

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

– Instituto Universitário de Lisboa –



Projecto de Investimento:

Geração Sorriso - Creche e Jardim-de-Infância

Cátia Sofia Coelho Rafael

Projecto de Mestrado de Continuidade em Marketing

Orientador:

Dr. Carlos Fernandes

Professor nos Mestrados Executivos de Marketing, ISCTE Business School

Project Manager do Marketing FutureCast Lab (GIEM/ISCTE)

Director Geral de Parques Empresariais

Consultor em Gestão

Lisboa, Maio 2009

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

– Instituto Universitário de Lisboa –



Projecto de Investimento:

Geração Sorriso - Creche e Jardim-de-Infância

Cátia Sofia Coelho Rafael

Projecto de Mestrado de Continuidade em Marketing

Orientador:

Dr. Carlos Fernandes

Professor nos Mestrados Executivos de Marketing, ISCTE Business School

Project Manager do Marketing FutureCast Lab (GIEM/ISCTE)

Director Geral de Parques Empresariais

Consultor em Gestão

Lisboa, Maio 2009

- Lombada -

Resumo

Estamos hoje na presença de um mundo onde a educação assume especial relevância no quotidiano e no futuro dos indivíduos, surgindo, deste modo, novos modelos educativos que visam satisfazer essas crescentes necessidades.

Assim torna-se importante, delinear uma eficaz estratégia de marketing, para que uma instituição de ensino se consiga diferenciar dos seus concorrentes e deste modo penetrar num mercado que é cada vez mais competitivo.

O intuito deste projecto é a criação de uma instituição de ensino - a Geração Sorriso - com respostas educativas para crianças com idade compreendida entre os 3 meses e os 6 anos.

Nesta perspectiva trabalhou-se uma estratégia de desenvolvimento do projecto de investimento, cujo desiderato é o de oferecer um serviço de excelência que vá de encontro às necessidades dos consumidores e que acrescente valor a esta indústria.

Educação, felicidade, familiaridade e diferenciação pela excelência, são características que distinguem este projecto de investimento.

Abstract

We are today in the presence of a world where the education assumes special relevance in the everyday one and in the future of the people, appearing, in this way, new educative models that aim to satisfy these growing needs.

That way becomes important, to outline an efficient strategy of marketing, so that an institution of teaching manages to be differentiated of his contestant and in this way to penetrate a market that is competitive.

The intention of this project is the creation of an institution of teaching – Geração Sorriso – with educative answers for children of 3 months to 6 years.

In this perspective there was worked a strategy of development of the project of investment, whose goal is to offer a service of excellence that goes against the necessities of the consumers and that adds value to this industry.

Education, happiness, familiarity and differentiation for excellence, are characteristics that distinguish this project of investment.

“Por que razão somos o que somos?”

Porque fomos educados de uma determinada maneira e porque a criança reage sempre da mesma forma a determinadas situações sociais.

A criança, segundo me parece, explica, assim, as nossas dificuldades, os nossos défices, mas ensinando-nos, simultaneamente, como podemos fazer o que fazemos, que reservas de energia existem no homem e como uma educação melhor nos permitirá ultrapassar o nível actual.”

Jean Piaget (1998)

Agradecimentos

Neste projecto de investimento, foi imprescindível contar com a experiência e o apoio de pessoas que com o seu conhecimento contribuíram para a sustentabilidade e credibilidade dos dados constantes no mesmo.

Em primeiro lugar, gostaria de mostrar o grande reconhecimento e agradecimento especial ao orientador do projecto, o Professor Carlos Fernandes, pelo apoio e orientação facultada.

Quero deixar o meu agradecimento à Dra. Tânia Costa (*responsável pelo sector pré-escolar na Câmara Municipal de Torres Vedras – C.M.T.V.*), ao Professor Fernando Carvalho (*responsável pelo Estudo da carta educativa na C.M.T.V.*), à Dra. Conceição Calhamar (*Segurança Social – Acção Social*), à Dra. Raquel Luz (*responsável pelo FINICIA Oeste na C.M.T.V.*), à Dra. Lúcia Dias (*Vidaúl e Santos, Lda.*), à Dra. Susana Padre (*Banco Espírito Santo*) e ao Professor Pedro Dionísio, pelos seus esclarecimentos iniciais.

Agradeço à Educadora de Infância Cláudia Gomes, que com o seu *know-how* ajudou na elaboração do projecto educativo de escola.

Por último, gostaria de deixar uma palavra de profundo agradecimento, aos meus colegas de turma, familiares e amigos, pelo apoio e motivação que sempre prestaram.

Índices

Índice geral

Resumo

Abstract

Agradecimentos

1. Sumário executivo	6
2. Caracterização do projecto de investimento	7
3. Revisão de literatura	9
3.1. Método de recolha de dados	9
3.2. Análise de mercado.....	10
3.2.1. Ciclo de vida do mercado	10
3.2.2. Análise de atractividade do sector - Modelo das cinco forças de Porter	11
3.3. Linhas estratégicas	11
3.4. Marketing-mix	12
3.4.1. Serviço	13
3.4.2. Distribuição	13
3.4.3. Preço	14
3.4.4. Comunicação	14
3.4.5. Pessoal	15
3.4.6. Suporte físico.....	15
3.4.7. Processos	15
3.5. Decisão de investimento – Viabilidade de um projecto de investimento	15
3.6. Modelos educativos	17
3.6.1. HighScope	17
3.6.2. Movimento da Escola Moderna (MEM).....	18
3.7. Quadro de referência – Resumo da revisão de literatura	19
<input type="checkbox"/> Métodos de Recolha de Dados	19
<input type="checkbox"/> Linhas estratégicas	20
<input type="checkbox"/> Mercado	20
<input type="checkbox"/> Marketing-mix	20
<input type="checkbox"/> Decisão de onvestimento – Viabilidade de um projecto de investimento.....	22
<input type="checkbox"/> Modelos educativos.....	22
4. Projecto de investimento.....	23
4.1. Análise do meio envolvente.....	23
4.1.1. Envolvente mediata	23

□ Contexto demográfico.....	23
□ Contexto sócio-cultural	23
□ Contexto político-legal.....	24
□ Contexto económico	24
□ Contexto tecnológico	25
□ Contexto educacional ensino pré-escolar – Concelho e Cidade Torres Vedras.....	25
4.1.2. Envolveinte imediata	26
□ O mercado: Sistema educativo no Concelho de Torres Vedras	26
□ Dimensão	28
□ Ciclo de vida do mercado.....	28
□ Concorrentes	29
□ Estudo de mercado	31
□ Análise de atractividade do sector - Modelo das cinco forças de Porter.....	34
□ Análise competitiva – SWOT qualificada.....	35
4.2. Objectivos do projecto de investimento.....	37
4.3. Estratégia de desenvolvimento	38
4.3.4. Fundamentação do conceito	41
4.4. Definição de políticas de implementação	42
4.4.1. Marketing-mix	42
□ Serviço	42
□ Distribuição.....	45
□ Preço	45
□ Pessoal.....	46
□ Suporte físico	47
□ Processos.....	48
□ Comunicação.....	49
4.5. Tecnologia Indicada.....	54
4.6. Estrutura Organizacional	54
4.7. Recursos Financeiros	55
4.8. Parcerias.....	55
4.9. Requisitos para a implementação.....	56
4.10. Avaliação Financeira	57
5. Bibliografia.....	61
6. Anexos.....	62
Anexo 1 – Revisão de Literatura.....	62
□ Dimensão da amostra.....	62
□ Decisão de Investimento – Viabilidade de um Projecto de Investimento.....	62

Anexo 2 - Contexto Demográfico	70
Anexo 3 - Contexto Sócio-Cultural.....	70
Anexo 4 - Contexto Político-Legal	71
Anexo 6 - Concorrentes.....	72
Anexo 7 – Preços Praticados	79
Anexo 8 - Questionário	80
Anexo 11 - Análise SWOT	88
Anexo 12 – Brand Model.....	90
Anexo 13 – Projecto Educativo de Escola	91
Anexo 14 – Regulamento Interno da Geração Sorriso.....	113
Anexo 15 – Mapa de Custos inerentes aos Serviços	118
Anexo 16 – Localização do Terreno	119
Anexo 17 – Mapa de Custos inerentes ao Pessoal	120
Anexo 18 - Planta Creche e Jardim-de-Infância.....	121
Anexo 19 – Exemplos de espaços interiores e exteriores.....	123
Anexo 20 - Comunicação Externa.....	125
Anexo 21 – Custos com Comunicação.....	126
Anexo 22 – Parceria Cheque Creche.....	127
Anexo 23 - Parceria Ticket Infância.....	133
Anexo 24 – Viabilidade Financeira.....	138

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Ciclo de vida do mercado.....	28
Gráfico 2 - Concorrentes e suas posições competitivas	29
Gráfico 3- Quotas de mercado em molime Jardins-de-Infância.....	30
Gráfico 4 - Quotas de mercado em volume Creche	30
Gráfico 6 – Atractividade do sector	35
Gráfico 7 - Posição competitiva pretendida	38
Gráfico 2 - Actualmente tem filhos com idades entre os 0 e os 5 anos?.....	84
Gráfico 3 - Género.....	84
Gráfico 4 - Idade	85
Gráfico 5 - Habilitações	85
Gráfico 6 - Rendimento Médio Mensal - Agregado Familiar	85

Índice de tabelas

Tabela 1 - Evolução da taxa de cobertura - jardins-de-infância.....	27
Tabela 2 - Pessoal de Educação e Cuidados para a Infância, funções, formações e competências.....	46
Tabela 3- Metodologias de avaliação económica do projecto.....	59
Tabela 2 - Preços Praticados por Instituições de Carácter.....	79
Tabela 3 - Nados Vivos no Concelho de Torres Vedras	84
Tabela 4 - Amostra	84
Tabela 5 - Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Creche? * Se sim, qual a natureza da Instituição.....	85
Tabela 6 - Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Jardim-de-Infância? * Se sim, qual a natureza da Instituição	85
Tabela 7 – CRECHE: Se sim, qual a natureza da Instituição.....	86
Tabela 8 - JARDIM-DE-INFÂNCIA: Se sim, qual a natureza da Instituição	86
Tabela 9 - Em média qual o gasto mensal que tem para que o seu filho frequente a Creche/Jardim-de-Infância.....	86
Tabela 10 - No processo de escolha de uma instituição, como valoriza os seguintes aspectos:	86
Tabela 11 - Qual o valor que atribui à ligação entre a Escola e a Família?.....	86
Tabela 12 - Importância dada às Unidades Extracurriculares	86
Tabela 13 - Nível de Satisfação.....	86
Tabela 14 - O Educador envia pedidos de "trabalhos de casa"?.....	87
Tabela 15 - Tem conhecimento do projecto educativo da escola do seu filho?	87
Tabela 16 - Utiliza meios informáticos no seu dia-a-dia?	87
Tabela 17 - Para si, o ensino privado com fins lucrativos seria sempre a primeira opção, se tivesse condições para tal?	87
Tabela 18 - Qual a importância que atribui a... ..	87
Tabela 19 - Se a instituição tivesse iria usufruir de.....	87
Tabela 20 - Mapa de Previsão de Vendas e Taxa de Inflação Actualizada.....	139
Tabela 21 - Mapa de Previsão de Vendas - Ano 1	140
Tabela 22 - Mapa do Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas.....	140
Tabela 23 - Mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos.....	141
Tabela 24 - Mapa Custo com o Pessoal.....	142
Tabela 25 - Mapa EOEP (Estado e outros Entes Públicos) – IVA.....	142
Tabela 26 - Mapa EOEP (Estado e Outros Entes Públicos) – Segurança Social e IRS	143
Tabela 27 - Amortizações anuais Quotas Constantes.....	143
Tabela 28 - Demonstração de Resultados	144
Tabela 29 - Mapa de Working Capital	145
Tabela 30 - Mapa de <i>Cash Flow</i>	146
Tabela 31 - Mapa de Serviço da Dívida	146

Abreviaturas

APV – Adjusted Present Value

C.M.T.V. – Câmara Municipal de Torres Vedras

CMVMC – Custo das Matérias Vendidas e das Matérias Consumidas

EVA – Economic Value Added

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IR – Índice de Rendibilidade

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

J.I. – Jardim-de-Infância

OT's – Obrigações do Tesouro

PIB – Produto Interno Bruto

PRI – Período de Recuperação de investimento

SWOT – Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats

TIC – Técnicas de Informação e Comunicação

TIR – Taxa Interna de rendibilidade

VAL - Valor Actual Líquido

WACC – weighted Average Cost of Capital

1. Sumário executivo

No âmbito do projecto de mestrado de continuidade em marketing, surgiu a oportunidade de conciliar a vertente académica com um interesse pessoal, a educação na infância.

