho Conjunto n.º 268/97, de 25 de Agosto, do Ministério da Educação

²⁹ Anexo X – Decreto de Lei n.º 67/98, de 18 de Março

Sala de Refeições

É um espaço amplo, destinado a refeições que são confeccionadas na cozinha, deverá ter mobiliário de tamanho adequado às crianças e uma área de 0,7 m² por criança. – Total = 95m²



Vestiário

Destinado ao arrumo de vestuário e objectos pessoais dos funcionários.

Gabinete do director, sala de atendimento aos pais e sala de trabalho para educadores³⁰

Espaço destinado ao trabalho individual ou em grupo (sempre que possível perto da entrada e deverá ter uma área de aproximadamente, 9m²), onde se desenvolvem, entre outras, as seguintes actividades:

- Direcção, administração e gestão do estabelecimento;
- Trabalho individual dos educadores;
- Trabalho de grupo - realização de reuniões de pais, de educadores, de outros;
- Atendimento, de pais, educadores, elementos da comunidade.

Instalações sanitárias só para adultos³¹

Destinadas à higiene pessoal dos funcionários.

³⁰ Ficha n.º 6 do Anexo n.º 1 do Despacho Conjunto n.º 268/97, de 25 de Agosto, do Ministério da Educação

³¹ Ficha n.º 5 do Anexo n.º 1 do Despacho Conjunto n.º 268/97, de 25 de Agosto, do Ministério da Educação

8.6. Áreas de serviço

As instalações devem ser equipadas com um sistema eficaz e seguro de arejamento permanente e as salas das crianças devem dispor de aquecimento regulável e que não liberte gases tóxicos. Todo o sistema eléctrico deve estar protegido ou fora do alcance das crianças. O aquecimento de águas deve, de preferência, ser feito através de um sistema central de distribuição e, nos casos em que tal não seja possível, deverão ser utilizados termoacumuladores.

8.5.1. Sala de isolamento em caso de doença súbita

As instalações das creches e jardins-de-infância deverão ter ainda um “Espaço para isolamento” destinado às crianças que adoecem subitamente no estabelecimento, como precaução de possíveis contágios, e que deverá situar-se próximo do gabinete do pessoal.

Tabela 11 - Quadro síntese referente aos rácios utilizados para o cálculo da capacidade do estabelecimento

Valência	Escalão etário	Sala	Piso	Área	Rácio	NºAlunos
Creche	4 - 12 meses	Sala de Berços	0	16 m ²	2 m ² /aluno	8
	12 - 24 meses	Sala Parque	0	20 m ²	2 m ² /aluno	10
	24 - 36 meses	Sala de Actividades	0	30 m ²	2 m ² /aluno	15
J.I.	3 - 4 anos	Sala de Actividades	0	50 m ²	2 m ² /aluno	25
	4 - 5 anos	Sala de Actividades	0	50 m ²	2 m ² /aluno	25
	5 - 6 anos	Sala de Actividades	0	50 m ²	2 m ² /aluno	25
	Refeitório			95 m ²	0,7 m ² /aluno	108
	Áreas exteriores			75 m ²		
	Outras Áreas comuns			109 m ²		
TOTAL				495 m²		108

O equipamento terá uma área total de 495m².

9. Área Pedagógica

9.1. Recursos Humanos

Os principais critérios a nível dos recursos humanos de um infantário são, nomeadamente:

- A presença de profissionais formados em número suficiente para o número de crianças (presença a tempo inteiro de um educador por sala, exclusive no berçário);
- Educadores vocacionados para o trabalho contínuo com crianças, criativos nas actividades e brincadeiras, pacientes e afectuosos com as crianças, interessado em proporcionar diversas experiências e conhecimentos de diferentes áreas (artes, ciências, desporto, ambiente, saúde, etc.);
- Educadores cooperantes com os pais na partilha de cuidados e responsabilidades que visem o melhor desenvolvimento global das crianças contactando frequentemente com estes, não se limitando ao relato de problemas e dificuldades da criança mas também contemplando a transmissão de informações acerca do seu desenvolvimento global no dia-a-dia, das suas preferências neste contexto e seus triunfos quotidianos;
- Disponibilidade de todo o pessoal (direcção, educadores, auxiliares e cozinheiros) para a colaboração com outros técnicos que acompanhem crianças com alguma dificuldade específica ou necessidades especiais;

A equipa será constituída por:

- Director(a);
- Educadores de Infância (um dos quais, o Coordenador Pedagógico);
- Professor (es) das actividades extra-curriculares.
- Pessoal auxiliar:
 - Auxiliares de Acção Educativa;
 - Auxiliares de Serviços Gerais;
 - Cozinheiro(a).

O equipamento carece de um director técnico, um educador de infância afecto a cada grupo de crianças a partir da aquisição da marcha e um auxiliar de acção educativa para cada grupo de 10-15 crianças.

Esta equipa será constituída conforme a legislação em vigor³² e será constituída pela Directora, um Coordenador Pedagógico e mais quatro educadores de infância, onze Auxiliares de Acção Educativa, dois Auxiliares de Serviços Gerais e uma Cozinheira, perfazendo um total de 20 pessoas.

Tabela 12 – Número de Funcionários, nos primeiros 6 anos de exploração

Quadro de Pessoal	1	2	3	4	5	6
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Coordenadora - Educadora de infância (13 ou mais anos de serviço)	1	1	1	1	1	1
Educadora de infância (2 a 3 anos de serviço)	2	2	2	2	2	2
Educadora de infância (4 ou mais anos de serviço)	1	1	1	1	1	1
Educadora de infância (9 ou mais anos de serviço)	1	1	1	1	1	1
Auxiliares de educação	11	11	11	11	11	11
Auxiliares de serviços gerais	2	2	2	3	3	3
Cozinheiro	1	1	1	1	1	1
TOTAL	20	20	20	21	21	21

Preferencialmente o regime contratual será o regime de contratos a termos certo, na maioria das situações, com um vínculo de renovação automática de 6 em 6 meses e com posterior passagem, eventualmente, ao quadro permanente da instituição.

Aos professores das actividades extra curriculares irá ser feito o pagamento de honorários pelos serviços prestados, pagamento feito no regime de recibos verdes.

³² Decreto de Lei N.º99/89 de 27 de Outubro: Estabelece o número de funcionários por criança

9.1.1. Qualificação dos Recursos Humanos

A gestão do pessoal terá como principal preocupação a qualificação e as competências adequadas dos seus colaboradores, conforme as funções a desempenhar e de forma a proporcionar um serviço com a maior qualidade.

Direcção

Os requisitos serão uma licenciatura em Gestão, com experiência de pelo menos 2 anos no ramo e ter flexibilidade de horário. Será responsável tanto pela organização geral, como também pela parte pedagógica juntamente com a Coordenadora Pedagógica.

Educadores de Infância

Conforme regulamentado pelo artigo n.º 12 do D.L. 147/97³³, numa sala de educação pré-escolar, a actividade educativa é “ ... desenvolvida por um educador de infância com habilitações legalmente previstas para o efeito.”

Os requisitos serão, uma licenciatura em Educação de Infância e formação adequada, experiência no ramo comprovada e flexibilidade de horário.

Auxiliares de Acção Educativa

Deverão ter o 12ºano de escolaridade, formação adequada, flexibilidade de horário e experiência no ramo. Dinamismo e gosto por trabalhar com crianças são também requisitos essenciais.

Auxiliares de Serviços Gerais/Cozinheira

Deverão ter o 9º ano de escolaridade, experiência no ramo, dinamismo e gosto por trabalhar com crianças.