A razão para a realização do projecto de investimento neste âmbito está também relacionada com o particular interesse em contribuir para o desenvolvimento do Concelho de Torres Vedras

Com início em Novembro de 2008, a recolha de informação primária e um estudo aprofundado do mercado e sua envolvente, formaram o alicerce para as conclusões apresentadas. Foi assim, a partir deste ponto, que se começaram a delinear as linhas estratégicas do projecto de investimento.

Este projecto consiste na **criação de uma Creche e Jardim-de-Infância – Geração Sorriso**, cujos objectivos definidos para esta instituição podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- Aumentar a resposta educativa, até aos 6 anos de idade, no Concelho de Torres Vedras.
- Criar um projecto pedagógico assente nas novas tendências da educação, como o Movimento da Escola Moderna e HighScope;
- Proporcionar às crianças as condições para poderem desenvolver todos os aspectos da sua personalidade, nos campos social, intelectual, físico e emocional;
- Mostrar uma nova face de um ensino assente em valores de consciencialização ambiental, e inovar no relacionamento entre a instituição e a família. Actuar em parceria com os pais, para uma atitude de mudança e de real actuação que proporcione um ambiente melhor para todos;
- Garantir um serviço de elevada qualidade tranquilizando e dando serenidade aos pais, de forma a permitir-lhes elevar a sua qualidade de vida.

O presente projecto de investimento apresenta uma estrutura que inclui dois pontos nucleares: a revisão de literatura e o projecto de investimento propriamente dito, que é suportado por uma análise ao meio envolvente, pela definição de objectivos das estratégias de desenvolvimento e pelas políticas de implementação.

2. Caracterização do projecto de investimento

O presente projecto de investimento consiste na criação da Geração Sorriso, uma instituição de ensino de capital privado, situada na Cidade de Torres Vedras, com duas respostas educativas: Creche e Jardim-de-Infância, abraçando deste modo um grupo etário de crianças dos 3 meses aos 6 anos.

A instituição é assim composta por dois berçários, duas salas parque e por seis salas de actividades, cozinha, refeitório, sala polivalente, casas de banho, parques exteriores, entre outras divisões, que no total somam aproximadamente 600 m² de área coberta e 350 m² de área exterior. Esta infra-estrutura permite receber 126 crianças, o que proporciona o incremento da resposta educativa no Concelho de Torres Vedras.

A Geração Sorriso, irá trazer ao concelho um ensino alicerçado em modelos educativos que se encontram na vanguarda da educação – *HighScope* e Movimento da Escola Moderna. Irá também oferecer um ambiente confortável ao desenvolvimento da criança (da sua personalidade, da sua intelectualidade, da sua componente motora e emocional) permitindo-lhe um crescimento harmonioso unido ao seio familiar.

Valores assentes num espírito de protecção ambiental serão uma constante na Geração Sorriso, assim como outros sustentados em situações reais.

A instituição pretende gerar cumplicidade entre a própria Geração Sorriso e a família como forma de otimizar o percurso educativo desejado de uma criança. Tal cumplicidade, será adquirida através dos propósitos de aproximação à família, através de interacção directa numa actividade de sala, pelas reuniões de avaliação onde a família dá o seu parecer, sendo parte integrante da “equipa avaliadora”, pelos *workshops* com temas relativos a problemáticas frequentes num quotidiano familiar, e temas onde pais e filhos podem aprender algo em conjunto, partilhando agradáveis momentos de aprendizagem.

Ambiciona-se então oferecer um serviço de elevada qualidade, que se torne num modelo referência pelo seu espírito arrojado.

Tal será conseguido com uma equipa coesa, empenhada em partilhar os seus conhecimentos não apenas com as crianças, mas entre si e com todos os que a rodeiam.

Para além deste objectivo de reconhecimento, o propósito de investir num projecto com

retorno económico e financeiro. A viabilidade do projecto foi avaliada através de metodologias que permitem perceber qual a sustentabilidade de um projecto, isto é, se um projecto é economicamente viável, e se, com o recurso ao financiamento, o mesmo é globalmente viável.

Através destas metodologias foi possível saber que este projecto de investimento, com um total de investimento inicial em capital fixo próximo de 350 000 €, gera fluxos de caixa desde o primeiro ano, que a recuperação de investimento (PRI) é feita no terceiro ano de actividade, que o valor actual líquido (VAL) é positivo e que a rendibilidade por cada euro investido é de 2,7.

Estes e outros indicadores serviram de alicerce para a decisão de investir no projecto “Geração Sorriso”.

3. Revisão de literatura

Neste ponto, encontram-se pensamentos recolhidos de alguns autores como forma de sustentar as estratégias adoptadas ao longo da execução do projecto de investimento.

Neste sentido, a revisão de literatura irá incidir em campos indispensáveis à execução de um projecto de investimento, nomeadamente: metodologias de recolha de dados, análise de mercado, linhas estratégicas, marketing-mix e análise da viabilidade do investimento.

3.1. Método de recolha de dados

Na obra *Le métier de sociologue*, de P. Bourdieu, J. C. Chamboredon e J. C. Passeron (1968) os autores descrevem os princípios fundamentais que toda a investigação deve respeitar. O procedimento como um processo repartido por três acções cuja ordem deve ser respeitada. Estas três acções são a ruptura, a construção e a verificação (ou experimentação).

A ruptura consiste precisamente em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas. Esta ruptura só pode ser efectuada a partir de um sistema conceptual organizado, susceptível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno. É graças a esta teoria que ele pode erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação. Sem esta construção teórica não haveria experimentação válida. As proposições devem ser o produto de um trabalho racional e fundamentado (Berthelot, 1997).

Uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos – teste de verificação ou experimentação.

Quivy e Van Campenhoudt (1992: 24), perante esta teoria de Berthelot, definem sete etapas para o procedimento:

1. A pergunta de partida;
2. A exploração: leituras, entrevistas exploratórias;
3. A problemática;
4. A construção do modelo de análise;
5. A observação;
6. A análise das informações recolhidas;
7. As conclusões.

Na 4ª etapa refere os principais métodos de recolha de dados existentes, definindo o inquérito por questionário como um método em que se coloca a um conjunto de indivíduos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relacionadas com o tema central da investigação. As respostas normalmente são do tipo *fechada*, onde o inquirido deve responder dentro das opções que lhe são expostas. Neste tipo de método pode-se utilizar ainda respostas do tipo *abertas*, contudo como por norma a aplicação deste método é massiva, a principal desvantagem deste tipo de questões reflecte-se na sua avaliação.

Este método apresenta como principal vantagem a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados (representatividade) e de proceder a inúmeras análises de correlação. A grande desvantagem é que as respostas podem ser superficiais.

Elizabeth Reis e Raul Moreira (1993), referem na sua obra os tipos de *respostas fechadas* mais frequentes: diferencial semântico (análise do perfil de uma marca/produto), escala de soma constante (para comparar marcas/produtos); escala verbal com ordenação (escala de Likert) e escala de classificação ordinal. Existem ainda repostas do tipo nominal.

Segundo Castro Pinto, J. e Dias Curto, J. (1999: 287), o processo de amostragem pode ser dividido em dois grandes grupos: amostragem aleatória ou probabilística e amostragem dirigida ou não probabilística. Optando por uma amostragem probabilística simples, onde se pretende minimizar o enviesamento, cada elemento da população deve ter a mesma probabilidade de ser seleccionado. A fórmula para o cálculo da dimensão da amostra encontra-se em anexo (anexo 1).

3.2. Análise de mercado

O mercado pode ser definido, em sentido restrito, como um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto; e em sentido lato o conjunto dos “públicos” susceptíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto (Lindon, D. [et al], 2004: pág. 52).

Ao estudar-se os dados quantitativos, é possível saber qual o seu ciclo de vida e qual o grau de atractividade que o sector onde se encontra detém.

3.2.1. Ciclo de vida do mercado

Juan Ventura (2008: 148) descreve o modelo do Ciclo de Vida de um Mercado como uma ferramenta conceptual capaz de ajudar na percepção da evolução das vendas do mercado ao

longo do tempo. Este modelo identifica quatro etapas para a evolução das vendas de um mercado: Nascimento/Introdução, Desenvolvimento, Maturidade e Declínio

3.2.2. Análise de atractividade do sector - Modelo das cinco forças de Porter

O pensamento estratégico tem como objectivo principal analisar e explicar os fundamentos do êxito empresarial (assim como dos fracassos) com o fim de retirar consequências válidas para a direcção estratégica das empresas (Ventura, J., 2008).

O autor refere ainda que em termos gerais, os resultados de uma empresa dependem do grau de atractividade do sector que integra e da sua posição competitiva relativamente aos seus concorrentes.

Neste sentido, é possível conhecer-se o grau de atractividade de um sector utilizando o Modelo de Porter que considera Cinco Forças que influenciadoras da atractividade: Barreiras à entrada de novos concorrentes, Poder negocial dos fornecedores, Poder negocial dos clientes, Ameaças à entrada de serviços substitutos e Rivalidade entre as empresas do sector.

Cada uma destas forças tem a capacidade de reduzir os resultados conjuntos do sector, eliminando os possíveis proveitos extraordinários.

3.3. Linhas estratégicas

É fundamental para uma organização conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e agir sobre eles de forma mais eficaz (Lindon, D. [et al], 2004: pág.138).

Qualquer que seja o público, este nunca será homogéneo. É composto por indivíduos diferentes entre si, quer a nível de gostos quer de costumes e exigências. Com este cenário é exigido ao marketing um desenvolvimento de metodologias que actuem eficazmente sobre os públicos da organização. Dada esta abordagem, o marketing segmentado surge como um intermédio entre o marketing individualizado e o de massas, e é nele que me vou concentrar.

O marketing segmentado divide o mercado global num número reduzido de segmentos, sendo que cada um deles deve ser bastante homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, gostos, motivações, etc. Os segmentos escolhidos devem ser diferentes entre si para justificar políticas de marketing diferenciadas.

O processo de segmentação faz-se passando por variadas fases, nomeadamente a escolha dos critérios de segmentação (idade, rendimento, região, nível de instrução, classe social, entre outros), a descrição das características de cada segmento, a escolha de um ou mais segmentos,

e a definição da política de marketing para cada um dos segmentos seleccionados, para o *target* definido.

Conhecendo os públicos da organização, é necessário saber adaptar-se e agir, como referem os autores supra citados. Deste modo, a determinação do posicionamento¹ da organização, da marca ou do produto/serviço torna-se imprescindível.

O posicionamento auxilia um público a situar um produto e de o distinguir da concorrência, fruto da escolha da empresa de salientar certos traços e distintivos do seu produto.

Para que haja tal distinção por parte dos clientes, a escolha do posicionamento terá de assentar em duas dimensões: identificação e diferenciação.

Com a primeira dimensão, situa-se o produto em determinada categoria do mercado, onde se pretende que os consumidores associem o produto.

Na segunda dimensão pretende-se encontrar as características distintas que queremos que o público associe a esse produto. Esta dimensão é de difícil definição, assim para que os resultados sejam mais valiosos, utiliza-se o “Triângulo de Ouro do Posicionamento”.

Neste triângulo são tidas em consideração tanto as expectativas dos consumidores, como o posicionamento dos produtos concorrentes e os triunfos potenciais do produto.

Um posicionamento para ser eficaz terá que ser claro, simples e conciso, estas características devem ainda ser apoiadas pela atractividade, credibilidade e singularidade.