Tendo em conta que a qualidade é um dos requisitos que este estabelecimento tem como objectivo, a correcta escolha de toda a equipa é essencial. A equipa deve ser dinâmica, unida e com espírito de iniciativa.

³³ Série I, do Ministério da Educação, 11/06/1997

Anualmente será feito um levantamento das necessidades de formação subjacente a cada função.

9.1.2. Funções inerentes a cada cargo

Director e Coordenador Pedagógico

Conforme regulamentado pelo n.º2 do artigo n.º 13 do D.L. 133/97³⁴, compete:

Coordenar a aplicação do projecto educativo do estabelecimento de educação pré-escolar;

- a) Coordenar a actividade educativa, garantindo, designadamente, a execução das orientações curriculares, bem como as actividades de animação socioeducativa;*
- b) Orientar tecnicamente toda a acção do pessoal docente, técnico e auxiliar;*
- c) Organizar, de acordo com as normas de cada instituição, a distribuição do serviço docente e não docente;*
- d) Estabelecer o horário de funcionamento de acordo com as necessidades da família, salvaguardando o bem-estar das crianças e tendo em conta as normas de cada instituição.*

Educadores de Infância

Constitui atribuição dos Educadores organizar e aplicar os meios educativos, no âmbito dos quais lhe cabem competências como, a realização de actividades com as crianças, promovendo o acompanhamento e desenvolvimento integral da criança, nomeadamente psicomotor, afectivo, intelectual, social e ético; Acompanhar a evolução da criança e estabelecer os contactos com os pais no sentido de se obter uma acção educativa integrada; Participar activamente nas diferentes reuniões solicitadas quer pela Directora Pedagógica, quer pela Instituição e manter actualizado o dossier de sala com o registo da planificação das actividades, mapa de presenças das crianças, reflexão e avaliação do projecto e do desenvolvimento das crianças, informando sempre as ajudantes de acção educativa directa, sobre o desenrolar do projecto para um melhor acompanhamento

³⁴ Série I, do Ministério da Educação, 11/06/1997



destas nas actividades; Colaborar, com conhecimento do Encarregado de Educação da criança, no despiste de situações que o Educador (a) considere de algum modo problemáticas.

Auxiliares de Acção Educativa

Constitui atribuição dos Auxiliares Acção Educativa proceder ao acompanhamento da criança na Instituição, promovendo o seu bem-estar físico, nomeadamente a sua higiene e conforto. Informar a Educadora e a Directora Pedagógica de eventuais acontecimentos que possam influenciar o normal funcionamento desta valência ou que ponha em causa o bem-estar das crianças; Colaborar nas actividades desenvolvidas pelo(a) Educador(a); e no atendimento dos pais das crianças à entrada e saída na Instituição; Proceder diariamente à limpeza, arrumo e manutenção das salas e equipamento, nomeadamente mobiliário, material pedagógico e brinquedos.

9.2.O Projecto Educativo e Pedagógico³⁵

O Projecto Educativo e Pedagógico permitirá uma auto-organização com a finalidade de responder às necessidades de desenvolvimento interno do estabelecimento, tendo em conta as necessidades da comunidade em que este se encontra inserido. Contribui para o desenvolvimento interno da instituição, engloba melhorias na organização e gestão e pretende melhorar toda a actividade que se relaciona com as crianças, os docentes e não docentes. A elaboração do Projecto Educativo e Pedagógico deve ser adequada em termos linguísticos, sociais e culturais, procurando reconhecer as crianças como seres únicos e individuais.

³⁵ Anexo IX – Projecto Educativo e Pedagógico

10. Serviços

Todos os serviços prestados têm como objectivo promover o desenvolvimento pessoal e social da criança, fomentar a inserção da criança em grupos sociais diversos favorecendo uma progressiva consciência como membro da sociedade, estimulando o seu desenvolvimento global e inculcando comportamentos que permitam aprendizagens significativas e diferenciadas que favoreçam a expressão e a comunicação.

10.1. Horário

De acordo com os n.º 1 e n.º 2 do artigo nº 9, do D.L. 147/97³⁶, “*Os estabelecimentos de educação pré-escolar asseguram um horário flexível, segundo as necessidades da família, (...) será fixado antes do início das actividades de cada ano, sendo ouvidos, obrigatoriamente, para o efeito, os pais e encarregados de educação ou os seus representantes.*”

O estabelecimento funcionará doze meses por ano, tendo um horário de permanência alargado, das 07h30m às 20h00m, com cobrança de prolongamento a partir das 19h00 (e apenas para encarregados de educação a exercer actividade profissional) e estando encerrado aos sábados, domingos e feriados nacionais.

10.1.1. Horários da Rotina Diária

07h30m às 09h00m – Acolhimento

09h00m às 09h30m – Merenda/Higiene na sala

09h30m às 11h15m – Actividades dirigidas/Brincadeiras nas áreas/Recreio no exterior

11h15m às 11h45m – Higiene/Preparação para o almoço

11h45m às 12h45m – Almoço

12h45m às 13h00m – Higiene

13h00m às 15h30m – Repouso

15h30m às 16h00m – Higiene/Preparação para o lanche

16h00m às 16h30m – Lanche

16h30m às 17h00m – Higiene na sala

17h00m às 17h30m – Actividades livres ou orientadas na sala

17h30m às 19h30m – Actividades na sala polivalente ou exterior (19h00m - Suplemento Alimentar, para alunos que ficam no prolongamento)

20h00m – Encerramento

³⁶ Série I, do Ministério da Educação, 11/06/1997

Nos dias de actividades complementares, a rotina diária sofre algumas alterações.

10.2. Serviços Oferecidos

Na mensalidade estarão incluídos, a alimentação completa (reforço alimentar da manhã, almoço, lanche e reforço alimentar da tarde, bem como copa de leites incluído), produtos de higiene pessoal (fraldas, toalhetas e pomadas), material didáctico, material pedagógico, actividades curriculares.

10.3. Actividades Curriculares

As actividades são estruturadas ao longo do tempo de permanência das crianças, tendo em conta o seu ritmo e respondendo às necessidades tanto básicas como sócio-educativas.

Com o intuito de desenvolver a expressão e a comunicação da criança, despertando curiosidade e espírito crítico, estarão disponíveis actividades curriculares como, expressão musical, expressão plástica, expressão motora, culinária, sensibilização às ciências e ainda uma horta pedagógica, onde as crianças poderão participar activamente no crescimento e manutenção da horta.

A 4Kids oferece também o Projecto Sorrir, que consiste num programa de Saúde Oral, desenvolvido em parceria com os Centros de Saúde.

10.4. Actividades Extra-curriculares

Para além das actividades já complementadas no projecto educativo e pedagógico, existem ainda actividades extra-curriculares (cobradas à parte na mensalidade), com o objectivo de enriquecer o crescimento e a aprendizagem das crianças.

Actividades exercidas serão as seguintes:

- Inglês;
- Ginástica;
- Informática.

Estas aulas serão acompanhadas por professores especializados, aptos a responder e intervir em qualquer questão que seja apresentada, destinam-se a todas as crianças a partir dos 3 anos de idade e estarão disponíveis durante 10 meses por ano.

Poderão participar nas actividades extra-curriculares alunos externos, o que possibilitará a composição de turmas e também representará uma ajuda financeira extra.