3.4. Marketing-mix

Jean-Jacques Lambin (2000, pág. 6) propõe uma definição para o comportamento de marketing: *processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores.*

O autor refere ainda que deste conceito podem ser retiradas três palavras-chave, nomeadamente:

- a *necessidade* que põe em evidência as motivações e os comportamentos do comprador;
- o *produto/serviço* que faz referência aos modos de acção, de produção e da organização dos produtores.

¹ Pode-se definir posicionamento como uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atractiva a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes (Lindon, D. [et al], 2004, pág. 154).

- a *troca* que põe em relevo o mercado e os mecanismos que levam ao equilíbrio entre a oferta e a procura.

Como instrumentos de aplicação do conceito de marketing, são definidas políticas para cada uma das variáveis do marketing-mix, como elucidada Lidon, D. et al.: 2004 na sua obra:

3.4.1. Serviço

O serviço pode ser dividido em serviço puro e em serviço com forte componente material. Existindo deste modo uma relação de continuidade entre o serviço e o produto.

O serviço apresenta características particulares, que pressupõem uma abordagem diferente da que tradicionalmente se considera ao nível do marketing. As características são:

- Intangibilidade: O carácter intangível do serviço não permite que este seja facilmente apreciado pelo comprador, por não possuir uma componente material que leve a uma visualização e análise prévia. Para saber se um serviço corresponde às expectativas é necessário proceder-se à sua utilização;
- Simultaneidade: Para o serviço, a “fábrica” é o ponto de venda, o local onde se encontram os consumidores/utilizadores, onde a produção e o consumo constituem acções simultâneas;
- Heterogeneidade: A qualidade dos serviços é bastante heterogénea, na medida em que para um serviço é muito mais difícil controlar a chegada do serviço ao consumidor nas condições ideais de consumo, do que para um produto;
- Percibilidade: O carácter precível dos serviços diminui a disponibilidade de suportes tecnológicos flexíveis que facilitam o ajuste estratégico entre oferta e procura (Lovelock, 2007).

3.4.2. Distribuição

Lidon, D. et al. (2004: pág. 564) referem que o equilíbrio entre a oferta e a procura corresponde a uma das características do serviço mais preocupantes, na medida em que é difícil de quantificar previamente os picos de procura, não havendo a possibilidade de criação de stocks. Para suplantar tal adversidade, existem vários métodos tais como:

- Equilíbrio resultante da adaptação à procura;
- Equilíbrio resultante do esforço de comunicação;

- Equilíbrio resultante das tarifas: o *yield management*.
- Equilíbrio por outros métodos: reservas, por exemplo.

3.4.3. Preço

Os mesmos autores, defendem que o equilíbrio entre a oferta e a procura se consegue através de um bom conhecimento do mercado, de modo a que a política de preços seja capaz de actuar sobre a procura.

3.4.4. Comunicação

A intangibilidade e a imaterialidade dos serviços, a ausência embalagem, cor, etc., colocam dificuldades aquando o momento de comunicar, pois exige-se que esta suporte benefícios e promessas, sem suporte material evidente. A garantia de qualidade do serviço também é geradora de dificuldade, pois a utilização heterogénea do mesmo acaba por gerar resultados igualmente heterogéneos.

A qualidade do serviço pode ser avaliada pela diferença entre expectativas dos consumidores e as suas percepções. Sendo que as expectativas dos consumidores são influenciadas por factores-chave como: *passa-palavra*, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. Existe um modelo, o Modelo *SERVEQUAL*, que permite identificar quatro situações típicas de insatisfação do cliente (Lidon, D. et al.: 2004):

Deficiente conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes – *GAP* entre a percepção dos gestores e o serviço esperado.

Ausência de normas reguladoras do serviço – *GAP* entre a percepção dos gestores e as normas do serviço.

Não conformidade entre as normas existentes e o serviço prestado – *GAP* entre normas do serviço e serviço prestado.

Diferenças entre o serviço prestado e a promessa implícita na comunicação – *GAP* entre serviço prestado e comunicação externa.

Quaisquer destes *GAP's* apresentados, individualmente ou em conjunto, podem gerar um quinto *GAP*: entre o serviço prestado e o serviço percebido, traduzindo-se na insatisfação do consumidor face ao serviço prestado.

3.4.5. Pessoal

As competências do pessoal que asseguram as diferentes prestações de serviços, são essenciais para a avaliação que o cliente faz da sua qualidade e para a satisfação pelo consumo, especialmente o pessoal que está em contacto directo com o público (como exemplo típico temos a imagem criada dos funcionários das repartições públicas).

3.4.6. Suporte físico

O suporte físico apresenta maior relevância no marketing de serviços nomeadamente em dois níveis (Lidon, D. et al.: 2004):

- Gestão do ambiente

[sinalética dos espaços, decoração das áreas de serviço, o layout do estabelecimento, o som, temperatura, odor característico, a envolvente];

- Gestão funcional

[o espaço deve levar a uma concretização eficaz do serviço, performance funcional do pessoal pode ser uma mais valia no atendimento ao cliente].

O suporte físico apresenta grande relevância na medida em que, conjugando estes dois níveis de gestão, poderá garantir a qualidade que o cliente necessita para consumir o serviço.

3.4.7. Processos

Os autores definem a variável *processos* como os procedimentos, mecanismos e fluxos de actividades pelos quais um serviço é consumido, são elementos essenciais da estratégia de marketing.

3.5. Decisão de investimento – Viabilidade de um projecto de investimento

Numa breve introdução ao tema avaliação de investimentos reais, os autores Gomes Mota, et al, (2004, pág. 15), afirmam que um investimento, em activos financeiros ou activos reais (ou capital fixo), consiste numa aplicação de recursos com o objectivo da sua recuperação integral e a obtenção de um excedente financeiro.

Deste modo, a avaliação económica de um projecto de investimento passa pela identificação de todos os *cash flows*² (fluxos financeiros) gerados pelo projecto, e pela aplicação posterior de um conjunto de metodologias de avaliação. Sendo que estas últimas permitem-nos avaliar a viabilidade económica do projecto. E analisar a viabilidade económica de um projecto é verificar precisamente se um projecto gera ou não essa remuneração.

A metodologia para análise dos investimentos que Caldeira Menezes (2001, pág. 249) elucida, baseia-se em sete fases essenciais:

- **Detecção das oportunidades de investimento** – que deve resultar dos objectivos e estratégia de empresa e da existência de um processo de gestão participativa;
- **Pré-selecção dos investimentos** – consiste na avaliação empírica dos investimentos, com recorrência a estudos preliminares;
- **Elaboração dos estudos dos investimentos** – estudos preliminares, incluindo mapas de fluxos financeiros. O grau de desenvolvimento do estudo a efectuar dependerá do tipo de investimento e do montante das despesas totais;
- **Avaliação da decisão económica de investimento** (ver anexo 1) – nesta fase pressupõe-se que os investimentos são integralmente cobertos por capitais próprios. Esta avaliação recorre a métodos científicos com base na actualização dos fluxos financeiros inerentes à realização dos investimentos;
- **Avaliação da decisão de financiamento dos investimentos** – esta fase conduz, em geral, à alteração do pressuposto anterior, e permite escolher a melhor forma de financiamento através do estudo das alternativas mais realistas;
- **Avaliação da decisão global de investimento** – ponderar os diversos factores, (como o risco económico e o risco financeiro próprio de cada investimento), leva à tomada de decisões relativas ao investimento. Estas decisões deverão também ter em consideração o impacto que poderão produzir na empresa tanto a nível económico como financeiro – avaliação do risco global previsional;

² Caldeira Menezes (2001, pág. 108) define Cash Flow como fluxos de caixa da empresa, ocorridos (a decorrer) num determinado período de tempo; compreendendo os recebimentos (cash inflows) e os pagamentos (cash outflows) da empresa ao longo de um período de tempo bem demarcado. O cash flow é um conceito de natureza financeira, pois refere-se aos próprios fluxos financeiros (operational cash flow) ou aos fluxos extra-exploração (non-operational cash flow) ou ainda abranger a totalidade dos fluxos financeiros (cash flow total). Apesar deste conceito não ter natureza económica, a rentabilidade de exploração influencia, positiva ou negativamente a tesouraria da empresa.

- **Gestão e controlo dos investimentos** – estas acções assumem tanta importância quanto as anteriores, dada a sua relevância para o sucesso do projecto de investimento. Em situações práticas verificam-se decisões de investimento e financiamento correctamente assumidas que originaram graves problemas económicos e financeiros às empresas dinamizadoras, devido a uma deficiente gestão dos investimentos em activos fixos.

3.6. Modelos educativos

3.6.1. HighScope³

Criado por David P. Weikart, em 1960, para servir as crianças em risco de bairros pobres, no Michigan, Estados Unidos, este modelo teve como objectivo inicial dar apoio aos alunos do ensino secundário de forma a dar resposta ao insucesso escolar constante. No entanto, mais tarde, detectaram que este insucesso estava relacionado com uma preparação escolar inadequada, no ensino primário. Assim, concluíram que seria mais adequado e eficaz, se este Modelo Curricular, inicialmente conhecido como High Scope Perry Preschool Project, fosse aplicado antes do ingresso no primeiro ciclo.

Este modelo assenta num princípio que se baseia em décadas de estudo: o princípio da Aprendizagem Participativa Activa, que considera que as crianças, assim como os adultos, aprendem melhor através de experiências vividas seja com pessoas, com materiais, eventos ou ideias.

Assim, foi criada uma gama de programas especialmente concebidos para diferentes idades, onde se enquadram os seguintes: Creche (0-3 anos) e Educação Pré-escolar (3-6 anos).

- **Currículo HighScope para creche**

Num cenário HighScope, as crianças exploraram, perguntam e respondem a perguntas, resolvem problemas e interagem com outras crianças e com adultos, prosseguindo as suas escolhas e planos.

Durante este processo, elas concentram-se na professora e iniciam uma auto-aprendizagem baseada em experiências em 10 áreas de desenvolvimento infantil (Identificar o “Eu”, Relações Sociais, Representação Criativa, Movimentos, Música, Comunicação e Linguagem, Exploração de Objectos, Compreensão de Quantidade e Números, Espaço e Tempo).

³ In <http://www.highscope.org/index.asp>

Dentro de casa área de conteúdos, existe uma listagem de experiências importantes (41) à aquisição de capacidades e habilidades.

- **Currículo HighScope para educação pré-escolar**

O HighScope para organizar os seus conteúdos de aprendizagem da criança, tomou em consideração as cinco dimensões da escola identificadas pela National Education Goals Panel (Abordagens de aprendizagem; Linguagem, alfabetização e comunicação; Desenvolvimento social e emocional; Desenvolvimento físico, saúde e bem-estar; Artes e ciências).

O HighScope par além de assumir estas dimensões, divide as “Artes e Ciências” nas subcategorias: matemática, ciência e tecnologia, estudos sociais, e artes.

Estas dimensões supra mencionadas, são designadas por “HighScope: Indicadores-chave para o desenvolvimento no Pré-escolar” (HighScope Preschool Key Developmental Indicators - KDIs).

Cada dimensão é também repartida em conteúdos/experiências fulcrais ao desenvolvimento de uma criança.

3.6.2. Movimento da Escola Moderna (MEM)⁴

O MEM propõe construir, através da acção dos professores que o integram, a formação democrática e o desenvolvimento sócio-moral dos educandos com quem trabalham, assegurando a sua plena participação na gestão do currículo escolar.

A vivência (pondo à prova os valores humanos que sustentam a justiça, a reciprocidade e a solidariedade) virá a transformar os estudantes e os professores em cidadãos implicados numa organização em democracia directa.

O Modelo do Movimento da Escola Moderna assenta em três subsistemas integrados de organização do trabalho de aprendizagem:

- **Estruturas de cooperação educativa**

O processo de cooperação educativa tem-se revelado como a melhor estrutura social para aquisição de competências. Na aprendizagem cooperativa o sucesso de um aluno contribui para o sucesso do conjunto dos membros do grupo. A cooperação educativa, o trabalho a pares ou em pequenos grupos para atingirem o mesmo fim contraria a tradição

⁴ In <http://www.movimentoescolamoderna.pt/index.html>

individualista e competitiva da escola. Pressupõe que cada um dos membros do grupo só pode atingir o seu objectivo se cada um dos outros o tiver atingido também;

- **Circuitos de comunicação**

São estabelecidos circuitos múltiplos de comunicação que estimulam o desenvolvimento de formas variadas de representação e de construção interactiva de conhecimento.

As trocas sistemáticas concretizam a dimensão social das aprendizagens e o sentido solidário da construção cultural dos saberes e das competências instrumentais que os expressam (a escrita, o desenho, o cálculo);

- **Participação democrática directa**

As atitudes, os valores e as competências sociais e éticas que a democracia integra constroem-se, enquanto alunos e professores, em cooperação, vão experienciando e desenvolvendo a própria democracia na escola.

A democracia é a estrutura de organização que se firma no respeito mutuamente cultivado, a partir da afirmação das diferenças individuais reconhecendo o outro como semelhante. Esta postura de diálogo é o instrumento fundamental de construção de projectos comuns e diferenciados.

A base da organização formadora é a ética – o esforço obstinado de tornar congruente a utilização dos meios e dos modelos organizativos da educação com os seus fins democráticos.

3.7. Quadro de referência – Resumo da revisão de literatura

*** Métodos de Recolha de Dados**

Bourdieu, et al. (1968) define a investigação como um procedimento com três acções: a ruptura, a construção e a verificação (ou experimentação).

Contudo, de uma forma mais aprofundada, Quivy e Van Campenhoudt (1992), criaram sete etapas para o procedimento de Investigação: A pergunta de partida; A exploração: Leituras, Entrevistas exploratórias; A problemática; A construção do modelo de análise; A observação; A análise das informações recolhidas e As conclusões. Estas etapas serão levadas a cabo no estudo de mercado efectuado para o projecto.

De acordo com o modelo de análise escolhido, os tipos de perguntas a serem efectuadas têm bastante impacto nos resultados do estudo de mercado. Assim, a autora Reis, E. et. al. (1993) elucida na sua obra os

tipos de respostas que podemos obter, se estas forem de *resposta fechada*, das quais dou ênfase a: escala verbal com ordenação (escala de Likert) e escala de classificação ordinal.

O estudo de mercado ao ser aplicado está a ser dirigido a uma amostra da população que se quer estudar. O processo de amostragem, como expõem os autores Castro Pinto e Dias Curto (1999), pode ter um carácter probabilístico simples, onde cada elemento da população deve ter a mesma probabilidade de ser seleccionado.

✖ **Linhas estratégicas**

É fundamental para uma organização conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e agir sobre eles de forma mais eficaz (Lindon, D. et. al., 2004: pág.138). Para tal deve optar por um marketing segmentado.

A determinação do posicionamento (claro, simples e conciso) é imprescindível para o público situar um produto e de o distinguir da concorrência.

✖ **Mercado**

Para o marketing, o mercado pode ser apresentar-se como um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto; ou como um conjunto dos “públicos” susceptíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto (Lindon, D. [et al], 2004: pág. 52).

Ao estudar-se os dados quantitativos, é possível saber qual o seu ciclo de vida e qual o grau de atractividade que o sector onde se encontra detém.

■ **Ciclo de vida do mercado**

Para Juan Ventura (2008), o Ciclo de Vida de um Mercado funciona como uma ferramenta conceptual capaz de ajudar na percepção da evolução das vendas do mercado ao longo do tempo.

■ **Análise de atractividade do sector**

Os resultados de uma empresa dependem bastante do grau de atractividade do sector que integra e da sua posição competitiva relativamente aos seus concorrentes (Ventura, J., 2008). O grau de atractividade de um sector pode ser então estudado com a aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter.

✖ **Marketing-mix**

Jean-Jacques Lambin (2000) define o comportamento de marketing como o *processo social, orientado para*

a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores. Deste conceito o autor destaca três palavras-chave: *necessidade, produto/serviço e troca*, decisivas no momento de elaboração das políticas da marca.

Lindon, D. et al (2004) estrutura o marketing de serviços com um *mix* de sete variáveis, nomeadamente: o serviço, a distribuição, o preço, a comunicação, o pessoal, o suporte físico e os processos. Estas variáveis têm a seguinte descrição:

- **Serviço**

Serviço puro ou serviço com forte componente material.

Lovelock (2007) descreve também as características particulares de um serviço, nomeadamente: intangibilidade; simultaneidade; heterogeneidade e perecibilidade.

- **Distribuição**

Equilíbrio entre a oferta e a procura é a uma das características do serviço mais preocupantes. Existem assim métodos para suplantar tal adversidade.

- **Preço**

O equilíbrio entre a oferta e a procura consegue-se também através de um bom conhecimento do mercado, de modo a que a política de preços seja capaz de actuar sobre a procura.

- **Comunicação**

A intangibilidade e a imaterialidade dos serviços, a ausência embalagem, cor, etc., colocam dificuldades aquando o momento de comunicar.

Modelo *SERVEQUAL*.

- **Pessoal**

Competências essenciais que asseguram a satisfação pelo consumidor.

- **Suporte Físico**

Gestão do ambiente e gestão funcional - conjugando estes dois níveis de gestão, poderá garantir a qualidade.

- **Processos**

Os procedimentos, mecanismos e fluxos de actividades pelos quais um serviço é consumido, são elementos essenciais da estratégia de marketing.

✘ **Decisão de investimento – Viabilidade de um projecto de investimento**

Gomes Mota, et. al., (2004) consideram que a avaliação económica de um projecto de investimento passa pela identificação dos *cash flows* e pela aplicação de um conjunto de metodologias de avaliação

Essas metodologias de avaliação são também desenvolvidas por Caldeira Menezes (2001) com a intenção de verificar a viabilidade económica do projecto.

✘ **Modelos educativos**

▪ **HighScope**

Este modelo assenta num princípio da Aprendizagem Participativa Activa, que considera que as crianças, assim como os adultos, aprendem melhor através de experiências vividas seja com pessoas, com materiais, eventos ou ideias.

▪ **Movimento da Escola Moderna (MEM)**

Com este modelo, a educação é vista como uma estrutura democrática participativa no currículo escolar.

4. Projecto de investimento

4.1. Análise do meio envolvente

4.1.1. Envolvente mediata

× Contexto demográfico⁵

Actualmente Portugal conta com número de habitantes próximo dos 11 Milhões. A sua taxa de crescimento natural encontra-se com uma tendência de redução, assim como a sua taxa de natalidade, situação comum a vários países da União Europeia.

No concelho de Torres Vedras, os Censos de 2001 apontam para um número de habitantes próximo dos 72 mil, e com base nestes mesmos dados prevêem que em 2014 a população residente se situe próxima dos 87 mil habitantes. Motivado pela diminuição da natalidade e pelo aumento da mortalidade, o crescimento natural da população é negativo. No entanto o saldo migratório, neste concelho é bastante positivo, levando a uma taxa de crescimento efectivo na ordem dos 15%, em 2001. O aumento da longevidade conjuntamente com a diminuição da natalidade leva ao estreitamento da pirâmide etária, facto que se estende a todo o país.

No que respeita à hierarquia de perímetros urbanos do concelho, a cidade de Torres Vedras foi classificada com o nível I, usufruindo de grande diversidade de funções centrais (Serviços Administrativos, Serviços de Educação e de Saúde, Bancos, etc.) e elevada acessibilidade. Neste nível, a população residente em 2001 rondava os 20 mil indivíduos, estimando-se um aumento de 10 mil habitantes até 2014.

× Contexto sócio-cultural

A modificação da estrutura familiar, traduzida pela intervenção crescente da mulher no mercado de trabalho, deve-se, em larga escala, à necessidade de equilíbrio orçamental no seio familiar, ao desejo de desempenho de um papel activo na sociedade e ao seu desejo de realização profissional.

Perante tal modificação social, criaram-se espaços e equipamentos para acolher a criança num sistema de aprendizagem contínua e gradual, estimulando as capacidades emocionais e

⁵ Ver anexo 2

intelectuais das crianças. Estes espaços apresentam-se sob a forma de regime público, privado e acção social, o segundo com maior recurso (ver anexo 3).

Em termos ambientais, um estudo efectuado pelo *Metro Life Panel*⁶ concluiu que 67,6% dos portugueses dizem que são amigos do ambiente, sendo Portugal um dos países onde as pessoas mais se consideram amigas do ambiente. Apenas França nos ultrapassa com 81,2% de atitude ecológica (ver anexo 3).

*** Contexto político-legal**

Existe hoje um conjunto de leis e decretos-lei que regulamentam todo o sistema de ensino em Portugal, fulcral ao seu bom funcionamento.

A regulamentação principal é suportada através da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº46/86 de 14 de Outubro).

Quando nos concentramos especificamente na Educação Pré-Escolar, esta também se encontra regulamentada por uma Lei-Quadro (Lei nº 5/97 de 10 de Fevereiro), incumbindo ao Estado a criação de uma rede pública de educação pré-escolar, e no caso de esta ser insuficiente, incumbe-o também de apoiar a criação de estabelecimentos de educação pré-escolar por outras entidades da sociedade civil.

Recentemente, já em 2009, o Primeiro-Ministro afirmou querer tornar o ensino Pré-escolar obrigatório, sendo numa primeira fase, esta medida aplicada às crianças com 5 anos de idade.

Neste contexto existem também Decretos-Lei com interesse, que se encontram em anexo (anexo 4).

*** Contexto económico⁷**

Atendendo ao principal indicador de avaliação económica, o Produto Interno Bruto (PIB), a previsão de Primavera da Comissão Europeia é de uma quebra em 3,7% para Portugal e de 4% para a União Europeia e Zona Euro no ano de 2009. Para 2010, o executivo europeu espera que Portugal continue em recessão, mas com uma quebra menos pronunciada, devendo o PIB recuar 0,8%.

⁶ Ferramenta on-line de pesquisa usada para perceber as opiniões dos leitores do Metro em todo o mundo, com o endereço on-line www.metrolifepanel.com.

⁷ Ver anexo 4

O agravamento da crise financeira global, a "forte contracção" do comércio mundial e as correcções em curso no mercado imobiliário que se verificam em vários países são os factores enumerados pela Comissão Europeia para explicar a revisão em baixa das suas previsões.

No contexto actual é notória uma certa instabilidade devido à crescente taxa de desemprego e à desaceleração do consumo privado, o que vem exprimir os problemas estruturais de competitividade e de produtividade que impedem a progressão da economia portuguesa a curto prazo, fruto também da crise mundial.

No que respeita à taxa de actividade nacional, esta continuou a aumentar ao longo do ano de 2007. Este facto deve-se ao crescente envolvimento da população feminina no mercado de trabalho.

*** Contexto tecnológico**

Um dos objectivos do Plano Tecnológico Escolar (Plano estrutural e fundamental na política económica, social e de educação do actual Governo) passa por tornar a Escola num espaço de interactividade e de partilha de conhecimento sem barreiras, certificar competências de domínio de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) de Professores, alunos e funcionários, e preparar as crianças e jovens para a sociedade do conhecimento⁸.

O projecto "E-Escolinha", recentemente lançado pelo Governo no âmbito do mesmo Plano, permitirá que 500 mil crianças do 1º ciclo do ensino básico acedam a computadores portáteis Magalhães⁹, reflectindo-se nos Educadores do ensino pré-escolar um incentivo à preparação das crianças para este tipo de tecnologia.

*** Contexto educacional ensino pré-escolar – Concelho e Cidade Torres Vedras**

A evolução da Taxa de Cobertura¹⁰ da educação pré-escolar desde o ano lectivo de 97/98 (36,83 %) até 04/05 (85,33 %) representa um acréscimo de 1215 crianças, mas em 2004 ainda não respondia a 347 crianças, se considerarmos como referência somente os nados vivos do Concelho. Se considerarmos as crianças nascidas noutros concelhos e que aqui residem, ou que integram estes serviços no Concelho dado o local de trabalho dos pais, naturalmente que a taxa de cobertura é inferior à taxa encontrada.