10.5. Pais/Crianças/Educadores/Psicólogo

O infantário terá ao dispor, mensalmente, colaboração e formação dada por um psicólogo e uma assistente social (em parceria com a Câmara Municipal e a Segurança Social) tentando, deste modo, esclarecer e actualizar sempre os pais no sentido de entenderem melhor os comportamentos dos seus filhos e colaborarem, da melhor forma, para a sua educação no seio da instituição e da família. Esta colaboração terá como objectivo um conseguir um melhor entendimento tanto entre os educadores e os pais como entre os pais e os seus filhos permitindo o acompanhamento pleno do desenvolvimento cognitivo da criança.

10.6. Política de Higiene e Segurança no Trabalho

Factores como segurança, higiene, qualidade, adequação e variedade da alimentação, programas de desenvolvimento pedagógico e meios infra-estruturais para o conforto e bem-estar das crianças, estarão sempre na primeira linha das preocupações da gestão. A política de Higiene e Segurança no Trabalho é levada muito a sério. Tendo em conta esta finalidade serão estabelecidas e respeitadas normas de boas práticas de higiene e segurança das crianças, do pessoal e das instalações, procurando o objectivo da prevenção de acidentes e a eliminação de riscos.

Será implementado o HACCP que cumprirá os requisitos do D.L. nº67/98 de 18 de Março³⁷ e deverão ser cumpridos os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, do Sistema de Gestão de Qualidade, ambos aplicados a todas as actividades desenvolvidas pela creche e jardim-de-infância.

³⁷ Anexo X – Decreto de Lei 67/98 – Normas Gerais de Higiene e Segurança Alimentar

11. Estratégia de Marketing

11.1. *Símbolo*



O nome 4Kids (for kids) surgiu, porque afinal, este é um equipamento direccionado para as crianças. O símbolo apresenta cores apelativas, formas que levam à brincadeira, representando o material didáctico, utilizado pelas crianças nas actividades do seu quotidiano.

11.2. *Público alvo*

Uma vez que se trata de um projecto que se irá desenvolver em prol da comunidade local, o público alvo serão os pais e encarregados de educação de todas as crianças na faixa etária dos 4 meses aos 36 meses (Creche) e dos 36 meses até à entrada para o 1º ciclo do ensino básico – 5/6 anos (Jardim-de-Infância/Pré Escolar), residentes na freguesia de Porto Salvo, no concelho de Oeiras.

11.3. *Mercado Potencial*

Estimativas apontadas para o ano de 2011 sugerem que o público alvo apresentará uma frequência de 845 crianças na faixa etária dos 0 anos-3anos (nível: Creche) e de 1018 crianças na faixa etária dos 3anos-6anos (nível: Jardim-de-Infância).

A freguesia de Porto Salvo tem um total de 12 equipamentos, sendo que 1 é jardim-de-infância, 2 são creches e 9 são creches e jardins-de-infância. Com um total de 762 alunos, 280 ao nível da creche e 482 ao nível do Jardim-de-infância.

Existente portanto um défice total de 1101 vagas. Nomeadamente 565 para Creche e 536 para Jardim-de-infância.

Os colégios privados sentem já “de forma muito evidente” a crise das famílias, que tentam transferir os filhos para escolas públicas, deixam mensalidades por pagar ou cortam nas actividades extra. Esta é a radiografia feita por responsáveis do sector que sublinham o “esforço” das famílias em manter os filhos no particular mas reconhecem que várias crianças

têm abandonado os colégios rumo a instituições públicas ou de solidariedade social (IPSS). Os pedidos de transferência dos privados para IPSS “têm acontecido ao longo do ano”, conta à Lusa Lino Maia, presidente da Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade (CNIS). (...) Mesmo nas IPSS, onde se paga consoante o rendimento, nota-se uma preocupação especial com a crise (...).

In Lusa/AO Online - Açoriano Oriental, “ *Famílias estão a tirar filhos dos colégios privados para pôr no público*”, 20 de Junho de 2010, 11h02m, <http://www.acorianooriental.pt/noticias/view/205165>

Este público-alvo, na sua maioria, não diferencia os estabelecimentos de acordo com o seu tipo de ensino (privado, público ou IPSS), uma IPSS tem uma qualidade de serviços prestados equivalentes a qualquer outro estabelecimento e apresenta ainda a vantagem de poder praticar preços inferiores a outras ofertas existentes e de acordo com o rendimento de cada agregado familiar.

Foram tidos em conta os valores médios de mensalidade (151,97€ para Creche e 94,51€ para J.I.) e do valor da comparticipação do Instituto de Segurança Social por aluno (239,85€ para Creche e 174,73€ para Jardim de Infância).

Como mercado potencial consideram-se todas as crianças residentes na freguesia de Porto Salvo, uma vez que mesmo as crianças que já frequentam outros estabelecimentos podem ter preferência pela Instituição e pedir transferência.

Quantificando o mercado potencial obtém-se que ao nível da Creche é de 331.087,90€ e de Jardim-de-Infância é 274.086,32€, o que representa um total anual de 7.262.090,64€.

Logo o projecto tem margem de progressão uma vez que a previsão de proveitos para o 1º ano de exploração é na ordem dos 400.000,00€, o que representa apenas 5,54% do mercado potencial.

Se fossem considerados como mercado potencial apenas os alunos que não têm vaga em estabelecimentos sítos na freguesia (que representam o défice existente, ao nível de equipamentos de infância), esta quantificação representaria 9,17% do mercado potencial.

11.4. Posicionamento Estratégico

A aposta será numa estratégia de **especialização** dos serviços prestados, uma vez que o objectivo será sempre melhorá-los.

Face aos concorrentes o posicionamento da Instituição será, como foi focado anteriormente, a prática de preços adequados ao rendimento do agregado familiar, aliados a um serviço de excelência e qualidade.

11.5. Análise Interna – Marketing Mix

Consiste em identificar as políticas praticadas pelos concorrentes em relação aos designados "4 P's" do marketing: produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*placement*) e preço (*price*), e por se tratar de uma empresa de serviços, identificam-se mais "3 P's", pessoas (*people*), processos (*process*) e evidências físicas (*physical evidence*).

Serviço - A creche e jardim-de-infância estará preparada para oferecer um serviço de confiança e qualidade destinado a crianças dos 4 meses aos 5/6 anos de idade, aquando a entrada no 1º ciclo do ensino básico.

Distribuição – Não se aplica a empresas prestadoras de serviços

Preço - Sendo um preço um factor de elevada importância, neste contexto, os preços praticados serão de acordo com o rendimento mensal do agregado familiar, atendendo assim a cada situação específica e tendo em conta a situação familiar de cada criança.

Comunicação - A comunicação é um meio de influência importante no sucesso de um negócio, e é utilizada como meio de persuadir o cliente aquando a sua tomada de decisão.

A divulgação do equipamento será feita de várias formas:

- *Marketing-directo (Passa a palavra)* - O contacto directo entre as pessoas é muitas vezes a principal influencia para a escolha de um equipamento de

infância. As referências pessoais de outros pais são muitas vezes decisivas neste tipo de opção.

Visto o target ser a população de uma das freguesias do concelho, a divulgação torna-se mais fácil entre “vizinhos”, os habitantes da freguesia. Mas poderá também ser feita por funcionários, fornecedores, etc.

- *Jornais da Região* - Estes jornais chegam de forma gratuita a toda população, e o facto de ser um jornal sobre temas exclusivamente do concelho, poderá focar mais a atenção dos munícipes.
- *Internet* - Cada vez mais as novas tecnologias têm vindo a evoluir e a ser utilizadas por cada vez mais pessoas e, como tal, tornaram-se canais de comunicação obrigatórios. Será criado um pequeno site, em que constará a apresentação do estabelecimento, bem como a sua visão e missão, a descrição de todos os serviços e a sua localização.
- *Brochuras, flyers* - As brochuras serão distribuídas pelas caixas do correio, na freguesia de Porto Salvo, e nela constarão informações como, a apresentação do estabelecimento e de todos os serviços, e a sua localização.