⁸ www.escola.gov.pt/objectivos.asp

⁹ www.eescolinha.gov.pt

¹⁰ Taxa obtida através do quociente do número de crianças matriculadas e o número de crianças cujas mães residem no Concelho.

A Taxa de Cobertura da resposta educativa Creche no Concelho de Torres Vedras em ano lectivo 2007/08 é de 18%.

Actualmente existe um esforço por parte do Município em aumentar a sua rede educativa, aumentando a resposta às necessidades latentes neste sector.

4.1.2. Envolvente imediata

× O mercado: Sistema educativo no Concelho de Torres Vedras

Organização, evolução e tendências

A orgânica do Sistema Educativo decorre da Lei-Quadro já referida, que estabelece o seu quadro geral e o define como "o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente acção formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade, garantindo o direito a uma justa e efectiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares".

Este direito mencionado na Lei-Quadro, tem vindo a reflectir-se no esforço gradual do Ministério da Educação em alargar a oferta dos seus recursos educativos, nomeadamente ao nível dos estabelecimentos de ensino pré-escolar.

Especificamente no Concelho de Torres Vedras, foi redigida uma Carta Educativa em 2005, que integra o Plano Director Municipal, tendo como fundamento legal a Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro (n.º 2 do Art.º 19.º) e o Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de Janeiro.

A Carta Educativa é entendida como um instrumento de planeamento e ordenamento prospectivo de edifícios e equipamentos educativos localizados, ou a localizar, no concelho de acordo com as ofertas de educação e formação que sejam necessárias satisfazer, tendo em vista a melhor utilização dos recursos educativos.

Este estudo começa por elucidar sobre o sistema educativo do Concelho com o item "Educação e Cuidados para a Infância". Este item refere-se especificamente à população escolar dos 3 meses aos 6 anos de idade. Sendo que dos 3 meses aos 3 anos a população frequenta a Creche, e dos 3 anos até à idade de ingresso no 1º ciclo (6 anos) frequenta o Ensino Pré-escolar, também denominado por Jardim-de-Infância.

Embora a classe etária dos 3 meses aos 3 anos não seja parte integrante do Sistema Educativo Português, existem no Concelho instituições de carácter privado: Instituições Particulares com fins lucrativos e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que estão disponíveis para dar alguma resposta a esta necessidade.

A rede educativa do Ensino Pré-escolar é constituída por uma rede pública (de acesso gratuito) e uma rede privada, complementares entre si. A rede privada tem uma representatividade de 80% ao nível da cidade de Torres Vedras, denotando-se uma expansão da mesma.

A evolução deste mercado pode ser explicada através de dados estatísticos do INE, dos quais se obtiveram as Taxas de Cobertura que os Jardins-de-Infância detêm desde 1997 no concelho, sendo a sua evolução o reflexo do investimento, público e privado, que se tem vindo a sentir no concelho.

Tabela 1 - Evolução da taxa de cobertura - jardins-de-infância

1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2005/05	...	2007/08
36,8%	66,7%	73,7%	77,7%	80,0%	87,2%	84,7%	85,3%		83,3%

Fonte: Estudo da Carta Educativa do Concelho de Torres Vedras

A resposta educativa Creche no Concelho de Torres Vedras, apresenta uma Taxa de Cobertura no ano lectivo 2007/08 na ordem dos 18%.

Contudo esta taxa não consegue exprimir de todo as necessidades sentidas do concelho, na medida em que apenas considera crianças cujas mães residem no concelho, excluindo a procura evidente de pais de outros concelhos cujo local de trabalho se situa em Torres Vedras, ou ainda a procura por parte de novos residentes, sendo as Creches e os Jardins-de-Infância da Cidade os que apresentam maior atractividade.

Perante tais Taxas de Cobertura, o Estudo da Carta Educativa refere que “a grande necessidade social deste serviço leva-nos a constatar da urgência do seu alargamento, com prioridade na cidade e subúrbios, para uma resposta social de âmbito sócio-educativo, como forma, de fazer corresponder a oferta à procura educativa.” (Parte I, pág.99 e 100).

Tendencialmente, verifica-se que no sector público, a criação de Jardins-de-Infância é integrada com o 1º Ciclo e/ou 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, e que no sector privado, os Jardins-de-Infância são acompanhados por Creche.

Alargamentos de instalações, aberturas de novas salas, novas respostas sociais, novas instalações, são acções constantes aferidas na última década, tanto no sector público como no privado.

*Dimensão

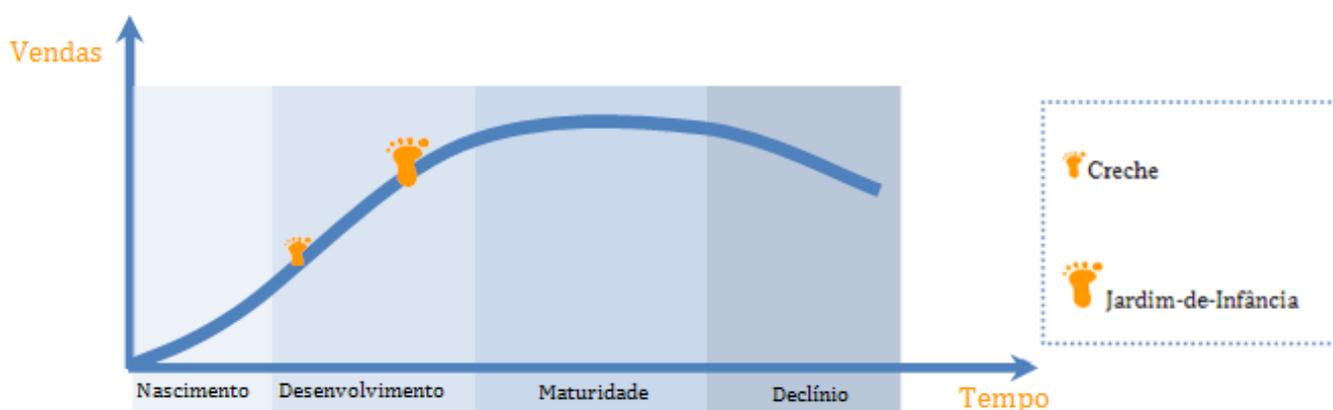
A Cidade de Torres Vedras apresentou uma oferta educativa no ano lectivo 2008/09 de 22 estabelecimentos de educação:



*Ciclo de vida do mercado

A evolução das vendas no tempo obedece a uma interacção dinâmica entre o progresso dos programas educativos e a difusão dos mesmos, tanto pelos sectores público e privado como pela procura educativa (gráfico 1).

Gráfico 1 – Ciclo de vida do mercado



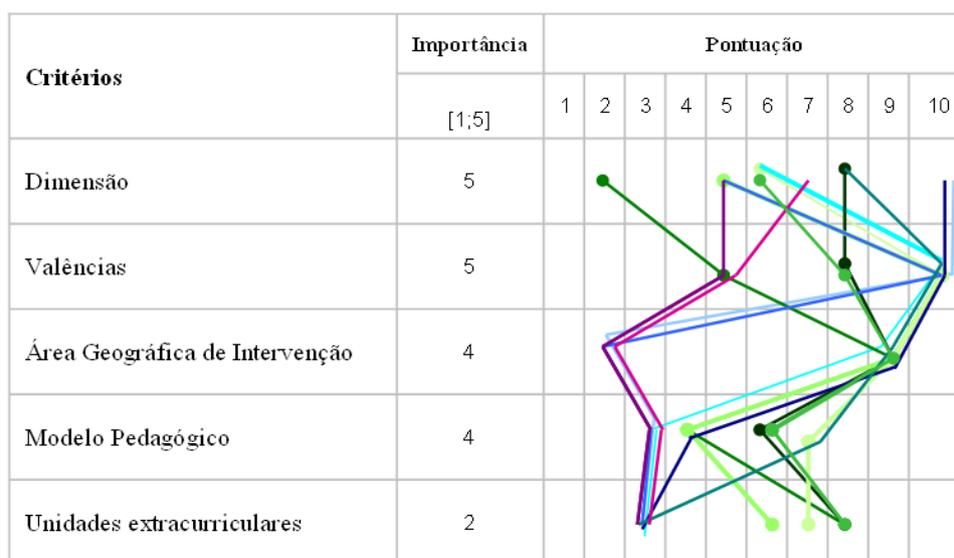
Na Cidade de Torres Vedras considera-se que a resposta educativa Creche encontra-se em fase inicial de desenvolvimento, dado o grau de cobertura que detém no momento. Esta fase é caracterizada pela rapidez com que as vagas são preenchidas, pela sua lotação e pelo número de empresas que se vêm instalando no mercado.

Mais para o final desta fase, podemos encontrar os Jardins-de-Infância que detêm uma taxa de cobertura mais elevada, e que se prevê que atinja a maturidade quando o ensino pré-escolar seja vinculado na lei como obrigatório¹¹.

× Concorrentes

Através do esquema identifica-se a posição competitiva de cada concorrente, no ensino dos 0 aos 6 anos de idade, de cada concorrente da cidade de Torres Vedras tendo em consideração os critérios: Dimensão/Capacidade Instalada, Valências Educativas, área geográfica que abrange, modelo pedagógico e unidades extracurriculares que oferece.

Gráfico 2 - Concorrentes e suas posições competitivas



Legenda:

Jardim de Infância de Boavista,	Centro Social Paroquial de Torres Vedras
Jardim de Infância de Conquinha	Creche do Povo Jardim de Infância
Jardim de Infância de Conquinha II	Creche Bolinha de Neve
Centro Comunitário de Torres Vedras	Creche Jardim de Infância S. Vicente
F. L. S. F. Centro Infantil da Sagrada Família Varatojo	Externato "O Mundo da Criança"
Jardim-Escola João de Deus de Torres Vedras	Externato Infantil "Os Primeiros Passos"
Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras	Escola Internacional de Torres Vedras

¹¹ A informação contida no Ciclo de Vida do Mercado teve como fonte o Professor Fernando Carvalho, responsável pelo Estudo da Carta Educativa na Câmara Municipal de Torres Vedras.

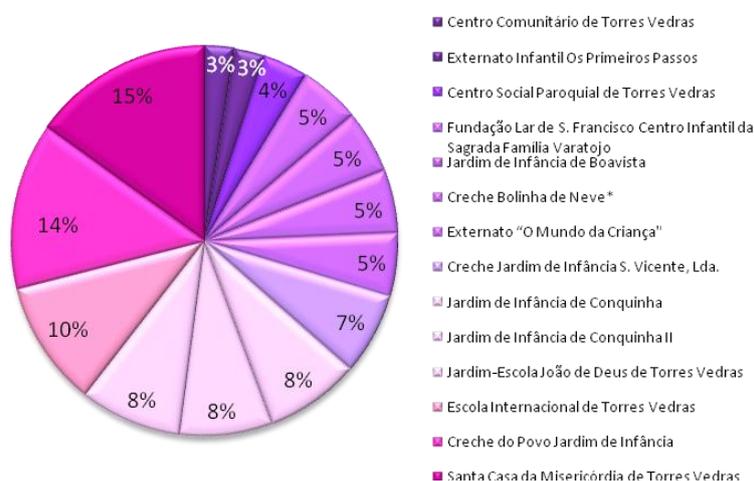
Em anexo (anexo 6) os concorrentes são caracterizados com maior detalhe.

Quotas de mercado

O gráfico 3 representa as quotas de mercado em volume dos Jardins-de-Infância existentes na cidade de Torres Vedras, que acolhem cerca de 950 crianças.