Pessoas - Estão envolvidos desde, os recursos humanos da instituição e professores das actividades extra-curriculares, aos alunos, pais e mesmo todos os fornecedores.

Processos – O processo inicia-se com a matrícula e admissão da criança na Instituição. Posteriormente a criança é colocada na sala correspondente à sua idade e ao seu grau de desenvolvimento. Com o iniciar de cada ano lectivo, há um levantamento das necessidades e são feitas novas inscrições ou reinscrições, nas quais as crianças transitam de sala, para o nível etário seguinte.

Evidências Físicas - Factores como segurança, higiene, qualidade, adequação e variedade da alimentação, programas de desenvolvimento pedagógico e meios infra-estruturais para o conforto e bem-estar das crianças, estarão sempre em primeiro lugar.

12. Estudo de Viabilidade Económica

12.1. *Pressupostos*³⁸

Nos pressupostos estão representadas as bases e regras previsionais, como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de actualização, prazos médios de pagamento entre outros.

O período analisado corresponde aos primeiros seis anos de exploração.

12.2. *Precário*³⁹

No precário estarão definidos os valores base a cobrar no primeiro ano lectivo.

12.3. *Taxa de Ocupação*⁴⁰

A taxa de ocupação permite perceber a relação entre a capacidade do equipamento (por valência) e o número de alunos matriculados.

No primeiro ano a taxa de ocupação será de 95,37%, correspondendo a 88% no Berçário (4/12 meses), 100% na Sala Parque (12/24 meses) e 93% na Sala de Actividades (24/36 meses). No Jardim-de-Infância, na Sala dos 3 anos, a taxa de ocupação será 92%, 96% na Sala dos 4 anos e 100% na Sala dos 5 anos.

No segundo ano a lotação aumenta para 99,07%, sendo que apenas existirá uma vaga para a Sala dos 3 anos, todas as outras valências, quer ao nível da creche, quer ao nível do jardim-de-infância, terão uma taxa de ocupação de 100%.

A partir do terceiro ano e pelos três anos subsequentes, o equipamento atingirá a lotação máxima, 108 crianças, estando todas as valências com uma taxa de ocupação de 100%.

³⁸ Pressupostos (Anexo XIII_i)

³⁹ Precário (Anexo XIII_ii)

⁴⁰ Cálculo da Taxa de Ocupação (Anexo XIII_iii)

12.4. Previsão de Proveitos

12.4.1. Previsão para Inscrições e Seguros⁴¹

Segundo o Regulamento Interno (n.º5.4 do ponto 1) e conforme definido pelo preçário, o preço das novas inscrições é de 80,00€ e o de renovação da inscrição é de 53,00€, com periodicidade anual. Tendo em consideração a taxa de ocupação anual, para cada ano de exercício obtêm-se os seguintes valores:

Tabela 13 – Receita de inscrições e renovação de inscrições

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
8.240,00 €	6.447,54 €	6.631,41 €	6.764,04 €	6.899,32 €	7.037.31 €

Segundo o Regulamento Interno (n.º 5.4) e conforme definido pelo preçário, o montante para o seguro contra acidentes e responsabilidade civil é 18,00€, e tem periodicidade anual. O montante para seguros não será actualizado à taxa de inflação.

Tabela 14 – Receita de seguros escolares

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
1.854,00 €	1.926,00 €	1.944,00 €	1.944,00 €	1.944,00 €	1.944,00 €

Conforme definido pelo Regulamento Interno (n.º 14), alunos externos podem frequentar as actividades extra-curriculares da Instituição, estando por isso sujeitos a uma taxa de inscrição anual, definida no preçário, no valor de 25,00€.

⁴¹ Previsão para Inscrições e Seguros (Anexo XIII_iv)

Tabela 15 - Receita de inscrições de alunos externos

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
250,00 €	355,60 €	440,44 €	369,97 €	566,05 €	632,36 €

12.4.2. Comparticipação da Segurança Social

O Protocolo de Cooperação anualmente celebrado entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade tem, designadamente, como objectivo fixar os valores da comparticipação financeira da segurança social relativamente ao custo das respostas sociais, de harmonia com o estabelecido nos n.ºs 2 e 4 da Norma XXII do Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de Maio.

É portanto estabelecido por este protocolo o valor por valência e por criança, a receber mensalmente e tendo em conta que o estabelecimento funcionará 12 meses por ano. O valor da comparticipação mensal por criança, por parte da S.S., aumenta de acordo com a taxa de inflação prevista para 2011 e projectada para os restantes anos de exploração.

Tabela 16 – Valores totais por valência, tendo em conta o número de crianças⁴²

	1º Ano de Exploração	2º Ano de Exploração	3º Ano de Exploração	4º Ano de Exploração	5º Ano de Exploração	6º Ano de Exploração e seguintes
Creche	89.224,20 €	96.500,29 €	98.430,30 €	100.398,90 €	102.406,88 €	104.455,02 €
J.I.	150.966,72 €	157.642,80 €	162.968,57 €	166.227,95 €	169.552,50 €	172.943,55 €
TOTAL	240.190,92 €	254.143,09 €	261.398,87 €	266.626,85 €	271.959,38 €	277.398,57 €

⁴² Protocolo de Cooperação 2009 e Comparticipação da Segurança Social para IPSS (Anexo XIII_v)

12.4.3. Previsão para Mensalidades⁴³

No Regulamento Interno (N.º1.3, do anexo I), está disponível a fórmula de cálculo do rendimento *per capita*, assim como quais as despesas do agregado familiar que podem ser consideradas (N.º1.4, do anexo I). Estas contas são a base para o cálculo das participações familiares na mensalidade.

Para o cálculo do *per capita* é levado em consideração o declarado no IRS do ano anterior. Contudo, há exceções: se a situação laboral se tiver entretanto alterado, quer para pior, quer para melhor. Ou se entretanto houver mais um membro (ou menos um) no agregado familiar que aufera rendimentos.

Depois de calculado o valor do rendimento *per capita*, há que consultar a tabela de participações anexa ao regulamento (N.º2, anexo I), onde, consoante o rendimento *per capita*, é apurado o escalão.

Na valência creche, o valor médio da mensalidade cobrada é 151,97€ e a divisão por escalões apresenta uma percentagem de 30,30% no escalão B, 21,21% no escalão C, 12,12% no escalão D, 18,18% no escalão E, 15,15% no F e 3,03% no escalão A.

Na valência jardim-de-infância, o valor médio da mensalidade cobrada é 94,51€ e a divisão por escalões apresenta uma percentagem de 22,67% no escalão B, 21,33% nos escalões C e D, 22,67% no escalão E, 6,67% no escalão F e 5,33% no escalão A.

Tabela 17 – Previsão para a receita anual de mensalidades

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
138.691,82 €	146.375,60 €	148.750,27 €	151.725,78 €	154.759,78 €	157.854,97 €

⁴³ Cálculo de Rendimento *per capita* e Previsão para Mensalidades (Anexo XIII_vi)

12.4.4. Previsão para Actividades Extra-curriculares⁴⁴

Para além das actividades já complementadas no projecto educativo e pedagógico, existem ainda actividades extra-curriculares, com o objectivo de enriquecer o crescimento e a aprendizagem das crianças.

As actividades extra-curriculares são cobradas, aparte da mensalidade (os preços encontram-se definidos no preçário), podem ser frequentadas tanto por alunos internos, como por alunos externos à instituição, durante 10 meses por ano e destinam-se a todas as crianças a partir dos 3 anos de idade.

As estimativas de procura das actividades extra-curriculares têm como base, os valores da procura das IPSS's da S.C.M.O. No primeiro ano, prevê-se uma procura de 25% para ginástica, 10% para inglês e 10% para informática; no segundo ano, prevê-se uma procura de 35% para ginástica, 15% para inglês e 20% para informática; no terceiro ano, prevê-se uma procura de 45% para ginástica, 20% para inglês e 25% para informática; no quarto ano, prevê-se uma procura de 55% para ginástica, 25% para inglês e 35% para informática; no quinto ano, prevê-se uma procura de 65% para ginástica, 30% para inglês e 35% para informática e no sexto ano, prevê-se uma procura de 65% para ginástica, 30% para inglês e 35% para informática.

Tabela 18 – Receita das actividades extra-curriculares

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
2.470,40 €	9.789,16 €	12.718,24 €	14.854,79 €	18.184,14 €	18.971,58 €

12.4.5. Previsão para Prolongamentos e Atrasos⁴⁵

Segundo o Regulamento Interno (alínea e) e f), n.º6.1), cada prolongamento tem um custo de 16,00€ e apenas pode ser requerido por pais a exercer actividade profissional.

⁴⁴ Previsão para Actividades Extra-Curriculares (Anexo XIII_vii)

⁴⁵ Previsão para Prolongamentos e Atrasos (Anexo XIII_viii)

A procura média será entre 25% a 35% dos alunos da Instituição, o que se reflectirá nos montantes expressos na tabela seguinte:

Tabela 19 – Receita de prolongamentos

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
6.720,00 €	7.607,81 €	6.566,12 €	7.769,32 €	5.892,73 €	7.254,16 €

O preço das multas de prolongamento (para pais sem actividade profissional) é de 5,00€ (definido no nº7 do Regulamento Interno).

A previsão para multas de prolongamento (pais sem actividade profissional) é em média 2 a 4 atrasos mensais

Tabela 20 – Receita de multas de prolongamento

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
105,00 €	137,16 €	165,81 €	116,28 €	113,21 €	159,46 €

Segundo o Regulamento Interno (alíneas a) e b), n.º1.9, do anexo I), as participações familiares mensais devem ser pagas nos primeiros dez dias do mês a que dizem respeito. As participações familiares mensais pagas fora de prazo, entre o dia 10 e o final do mês a que dizem respeito, ficam sujeitas a um acréscimo de 10,00€ de multa por atraso de pagamento.

A previsão para multas no atraso do pagamento das mensalidades é em média entre 2% a 5% dos alunos da Instituição por mês.

Tabela 21 – Receita de multas por atraso de pagamento da mensalidade

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
160,00 €	213,36 €	196,90 €	243,12 €	183,29 €	241,95 €

12.4.6. Previsão de Ajuda para Material Didático⁴⁶

Segundo a alínea e) do ponto 1.9 do Regulamento Interno, será debitado um valor de 5,00 Euros por trimestre para material didático (excepto Berçário).

A comparticipação trimestral para material didático não terá alteração de preço nos primeiros 6 anos de exploração.

A receita será de 1.920,00 € no primeiro ano de exploração, 1.980,00 € no segundo ano e 2.000,00 € a partir do terceiro ano de exploração.

12.4.7. Previsão para Bibes e Chapéus⁴⁷

O valor do bibe são 15,00€ por criança e os chapéus são 7,00€ por criança, valores estes definidos pelo precário, e conforme o Regulamento Interno (alínea a), n.º14) são obrigatórios para todas as crianças a partir dos 2 anos (24 meses) e são renovados anualmente.

Tabela 22 – Receita de Bibes e Chapéus

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
1.892,00 €	1.989,33 €	2.051,91 €	2.092,95 €	2.134,81 €	2.177,51 €

⁴⁶ Previsão para Ajuda para Material Didático (Anexo XIII_ix)

⁴⁷ Previsão para Bibes e Chapéus (Anexo XIII_x)

12.4.8. Prestação de Serviços⁴⁸

Tabela 23 – Total de prestação de serviços

1º Ano de Exploração	2º Ano de Exploração	3º Ano de Exploração	4º Ano de Exploração	5º Ano de Exploração	6º Ano de Exploração e seguintes	TOTAL
402.244,14 €	430.609,05 €	442.423,53 €	454.136,62 €	464.070,67 €	475.039,50 €	2.671.137,92 €

As prestações de serviços não são sujeitas a IVA, uma vez que, em sede de IVA e nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo n.º 9º do Código do IVA estão isentos os serviços prestados pelas IPSS e as transmissões de bens com elas conexas, no exercício da sua actividade habitual por creches, jardins-de-infância (...).⁴⁹

É de salientar que a IPSS não cobra imposto às pessoas a quem presta o serviço, mas não pode exercer o direito à dedução do imposto contido nas aquisições de bens ou de serviços que realize, no âmbito da actividade.

12.5. Previsão de Custos de Exploração

12.5.1. Encargos com Pessoal⁵⁰

As remunerações base do pessoal da Instituição têm como enquadramento as profissões e categorias profissionais em níveis de remuneração, segundo o Boletim do Trabalho e Emprego, n.º1 de 08/01/2010.

12.5.2. Honorários⁵¹

Os honorários, remuneração por serviços prestados em cargo facultativo, serão pagos aos professores que exercem as actividades extra-curriculares.

As actividades extra-curriculares estão disponíveis durante 10 meses por ano (43 semanas por ano). Cada actividade é frequentada por, entre 10 a 15 alunos.

⁴⁸ Total Receitas – Prestação de Serviços (Anexo XIII_xi)

⁴⁹ N.º 6 e 7, do artigo n.º 9 do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

⁵⁰ Custos com pessoal (Anexo XIII_xii)

⁵¹ Honorários (Anexo XIII_xiii)

O pagamento é feito a recibos verdes e o preço/hora de cada actividade aumenta anualmente e de acordo com a taxa de inflação prevista para 2011 e projectada para os restantes anos de exploração.

Tabela 24 – Custo com honorários

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
2.580,00 €	4.696,46 €	6.238,65 €	6.363,42 €	7.765,64 €	7.920,96 €

Estes custos estarão representados na tabela de FSE.

12.5.3. Custos Bibes, Chapéus e Fardas Funcionários⁵²

O custo dos bibes por criança, a adquirir ao fornecedor é 15,00€ por unidade e os chapéus 7,00€/unidade. O custo das fardas para funcionários, a adquirir ao fornecedor é 18,00€/unidade. Ambos são renovados anualmente.

Tabela 25 – Custos de Bibes, Chapéus e Fardas de Funcionários

1ºAno	2ºAno	3ºAno	4ºAno	5ºAno	6ºAno e seguintes
2.145,36 €	2.242,96 €	2.309,34 €	2.374,55 €	, 2.422,04 €	2.470,48 €

Estes custos estarão representados na tabela de FSE.

12.5.4. Previsão para refeições⁵³

Os custos de alimentação são calculados como base no preço médio previsto por refeição, para alunos e para funcionários e tendo em conta que o estabelecimento funciona 12 meses por ano.