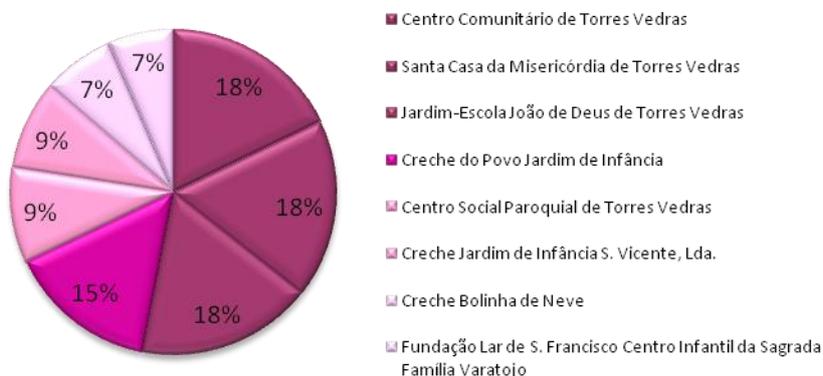
Com maior quota de mercado, encontra-se o Jardim-de-Infância da Santa Casa da Misericórdia, seguido pela Creche do Povo, ambos de caris particular – IPSS.

Gráfico 3- Quotas de mercado em volume Jardins-de-Infância



O sector educativo Creche, actualmente recebe cerca de 340 crianças, destacando-se com maior capacidade instalada, o Centro Comunitário de T.V., a Santa Casa da Misericórdia e o Jardim-Escola João de Deus, também estes IPSS.

Gráfico 4 - Quotas de mercado em volume Creche



Preços praticados

Existe uma variedade muito vasta de preços praticados neste sector de actividade. As instituições de carácter particular com fins lucrativos são exemplo disso, a variação verifica-se tanto nos preços das matrículas, como os da frequência mensal, das refeições e dos extras (ver anexo 7).

As IPSS, têm uma particularidade que só após a efectuação de cálculos relacionados com o I.R.S., podemos chegar ao valor de uma prestação mensal específica. Neste sentido, a Determinação da Comparticipação Familiar nas IPSS regem-se pela Circular nº 3 de Maio de 1997 da DGAS - Direcção-Geral da Acção Social e pelo Despacho Conjunto nº 300/97, de 9 de Setembro.

No que respeita à rede educativa pública, conforme anteriormente mencionado, a frequência é gratuita.

× Estudo de mercado

Com o intuito de perceber qual a percepção de indivíduos com filhos entre os zero e os cinco anos de idade, face aos recursos educativos existentes no concelho de Torres Vedras, realizou-se um estudo de mercado exploratório, onde optou-se pela aplicação de um questionário, como método de recolha de dados, pelo facto de quantificar uma multiplicidade de dados (representatividade) e de se poder proceder a inúmeras análises de correlação.

A decisão de compreender a idade dos filhos entre os zero e os cinco anos, prende-se com o facto de serem estes os pais com mais informação e maior sensibilidade no campo das respostas educativas Creche e Jardim-de-infância.

Este questionário (ver anexo 8), foi formulado por questões fechadas, cujos tipos de respostas são: escala de Likert e nominal, devido à sua simplicidade e rapidez de aplicação aos indivíduos.

A dimensão da amostra da população inquirida foi calculada com base nos dados vivos do concelho registados entre os anos 2002 e 2007, cujos dados são efectivamente os mais recentes disponíveis no INE. Deste modo, com 95% de confiança e um erro amostral próximo dos 10%, a dimensão da amostra situa-se num total de 100 inquiridos (ver cálculos no anexo 9), representando uma população de aproximadamente 4900 indivíduos. Esta população engloba tanto indivíduos do género feminino como masculino, pertencentes ao Concelho de Torres Vedras e que tenham pelo menos um filho com idade até aos 5 anos.

Conclusões sobre o estudo de mercado¹²

Da amostra aleatória inquirida, verifica-se que 96% dos indivíduos aos quais foi aplicado o questionário supra mencionado, têm pelo menos um filho entre os zero e os cinco anos de idade. Destes indivíduos, 60% são do sexo feminino, 90% têm idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos, sendo os restantes com idades inferiores a 25 anos. No que respeita às habilitações literárias, a 15% têm o 1º/2º Ciclo, 15% o 3º Ciclo, da mesma forma o ensino secundário e o ensino superior encontram percentagens muito próximas, 35% e 37% respectivamente.

O rendimento mensal líquido do agregado familiar apresenta-se com maior incidência entre os 1 000€ e os 1 500€ (51%), seguido por mais de 1 500€ (34%).

Alguns dos inquiridos têm mais do que um filho, sendo que na amostra recolhida 47 têm pelo menos um filho a frequentar Creche e 64 a frequentar Jardim-de-infância.

A frequência de creche é repartida entre IPSS (70%) e Particulares com fins lucrativos (30%). Já na resposta educativa Jardim-de-infância, esta é tripartida: IPSS (61%), Particulares com fins lucrativos (8%) e Público (31%). Na média dos gastos nas mensalidades há um grande destaque para o intervalo de 101€ e 200€ (51%).

Nos critérios que levam ao processo de escolha de uma instituição, referidos no questionário, obteve-se um grau médio de importância semelhante entre Valores da Instituição e Modelo Educativo: 4,2 (muito importante) e um valor inferior no critério Instalações para Natação: 2,3 (pouco importante). No que diz respeito ao valor médio atribuído na ligação entre a família e a instituição este centra-se nos 4,6, o que significa que se encontra muito próximo do extremamente importante.

As unidades extracurriculares:

- ginástica, inglês, informática, ciência divertida, música e natação em termos médios, são consideradas muito importantes para as crianças;
- judo/ballet/hip hop, em termos médios são classificadas como importantes.

Relativamente à satisfação dos pais, cujos filhos já frequentam Creche ou Jardim-de-Infância, face a determinados aspectos traduz-se numa média próxima de 4 valores, o que significa que a satisfação é elevada. O serviço de refeições tem especial ênfase uma vez que os pais estão

¹² Ver anexo 10

extremamente satisfeitos (valor médio: 4,7). Por sua vez, os horários das reuniões são apenas satisfatórios para os pais, alcançando uma média de 3.

No que respeita à interactividade entre a escola e a família, verifica-se que não existem pedidos de “trabalhos de casa” em 61% dos casos. O conhecimento do projecto educativo da escola do filho é detido por 87%.

Verifica-se que 86% da população utiliza meios informáticos no seu quotidiano.

Neste estudo de mercado, foi importante também perceber se na escolha de uma Creche ou um Jardim-de-infância, as Instituições com fins lucrativos seriam a primeira opção, havendo condições para tal (e por condições pode-se compreender não só financeiras, como as de localização): as respostas dividem-se entre o sim (57,3%), o não (33,3%) e o não sabe/não responde (9,4%).

Na Secção II – Serviços educativos extra – o propósito passou pela percepção do grau médio de importância para cada tipo de serviço apresentado, obtendo-se os seguintes resultados:

- “Workshops para Crianças” – 4,5 – muito importante/extremamente importante;
- “Workshops para Pais” – 4,3 - muito importante;
- Babysitting – 3,1 – importante;
- Festas de aniversário – 3,8 – importante/muito importante;
- “Crescer com energia positiva” (projecto pedagógico baseado em consciencialização ambiental) - 4,2 - muito importante;
- Creche e Jardim-Escola Energeticamente Eficiente – 3,8 – importante/muito importante.

Quando confrontados com a questão relativa à hipótese de utilização de alguns serviços, os resultados foram os seguintes:

- Transporte escolar – cerca de metade dos inquiridos não necessita deste serviço.
- “Workshops para Crianças” e “Workshops para Pais”, 89% afirma que iria usufruir;
- Babysitting – cerca de 40% gozaria deste serviço;
- Festas de aniversário – 72% faria a festa do seu filho nas instalações da Instituição;
- Praia no mês de Junho/Julho – 82% gostaria que o seu filho desfrutasse deste serviço;
- Informação on-line – 60% estimaria de ter acesso a informação também por este meio.

✘ Análise de atractividade do sector - Modelo das cinco forças de Porter

Através deste modelo é possível determinar-se o nível de atractividade do sector.

5 Forças	Sub-força	Ponderação*				
		5	4	3	2	1
Barreiras à entrada de novos concorrentes	Grau de diferenciação dos serviços			X		
	Regulamentações do Estado		X			
	Restrições ao financiamento			X		
	Investimentos iniciais elevados		X			
	Taxas de crescimento do mercado				X	
	Dimensão da procura					X
	Média					2,8
Poder negocial dos fornecedores	Diferenciação dos serviços				X	
	Custo de mudança					X
	Número de fornecedores					X
	Importância dos principais fornecedores				X	
	Poder de Negociação				X	
	Média					1,6
Poder negocial dos clientes	Volume de compras			X		
	Custo de mudança de fornecedores				X	
	Sensibilidade aos preços				X	
	Integração a montante	X				
	Poder de Negociação				X	
	Produtos substitutos				X	
Média					2	
Ameaças à entrada de serviços substitutos	Preço dos produtos substitutos			X		
	Qualidade dos produtos substitutos					X
	Economias de Rede/Compatibilidades				X	
	Custos de mudança			X		
	Média					2,3
Rivalidade entre as empresas do sector	Número de concorrentes				X	
	Capacidade dos concorrentes				X	
	Taxa de crescimento do sector					X
	Diferenciação dos produtos				X	
	Nível de custos fixos			X		
	Barreiras à saída		X			
	Média					2,3

*5 = Atractividade nula 4 = Atractividade fraca 3 = Atractividade média
2 = Atractividade alta 1 = Atractividade muito alta

Nas *barreiras à entrada de novos concorrentes* foi obtida uma média de atractividade média/alta, devido à pouca diversidade de serviços existente, investimentos iniciais e à elevada procura do sector.

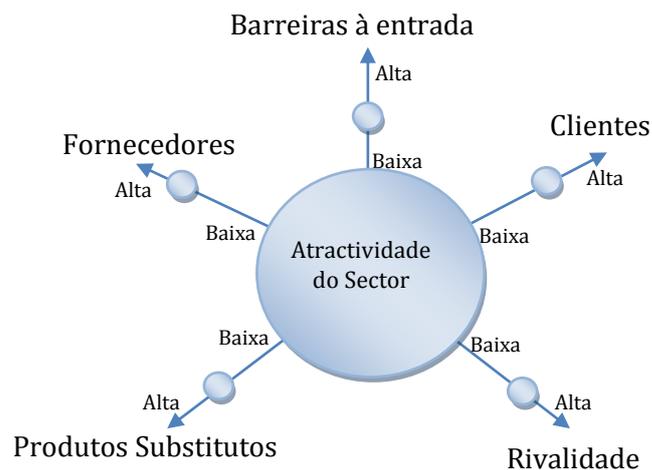
Na *força negocial dos fornecedores* os baixos custos de mudança, o elevado número de fornecedores e o seu baixo poder de negociação, tornam o sector fortemente atractivo, por sua

vez a *força negociadora dos clientes* apresenta do mesmo modo uma atractividade alta, tendo em conta, essencialmente, a reduzida sensibilidade ao preço e os serviços substitutos disponíveis.

A atractividade alta verifica-se também na *rivalidade entre as empresas do sector*, onde existe uma taxa de crescimento do sector apazível. A diferenciação dos serviços oferecidos não é um factor com muito peso, fazendo sentir-se pouco na rivalidade entre as empresas instaladas. O grau de rivalidade deste sector é portanto relativamente baixo pelo facto de haver um défice na capacidade instalada, que todavia não responde às necessidades verificadas, tornando o sector atractivo.

Concluí-se que existe igualmente uma alta atractividade na *ameaça à entrada dos serviços substitutos*, em grande parte devido à qualidade dos serviços.

Gráfico 5 – Atractividade do sector



Da análise das cinco forças, pode-se concluir que o sector educacional, nomeadamente até aos 6 anos de idade, apresenta-se com uma atractividade alta, de 2,2. Este resultado reflecte um sector atractivo, em grande parte devido à fraca rivalidade no sector, ao baixo poder de negociação dos clientes e aos serviços substitutos, que diferem bastante do serviço educacional.

* Análise competitiva – SWOT qualificada

Ao analisar toda a envolvente macro e micro, foram identificadas treze oportunidades, sete ameaças, seis pontos fortes e cinco pontos fracos. Cada uma delas foi avaliada sob o ponto de

vista de impacto do negócio, e probabilidade de ocorrência/tendência de evolução. Assim, seleccionou-se as mais importantes que deram origem à seguinte análise (ver anexo 11).