O custo da alimentação inclui reforço alimentar da manhã (custo médio de 0,50€ para alunos e 0,80€ para funcionários), almoço (custo médio de 1,20€ para alunos e 1,50€ para funcionários) e reforço alimentar da tarde (custo médio de 0,50€ para alunos e

⁵² Custos Bibes, Chapéus e Fardas Funcionários (Anexo XIII_xiv)

⁵³ Previsão para Custo Refeições (Anexo XIII_xv)

0,80€ para funcionários), bem como a copa de leites (para o caso do berçário). Estes custos estarão representados na tabela de FSE.

12.5.5. Previsão FSE⁵⁴

Os fornecimentos e serviços externos são os serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua actividade operacional, quando não se justifique que a própria empresa assegure ela mesma estes serviços. Classificados como custos fixos, aqueles que são estruturais e que não dependem da actividade operacional da empresa, e custos variáveis, os que dependem e diferem da sua actividade dia-a-dia.

Tabela 26 – Tabela de totais de FSE

	1	2	3	4	5	6
FSE - Custos Fixos	15.036	17.394	19.170	19.514	21.141	21.525
FSE - Custos Variáveis	83.090	86.843	89.204	91.872	93.709	95.583
TOTAL FSE	98.126	104.237	108.373	111.386	114.850	117.108

12.6. *Fundo Maneio*⁵⁵

Este projecto permite progredir sem receios de estrangulamentos ao nível da tesouraria e inclusivamente, fazer aplicações de curto prazo, que beneficiam os *cash flows*.

Conforme se verifica pela diferença entre as necessidades e os recursos de fundo maneio, existe um excedente, justificado pelo recebimento antecipado pelos serviços prestados e em contraponto, pagamentos pelos serviços externos com prazos de 60 dias.

⁵⁴ FSE – Fornecimentos e Serviços Externos (Anexo XIII_xvi)

⁵⁵ Fundo Maneio (Anexo XIII_xvii)

12.7. Investimento⁵⁶

12.7.1. Previsão para material

12.7.1.1. Material Didático

Orçamento para material didático e exterior baseado na tabela de preços da Empresa Abrakadabra, importa o valor total de 34.824,35 € sem IVA.

12.7.1.2. Material de Escritório

Orçamento para material de escritório e informático baseado na tabela de preços da Empresa Staples Office Center, importa a quantia de 3.131,41 € sem IVA, sendo 95,74€ referentes a material de escritório e 3.035,67 € referentes a material informático.

12.7.2. Previsão para equipamentos

12.7.2.1. Custo Equipamento Sanitário

Orçamento para equipamento sanitário, dado pela empresa Pé d’Cabra – Ferragens e Ferramentas importa a quantia de 2.580,46 € sem IVA.

12.7.2.2. Custo Equipamento de Cozinha

Orçamento para equipamento de cozinha, dado pela empresa Tutiser – Construções e Serviços, Lda, importa a quantia de 20.730,00€ sem IVA, respeitante a equipamento e obras.

12.7.3. Mapa de Investimentos⁵⁷

O investimento em imobilizado incorpóreo no primeiro ano de exploração será de 300,00€ referente a despesas de instalação, relativamente ao imobilizado corpóreo no primeiro ano de exploração, o investimento será de 61.516,00€, que dizem respeito a material básico, ferramentas e utensílios e equipamento administrativo.

Em anexo encontra-se o cálculo das amortizações do exercício, pelo método das quotas constantes.⁵⁸

⁵⁶ Orçamentos e Simulação de Orçamentos (Anexo XII)

⁵⁷ Mapa de investimentos (Anexo XIII_xviii)

12.8. Financiamento⁵⁹

O investimento inicial é assegurado em cerca de 84%, por um financiamento bancário, no valor de 51.816,00€, a uma taxa de juro de 4,75% e amortizado a cinco anos. O capital em dívida será no segundo ano de 41.453,00€, 31.090,00€ no terceiro ano, 20.726,00€ no quarto ano e 10.363,00€ no quinto e último ano de amortização.

Os restantes 16% serão assegurados através de capital social.

12.9. Demonstração de Resultados

Tabela 27 – Demonstração de Resultados Previsional

Empresa: 4Kids						
Euros						
Demonstração de Resultados Previsional						
	1	2	3	4	5	6
Vendas	0	0	0	0	0	0
Prestações de Serviços	402.244	430.609	442.424	454.137	464.071	475.040
Volume de Negócios	402.244	430.609	442.424	454.137	464.071	475.040
(-) Variação da Produção						
CMVMC	0	0	0	0	0	0
Outros custos variáveis (FSE)	83.090	86.843	89.204	91.872	93.709	95.583
Margem Bruta de Contribuição	319.154	343.766	353.220	362.265	370.362	379.456
	79%	80%	80%	80%	80%	80%
FSE- Custos Fixos	15.036	17.394	19.170	19.514	21.141	21.525
Resultado Económico	304.118	326.372	334.050	342.751	349.221	357.932
Impostos						
Custos com o Pessoal	285.566	290.135	295.939	311.924	318.162	324.526
% de Vendas	71%	67%	67%	69%	69%	68%
Outros Custos Operacionais						
Outros Provedores Operacionais						
EBITDA	18.552	36.236	38.111	30.826	31.059	33.405
Amortizações	12.572	13.072	13.572	13.972	13.627	2.500
Ajustamentos / Provisões	0	0	0	0	0	0
EBIT	5.979	23.164	24.539	16.854	17.432	30.905
Custos Financeiros	2.601	2.601	2.081	1.561	1.040	520
Provedores Financeiros	213	386	556	681	811	960
RESULTADO FINANCEIRO	-2.389	-2.215	-1.525	-880	-230	440
Custos Extraordinários						
Provedores Extraordinários						
RAI	3.591	20.949	23.014	15.974	17.202	31.345
Impostos sobre os lucros	0	0	0	0	0	0
RESULTADO LÍQUIDO	3.591	20.949	23.014	15.974	17.202	31.345
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	78%	74%	74%	76%	76%	73%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	1%	5%	5%	4%	4%	7%

⁵⁸ Amortizações do exercício (Anexo XIII_xix)

⁵⁹ Mapa de Financiamento (Anexo XIII_xx)

Pela demonstração de resultados, verifica-se que a margem de contribuição representa em média 80% do volume de negócios.

O resultado económico representa cerca de 25% do referido volume.

Os custos com pessoal absorvem cerca de 68% dos proveitos gerados, ao longo dos 6 anos de exploração, sendo uma percentagem elevada mas justificada por se tratar de uma actividade de serviços.

Verificou-se um resultado líquido positivo em todos os períodos de exploração que representa, em média, 4,5% do volume de negócios.

Os custos de estrutura representam cerca de 75% do volume de negócios.

Não há incidência de impostos sobre o lucro, nos termos do artigo 10º do CIRC, há isenção de taxa de IRC.

Gráfico 4 – Demonstração de Resultados

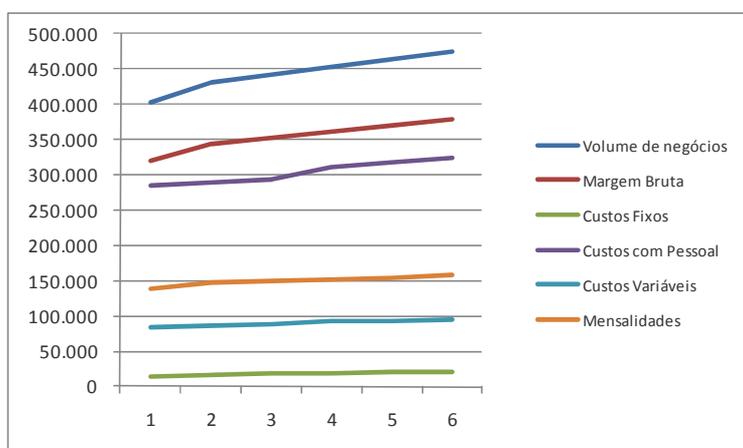
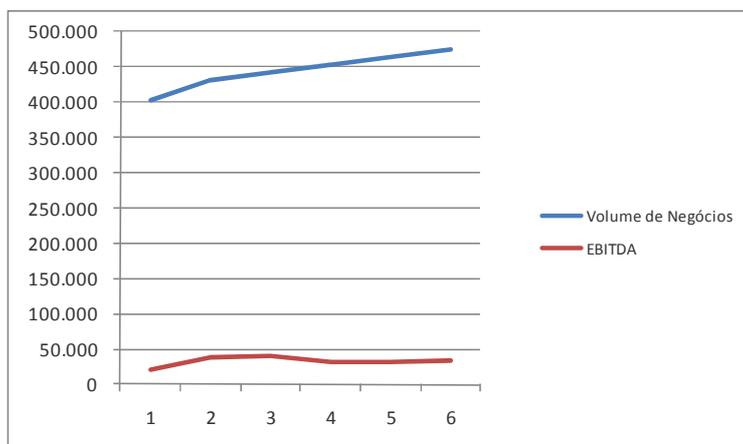


Gráfico 5 – Volume de Negócios vs EBITDA

Por ser uma instituição sem fins lucrativos, procura-se assegurar o equilíbrio de exploração e retorno que permita amortizar os investimentos e um aperfeiçoamento e melhoria contínua do ensino a ministrar e das infra-estruturas envolvidas.

12.10. Cash flows Operacionais⁶⁰

Verifica-se no mapa de *cash flows* operacionais a quantidade de dinheiro recebido/gasto como resultado das actividades *core* da empresa, que resulta em valores positivos a partir do segundo ano de exploração.

12.11. Plano Financeiro⁶¹

Analisando o mapa de plano financeiro observa-se que o saldo da tesouraria é sempre positivo, pelo que serão feitas aplicação financeiras de curto prazo com vista a obter proveitos financeiros.

⁶⁰ Cash Flow Operacional (Anexo XIII_xxi)

⁶¹ Plano Financeiro (Anexo XIII_xxii)

12.12. Balanço previsional

Tabela 28 – Balanço Previsional

							Empresa:	4Kids
							Euros	
							Balanço Previsional	
	1	2	3	4	5	6		
ACTIVO								
Imobilizado								
Imobilizado Incorpóreo	300	300	300	300	300	300		
Imobilizado Corpóreo	61.516	64.016	66.516	69.016	71.516	74.016		
Amortizações Acumuladas	12.572	25.645	39.217	53.189	66.816	69.316		
Existências								
Matérias Primas e Subsidiárias								
Produtos Acabados e em Curso								
Mercadorias	0	0	0	0	0	0		
Créditos de curto prazo								
Dívidas de Clientes	5.587	5.981	6.145	6.307	6.445	6.598		
Ajustamentos de cobrança duvidosa	0	0	0	0	0	0		
Estado e Outros Entes Públicos								
Outros devedores	0	0	0	0	0	0		
Disponibilidades	30.364	55.126	79.471	97.287	115.811	137.161		
Acréscimos e Diferimentos								
TOTAL ACTIVO	85.194	99.779	113.215	119.721	127.257	148.758		
CAPITAL PRÓPRIO								
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		
Prestações Suplementares	0	0	0	0	0	0		
Reservas de reavaliação								
Reservas e Resultados Transitados		3.591	24.540	47.554	63.528	80.730		
Resultados Líquidos	3.591	20.949	23.014	15.974	17.202	31.345		
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	13.591	34.540	57.554	73.528	90.730	122.076		
PASSIVO								
Provisão para impostos								
Dívidas a 3º - M/L Prazo								
Dívidas a Instituições de Crédito	51.816	41.453	31.090	20.726	10.363	0		
Dívidas a Fornecedores de Imob								
Suprimentos	0	0	0	0	0	0		
Outros credores								
Dívidas a 3º - Curto Prazo								
Dívidas a Instituições de Crédito	0	0	0	0	0	0		
Dívidas a Fornecedores	19.503	20.722	21.548	22.149	22.840	23.291		
Estado e Outros Entes Públicos	284	3.064	3.024	3.318	3.323	3.392		
Outros credores	0	0	0	0	0	0		
Acréscimos e Diferimentos								
TOTAL PASSIVO	71.604	65.239	55.661	46.193	36.526	26.683		
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	85.194	99.779	113.215	119.721	127.257	148.758		

No balanço previsional⁶² verifica-se um aumento sucessivo de capital próprio, que multiplica várias vezes ao longo dos exercícios, estabilizando numa taxa de crescimento entre 20% e 30% nos últimos anos de exploração considerados. Apresenta uma tendência estável de crescimento a partir do 3º ano de exploração, cerca de 1,2 vezes em relação ao ano anterior. Do primeiro para o segundo ano de exploração o aumento foi na ordem das 2,5 vezes e do segundo para o terceiro, 1,6 vezes.

O capital social investido foi de 10.000,00€ e o investimento em imobilizado foi financiado através de passivo, que irá ser amortizado ao fim de 5 anos.

O passivo é composto pelo financiamento anteriormente referido e por dívidas a terceiros, neste caso a fornecedores e ao Estado. O passivo vai diminuindo à medida que a dívida vai sendo amortizada.

Verifica-se portanto, um aumento sucessivo do capital próprio (e do activo) em concordância com uma descida sucessiva do passivo.

⁶² No sistema de contabilização utilizado, as IPSS estão obrigadas a utilizar o PCIPSS, aprovado pelo Decreto-lei nº 78/89, de 3 de Março. Como este diploma não foi revogado pelo Decreto-lei nº 158/2009, de 13 de Julho, que aprovou o Sistema de Normalização Contabilística, as IPSS não utilizarão o SNC e deverão manter a utilização do PCIPSS, conforme entendimento já publicado pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC).

12.13. Indicadores⁶³

A taxa de crescimento do negócio situa-se inicialmente nos 7%, atingindo posteriormente um patamar estável na ordem dos 2%, coincidente com a taxa de inflação. Isto verifica-se devido à taxa de ocupação ser muito elevada logo desde o início da actividade, sendo de 100% a partir do terceiro ano de exploração.

A eficiência operacional é suficientemente elevada para este tipo de projecto, oscilando entre os 7% e 9 %, consideram-se percentagens aceitáveis uma vez que o projecto não tem fins lucrativos.

Os custos com pessoal absorvem cerca de 68% dos proveitos gerados, ao longo dos 6 anos de exploração, sendo uma percentagem elevada mas justificada por se tratar de uma actividade de serviços. Estes custos são também o reflexo da baixa percentagem relativamente à rentabilidade líquida e à margem operacional das vendas.

O ROI apresenta-se na ordem dos 20%, representando a taxa de retorno de investimento de capital inicial.

O ROE indica a capacidade de uma empresa em gerar valor contando unicamente com os seus recursos de capital, próprios e já existentes. No presente projecto o ROE do primeiro ano é na ordem dos 60%, diminuindo ao longo do tempo do projecto até aos 20% uma vez que o capital próprio vai aumentando com a incorporação dos resultados em maior medida que o aumento dos proveitos.