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de cobertura de Creche e Jardim-de-Infância • Capacidade instalada da concorrência sobrelotada. • Procura elevada na cidade: <i>clientes</i> de outros concelhos e de novos residentes. • A ligação entre a família e a instituição é muito importante, para os pais. • Fraca comunicação por parte das instituições – fraca diferenciação. • Crescente preocupação ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo tem a intenção de tornar o ensino pré-escolar obrigatório • A Câmara Municipal de Torres Vedras tem disponibilizado investimentos no desenvolvimento na rede pública educativa. • Variedade de preços praticados neste sector de actividade, dadas as diferentes naturezas das instituições. • Apoios financeiros, encontram-se fechados a candidaturas.
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Interesse no desenvolvimento do sector educativo dos 0 aos 6 anos em Torres Vedras. • Intenção de ter grande notoriedade no mercado, marcando a diferença. • Aposto fortemente na consciencialização ambiental. • Serviços como babysitting, workshops, festas de aniversário, informação on-line, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de Investimento - Recurso a financiamento • Demora no retorno do investimento em Energias Renováveis • Falta de experiência profissional
Oportunidades X Pontos Fortes	
<p>Concretamente, no concelho de Torres Vedras constata-se uma elevada procura de Creches e de Jardins-de-Infância (tanto por residentes no Concelho como por outros indivíduos), procura à qual a actual capacidade instalada não consegue dar resposta.</p> <p>As instituições que operam no mercado auferem, de um modo geral, de uma fraca diferenciação, muito embora relacionada com a proporção de oferta/procura.</p> <p>A ligação entre a família e a instituição onde está inserido um filho é bastante importante para a maioria dos pais, deste modo os serviços de educação extra, vêm conferir um maior grau de envolvimento, com maior impacto na fidelização.</p> <p>Tem-se verificado uma crescente preocupação ambiental, que vem suscitando o interesse em investir em energias renováveis, em utilizar recursos alternativos e em aprender novos conceitos. Em geral, entende-se que a consciencialização ambiental será fundamental para um futuro próximo.</p>	
Ameaças X Pontos Fortes	
<p>A actual procura elevada, fará com que facilmente sejam preenchidas vagas que surjam em novas respostas educativas, conferindo um retorno do investimento realizado desde a sua abertura.</p>	
Oportunidades X Pontos Fracos	
<p>A notoriedade pretendida e os valores assentes no presente, virão amenizar o impacto da conversão do ensino pré-escolar para obrigatório e a expansão da rede educativa pública a médio/longo prazo.</p> <p>Os valores da instituição, a satisfação com os seus atributos e a relação oferta/procura, conferem ao serviço uma relação qualidade/preço, muito bem suplantada pelos clientes das diferentes instituições.</p>	

Ameaças X Pontos Fracos

Os investimentos realizados inicialmente, conferem ao projecto um risco elevado aliado à prevista diminuição da procura de instituições privadas. O custo do capital alheio é superior sem apoios estatais.

A **variedade de preços** sentida, deve-se à natureza das instituições, contudo as instituições de carácter particular com fins lucrativos têm um preço médio praticado semelhante entre si. A minha **falta de experiência** poderá levar-me a uma estratégia de *pricing* desajustada.

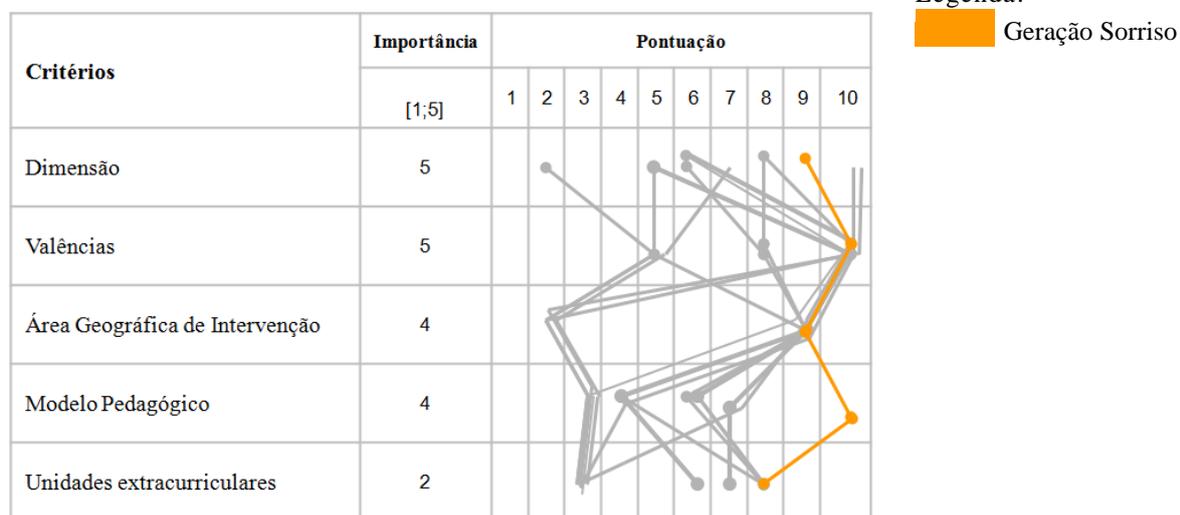
4.2. Objectivos do projecto de investimento

Com a elaboração do presente plano pretende-se:

- Aumentar a resposta educativa, até aos 6 anos de idade, no concelho de Torres Vedras.
- Criar um projecto pedagógico assente nas novas tendências da educação, como o Movimento da Escola Moderna e HighScope.
- Mostrar uma nova face de um ensino assente em valores de consciencialização ambiental, e inovar no relacionamento entre a instituição e a família. Actuar em parceria com os pais, para uma atitude de mudança e de real actuação que proporcione um ambiente melhor para todos.
- Proporcionar às crianças as condições para poderem desenvolver todos os aspectos da sua personalidade, nos campos social, intelectual, físico e emocional.
- Satisfazer necessidades de um ensino eficaz e pedagogicamente valorizado, ser uma referência no ensino pré-escolar.
- Disponibilizar serviços educacionais extra que a concorrência ainda não possui.
- Garantir um serviço de elevada qualidade tranquilizando e dando serenidade aos pais, de forma a permitir-lhes elevar a sua qualidade de vida.
- Obter uma quota de mercado em volume de 13% e 7% nas respostas educativas Creche e Jardim-de-Infância, respectivamente.
- Posicionar a instituição no mercado face às concorrentes como ilustra o gráfico 6: deter as valências Creche e Jardim-de-Infância, com capacidade instalada de 126 crianças,

abranjer populações do concelho e limítrofes, diferenciar-me pelo modelo pedagógico adoptado, oferecer unidades extracurriculares de acordo com os desejos e necessidades verificados.

Gráfico 6 - Posição competitiva pretendida



4.3. Estratégia de desenvolvimento

A análise das envolventes mediada e imediata despertou a necessidade de prestar um serviço diferenciado aos clientes. Um serviço que se foque na criança: desenvolvimento e aprendizagem, e na família: relação directa, prolongamento máximo da educação trabalhada na escola até ao ceio familiar.

O resultado é uma instituição particular com fins lucrativos, com respostas educativas Creche e Jardim-de-Infância, denominada por Geração Sorriso. Esta designação surge da intenção de se proporcionar ambientes em que a criança se sinta feliz, tranquilizando os seus pais, que com uma interacção directa com a instituição comprovarão esse mesmo ambiente.

Esta criação está envolvida num processo de planeamento estratégico, onde são definidas as linhas de orientação para uma implementação eficaz do serviço.

4.3.1. Segmentação

Quanto à Segmentação, os critérios utilizados serão os seguintes: idade da criança, residência, rendimento médio líquido do agregado familiar, crianças cujos pais acreditem em valores sustentáveis para o seu desenvolvimento, que tenham interesse pelo tipo aprendizagem dos seus filhos.

Dada a especificidade das idades a que os serviços se vão destinar, são definidos dois segmentos de mercado, nomeadamente a Creche e o Jardim-de-infância.

4.3.2. Target

O target desta instituição é então dirigido a dois segmentos, que diferem praticamente em termos de idade, havendo deste modo muitos aspectos em comum:

Creche	Jardim-de-Infância
Crianças entre os 3 meses e os 3 anos	Crianças entre os 3 e os 6 anos
Crianças do concelho de Torres Vedras que ainda não frequentam este tipo de serviços educacionais, ou que por preferência/maior identificação ou por insatisfação mudem de instituição.	
Crianças de outros concelhos limítrofes ou cuja residência passou a ser neste concelho.	
Rendimento mensal líquido do agregado familiar não inferior a 1 000€	
Crianças cujos pais tenham interesse numa educação democrática participativa, num modelo de aprendizagem através de experiências vividas, e que tenham especial gosto pela interação com o quotidiano do filho no meio escolar.	
Pais que se identifiquem com os valores da instituição e procurem tirar proveito dos serviços a si dedicados.	
Pais que procurem beneficiar das parcerias da instituição (Cheque Creche/Ticket Infância)	

4.3.3. Posicionamento

Identificação

Trata-se de um serviço educacional particular dirigido às idades compreendidas entre os 3 meses e os 6 anos:

- Creche – dos 3 meses aos 3 anos;
- Jardim-de-Infância – dos 3 aos 6 anos;

Este serviço inclui serviços extra dirigidos a crianças e a pais.

Diferenciação

- Educação baseada nos modelos educativos na vanguarda da educação, onde a aprendizagem é experienciada e partilhada.
- Valores intrínsecos ao presente.

- Aproximação da família à instituição através da interacção no quotidiano da criança na instituição e de serviços educacionais extra, levando à descoberta conjunta entre pais e filhos, aumentando a cumplicidade.
- A melhor combinação de serviços educacionais com o meio familiar.

Eixo racional

Oferta de serviços de Creche e Jardim-de-Infância

Trabalho realizado por profissionais qualificados

Primazia pela inovação e qualidade de ensino



Eixo Emocional

Proporcionar ao seu filho a possibilidade de crescer num ambiente feliz

Desfrutar de novas experiências com a interacção com o seu filho no meio escolar

Desfrutar de momentos diferentes que aumentam a cumplicidade

Aumentar os conhecimentos e estimular da melhor forma as capacidades e habilidades do seu filho

Experimentar novas formas de educar

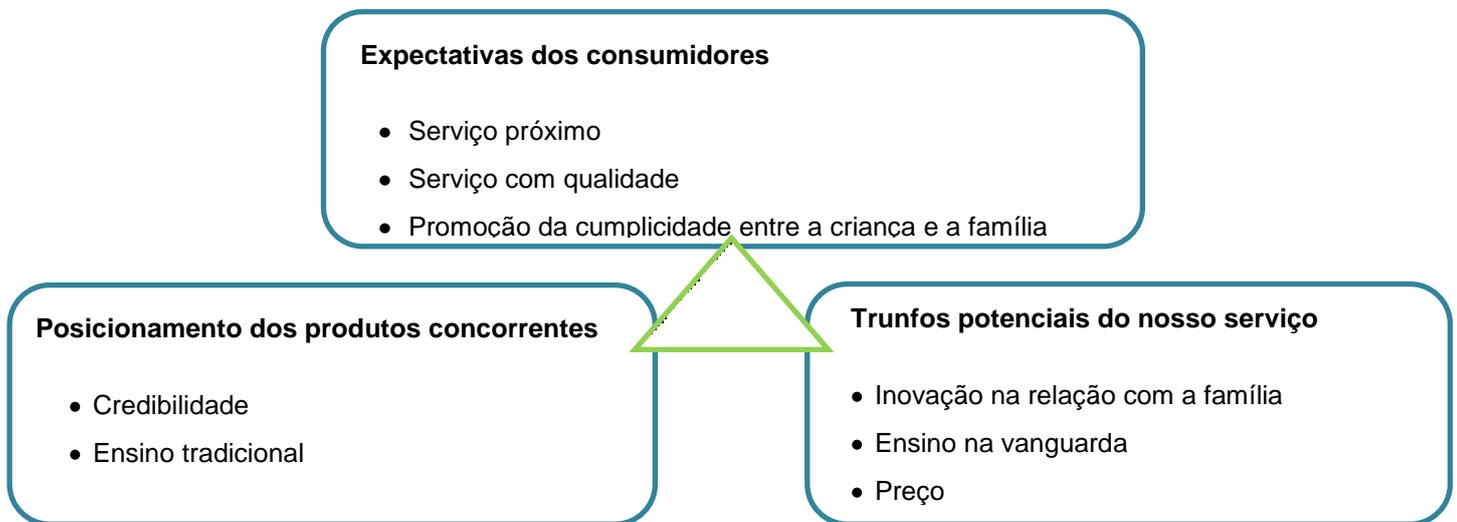


O logótipo criado é a união de um sol com um sorriso que reflecte uma mensagem de alegria, cumplicidade e de energia.