O projecto apresenta uma autonomia financeira crescente, cerca de 10% ao ano, devido ao aumento sucessivo de capital próprio ao longo do exercício, e uma solvabilidade que aumenta significativamente ao longo dos anos de exploração, especialmente a partir do 5º ano, aquando a amortização da dívida, evidenciando o seu grau de dependência em relação aos credores do capital para o investimento inicial.

O grau de endividamento diminui cerca de 10% ao ano, inicialmente estando na ordem dos 65% e ao fim dos 6 anos do exercício, nos 18%, isto deve-se à relação

⁶³ Principais Indicadores (Anexo XIII_xxiii)

proporcionalmente inversa, da diminuição do passivo e aumento do activo ao longo do exercício.

Com a amortização da dívida em cinco anos, o endividamento a ML prazo, inicialmente na ordem dos 42%, diminui progressivamente, sendo inexistente no último ano de exploração analisado.

O projecto reflecte uma tesouraria superavitária, uma vez que $FM > 0$, $NFM < 0 \rightarrow TRL > 0$, as necessidades de fundo de maneo negativas são resultado de um ciclo de exploração favorável que resulta da prática de forma eficiente das políticas de pagamentos e recebimentos e da inexistência de stocks.

É por fim importante analisar indicadores sobre o risco de negócios, o ponto crítico é muito elevado atingindo um valor muito próximo do volume do negócios, com apenas cerca de 55.000,00€ de diferença. Isto representa uma margem de segurança baixa (cerca de 7%), pois é um projecto muito dependente de apoios e financiamentos do Estado e por parte do Instituto de Segurança Social.

13. Bibliografia

- Almeida, Rui M.P.; Dias, A.I.; Carvalho, Fernando** - *SNS explicado*. ATF Edições Técnicas, 2009. ISBN: 9789899641204.
- Banco de Portugal**, *Indicadores de Conjuntura* - [on-line] Lisboa, 2010. Número 3, Março 2010. <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Paginas/IndicadoresdeConjuntura.aspx>. Acedido em 20 de Abril de 2010.
- Barros, Carlos Pestana** - *Avaliação Financeira de Projectos de Investimento*. Lisboa. Escolar Editora, 2007. ISBN: 9789725922026.
- Barros, C.** *Decisões de investimento e financiamento de projectos*. Ed. Sílabo, 3ªEd., 2000.
- Brazelton, T.** - *O grande livro da Criança*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Presença, 2004. ISBN 9722319302.
- Brealey, R.; Myers, S.; Marcus, A.** *Fundamentals of Corporate Finance*. McGraw Hill, 3rd Ed., 2000.
- Camacho, A; Camacho, M.** *Manual para a Avaliação Económico-Social de Projectos Industriais*. Dom Quixote, 1992.
- Câmara Municipal de Oeiras** – [on-line] Oeiras, 2010, www.cm-oeiras.pt . Acedido em 5 de Janeiro de 2010.
- Carta Educativa do Concelho de Oeiras** – Câmara Municipal de Oeiras: *Divisão de Educação e Gabinete de Desenvolvimento Municipal*, Março de 2007.
- Chichorro, A. M.** (coord.) e outros - *Respostas Sociais – Nomenclaturas/Conceitos*. Lisboa: Direcção-Geral da Segurança Social, da Família e da Criança, 2006.
- Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS)**. Lisboa: Editora Vida Económica, 2009. ISBN: 9789727882984.

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC). Lisboa: Editora Vida Económica, 2009. ISBN: 9789727882977.

Deco/Pro Teste, Creches e Jardins-de-Infância – *Saber mais para escolher melhor*. Deco/Pro Teste, Setembro de 2007. ISBN 9789898045102.

Devesa, Jaime - *IVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado*. 11ª Edição. Lisboa: Editora Almedina, 2010. ISBN 9789724041605.

Direcção Geral da Acção Social - Guião Técnico da Direcção Geral da Acção Social - *Condições de Implantação, localização, instalação e funcionamento da Creche*. Lisboa: DGAS, 1996.

Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. – *Administração : princípios de gestão empresarial*. 10ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. ISBN 972-773-037-X.

DRE [on-line] – Diário da República Electrónico, www.dre.pt. Acedido em 14 de Março de 2010.

Drucker, P. F. - *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

Estrela, Edite; Soares, Maria; Leitão, Maria - *Saber escrever uma tese e outros textos*. 4ª Edição, Lisboa: Dom Quixote, 2006. ISBN 972-20-3173-2.

Fontoura, Madalena – *Do Projecto Educativo de Escola aos Projectos Curriculares*. Porto: Porto Editora, 2006. ISBN: 9720349549.

IAPMEI [on-line] – *Como elaborar um plano de negócios o seu guia para um projecto de sucesso*, <http://www.iapmei.pt/>. Acedido em 20 de Abril de 2010.

INE – [on-line] – Instituto Nacional de Estatística, 2010. www.ine.pt/. Acedido em 14 de Janeiro de 2010.

Lopes, José Luís Barreira P. - *Fundamental dos Estudos de Mercado*. Edições Sílabo, 2007. ISBN: 9789726184645.

- Maroco, João** – *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-452-2.
- Martins, Licínio Lopes** - *As Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Coimbra: Livraria Almedina, 2009. ISBN: 9789724039152.
- Ministério da Educação** - *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento de Educação Básica, Núcleo de Educação Pré-escolar, 1997. ISBN 972-742-087-7.
- Oeiras, Factos e Números** – Edição Município de Oeiras, Setembro de 2009. ISBN 978-989-608-096-9.
- Segurança Social**. [on-line]– “IPSS/Iniciativas Particulares”, 2009. <http://www1.seg-social.pt/>. Acedido em 22 de Dezembro de 2009.
- Shipside, Steve** – *Aperfeiçoar as suas apresentações*. Porto: Vida profissional – Civilização Editores, Lda, 2007. ISBN 978-989-550-488-6.
- Soares, João Oliveira** - *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. ISBN: 972618410X.
- Sousa, António Rebelo de** - *Análise Económica e Financeira de Projectos*. 1ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas, 2005. ISBN 9728726651.
- Spodeck, B.** - *Manual de Investigação em Educação de Infância*. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2002.
- Westwood, John** - *30 Minutos para Redigir um Plano de Marketing*. Lisboa.: Replicação, 2000. ISBN: 9725702271.
- Wikipédia** - [on-line] Boston: © 2000,2001,2002 Free Software Foundation, Inc, 25 de Outubro de 2008 <http://pt.wikipedia.org/> . Acedido em 20 de Maio de 2010.

14. Anexos

- I. O Concelho de Oeiras e o Bairro dos Navegadores. Inquérito realizado à população e sua respectiva análise
- II. Estabelecimentos de Ensino – Creches e Jardins-de-Infância
 - i. Públicos
 - ii. IPSS
 - iii. Privados
- III. Estabelecimentos de ensino, por freguesia, tipo de gestão e número de alunos inscritos
- IV. Legislação - IPSS
- V. Protocolo de Cedência de Instalações em Regime de Comodato
- VI. Planta Geral
- VII. Legislação de Creches e Jardins-de-Infância
- VIII. Implantação do Projecto
 - i. Termo de Responsabilidade do autor do projecto
 - ii. Parecer favorável da Autoridade Nacional para a Protecção Civil
 - iii. Parecer favorável da Autoridade de Saúde
 - iv. Vistoria, Autorização de utilização
- IX. Plano Educativo e Pedagógico – Creche e Jardim-de-Infância
- X. Normas de Higiene e Segurança Alimentar - D.L. nº67/98 de 18 de Março
- XI. Regulamento Interno da Instituição
- XII. Orçamentos
- XIII. Previsões económico-financeiras