Esta mensagem também se enquadra na sua ideia central: familiar (ver anexo 12) e com o posicionamento da instituição:

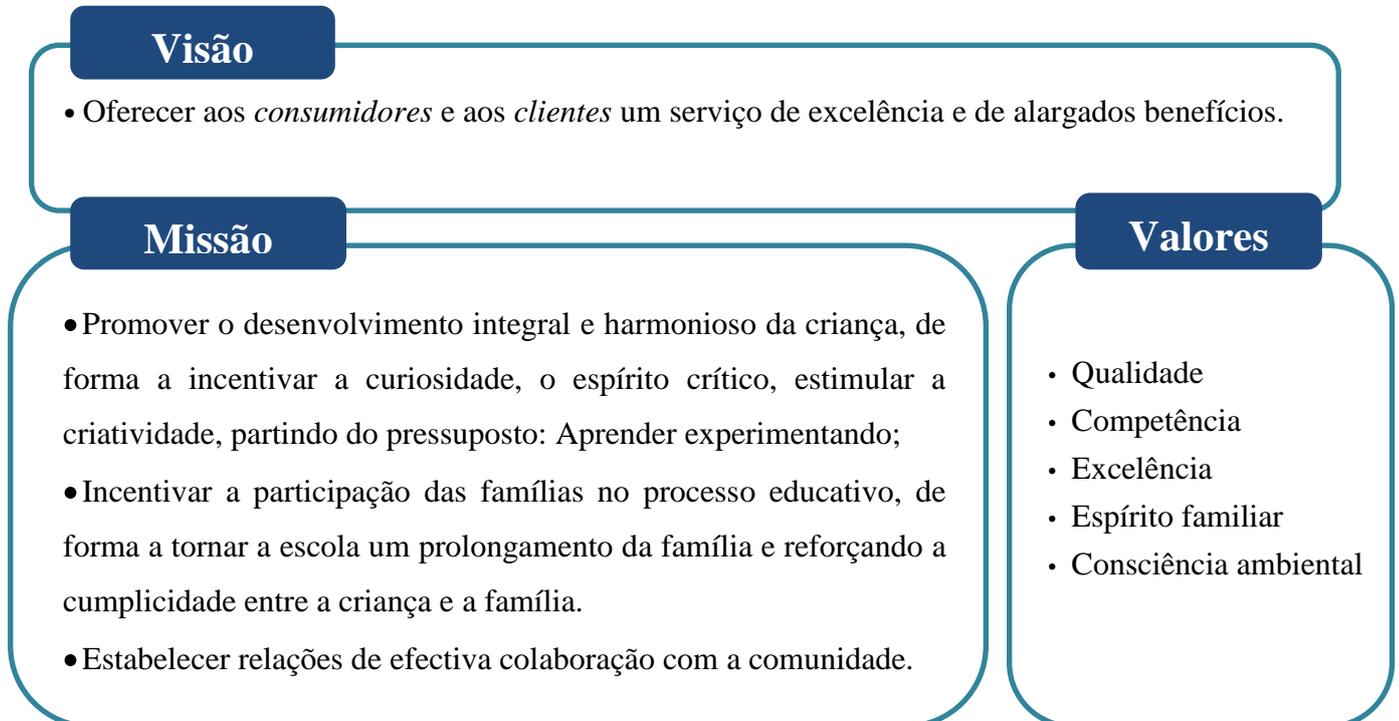
Um serviço tão único que é familiar!

“Triângulo de ouro” do posicionamento



4.3.4. Fundamentação do conceito

A Geração Sorriso substancia-se na seguinte visão, missão e valores:



4.3.5. Proposta de valor

Apostando em fortes laços familiares, pretende-se com este serviço promover a cumplicidade entre a criança e a família. Oferecer um serviço cujo método de ensino se encontra na vanguarda, onde podem beneficiar filhos e pais, havendo o propósito de educar a ambos.

Assim, este serviço trará as seguintes **vantagens**:

- A melhor combinação instituição/família
- Qualidade do ensino
- Ingresso numa instituição com uma educação especializada em fazer sorrir pais e filhos, a um custo acessível.

4.4. Definição de políticas de implementação

4.4.1. Marketing-mix

Orientado para a satisfação das necessidades dos consumidores, o marketing-mix torna-se num prolongamento das decisões tomadas nas linhas estratégicas, evidenciando-se através da definição das acções prioritárias da estratégia.

***Serviço**

Um serviço educacional tem uma forte componente material dada a importância que representam as instalações, a segurança e a sua própria localização. Outra componente material deste serviço, são as refeições.

A instituição terá como serviços fulcrais: Creche e Jardim-de-Infância, cujo Projecto Educativo de Escola se encontra no anexo 13.

O objectivo destas duas unidades passa por ter um serviço em que uma criança possa entrar no berçário e permanecer na instituição até aos 6 anos de idade, onde a educadora de infância fará o seu acompanhamento ao longo dos anos.

Creche

☀ Berçário – dos 3 aos 12 meses

Unidade Extracurricular: Música

☀ Sala de 1 a 2 anos

Unidade Extracurricular: Música

☀ Sala de 2 a 3 anos

Unidades Extracurriculares: Música e Expressão Motora

Jardim-de-infância

☀ Sala de 3 a 4 anos

Unidades Extracurriculares: Música, Ginástica, Inglês e Introdução é Informática

☀ Sala de 4 a 5 anos

Unidades Extracurriculares: Música, Ginástica, Inglês, Dança e Introdução é Informática

☀ Sala de 5 a 6 anos

Unidades Extracurriculares: Música, Ginástica, Inglês, Dança e Introdução é Informática

A oferta das unidades extracurriculares pode ser alargada assim que for verificada mesma essa necessidade.

Nas duas vertentes educativas, encontram-se também as seguintes acções que primam pela *aproximação à família*:

- *Tardes com um sorriso maior*: tardes de actividades organizada pelos pais em conjunto com os educadores;
- *Dia da Criança com um sorriso maior* - “Open Day” com os pais;
- *Trabalhos de casa* (pesquisas temáticas, descrição de experiencias, sugestão de temas);
- *Livro de “Histórias com Sorrisos”* – livro criado pelos pais ao longo do ano lectivo, este vai a casa de cada criança aos fins-de-semana;
- *Jornal trimestral Geração Sorriso*;
- Site institucional onde os pais podem encontrar:
 - Sugestões para melhor passar o fins-de-semana como: locais a visitar, literatura a adoptar com o seu filho, eventos, actividades ao ar livre, refeições, novidades e programação dos workshops na instituição;
 - Caderneta On-line - registo diário do quotidiano das crianças (também disponível em caderneta física), fotografias de grupo, fotografias de “momentos especiais”, planos pedagógicos, projecto educativo da escola;
- Reuniões de avaliação;
- Reuniões para estabelecer estratégias de implementação de actividades;
- Reuniões informativas.

A instituição estará aberta todo o ano, e o seu horário é: 7h30 às 19h30, como vincula o regulamento interno (ver anexo 14).

Os serviços acima descritos, gozarão de duas parcerias: Cheque Creche (ACCOR Services) e Ticket Infância (Ticket Serviços).

Estas parcerias permitem à Geração Sorriso aceitar estes Cheques/Tickets como meio de pagamento das mensalidades das crianças¹³, e trocá-los junto das instituições que asseguram este serviço.

Como se tratam de serviços que vêm apoiar as famílias, estas parcerias serão divulgadas pela instituição, de forma que também possam usufruir dos benefícios assegurados por estas entidades.

Serviços educativos extra

Workshops com periodicidade quinzenal, e no caso dos “workshops para crianças” e dos “workshops para pais”, estes são simultâneos.

☀ ***“Workshops para crianças”*** com temas iniciais:

- *O meu ambiente,*
- *Existem energias renováveis,*
- *Conhecer o meu corpo,*
- *Prevenção de riscos infantis,*
- *A higiene que devo ter,*
- *Histórias com arte,*
- *Histórias de encantar – fantoches*
- *[reciclar] separar para ajudar*
- *Agricultura biológica*
- *Alterações climáticas e aquecimento global*

☀ ***“Workshops para pais”*** com temas iniciais:

- *Grávidas e mães recentes,*
- *Alimentação das Crianças (0-6 anos),*
- *Primeiros Socorros (0-6 anos),*
- *Histórias de Embalar,*
- *Birras na Infância e Desobediência Infantil,*
- *Como Estimular as Crianças para o desenvolvimento da área cognitiva, motora, social da linguagem e pensamento,*
- *A Criança e os Medos*
- *A importância de dizer não*

☀ ***“Workshops para pais e filhos”*** com temas iniciais:

- *Massagem para bebés – Shantall*
- *Alimentação divertida*

¹³ Para saber mais sobre estas parcerias consulte o último ponto da Definição das Políticas de Implementação – Parcerias.

-
- *Porque é importante brincar*

☀ ***Festas de aniversário***

Serviço disponível ao fim-de-semana nas instalações da instituição, das 15h às 18h.

Animação, decoração e serviço de *catering*.

O mínimo de crianças inscritas é 8 e o máximo 25.

A duração máxima da festa é de 3 h.

☀ ***Praia no mês de Junho ou Julho***

Este serviço dirige-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 e os 6 anos (com duração de 15 dias).

Os custos inerentes à variável Serviço encontram-se no anexo 15.

*** Distribuição**

Verificados factores que levam a crer que facilmente as vagas disponíveis serão preenchidas, concentram-se esforços em oferecer um serviço dos 3 meses aos 6 anos, disponibilizando assim:

- 2 berçários – cada com capacidade para 8 bebés;
- 2 sala de 1 a 2 anos – cada com capacidade para 10 crianças;
- 1 sala dos 2 aos 3 anos – com capacidade para 15 crianças;
- 1 sala dos 3 aos 4 anos - com capacidade para 25 crianças;
- 1 sala dos 4 aos 5 anos - com capacidade para 25 crianças;
- 1 sala dos 5 aos 6 anos - com capacidade para 25 crianças.

A localização da instituição é na cidade de Torres Vedras, especificamente na freguesia de S. Pedro e Santiago, junto no novo Centro Comercial - Arena Shopping (ver anexo 16).

*** Preço**

Grande parte da concorrência é do tipo IPSS, onde em média a mensalidade (incluindo refeições e actividades extracurriculares) é baixa (100€ a 200€) comparativamente à média verificada nos concorrentes com fins lucrativos (de 325€ a 445€).

Deste modo, este factor leva a querer implementar uma estratégia de penetração de preços, comparativamente às concorrentes com fins lucrativos, uma estratégia que situe o preço da mensalidade na Geração Sorriso numa posição intermédia.

Assim, tendo em consideração os custos associados à prestação do serviço, definiram-se os seguintes preços:

Descrição	Preço (IVA Incluído)
Inscrição + Seguro anual	170€ + 30 €
Mensalidade (actividades extracurriculares incluídas)	220€
Refeições mensais (almoço, lanche e reforços)	75€
Refeições diárias (almoço, lanche e reforços)	5€
Renovação da matricula + seguro anual (re-inscrição)	70€ + 30€
Prolongamento após as 19h30	10€/Hora
Workshops	2,5€
Festas de aniversário	
• Animação (balões/pinturas faciais/jogos)	50€/hora
• Lanche (por criança e por adulto)	2,5€
• Salgados	15€
• Doces (gelatina/pudim/mousse/pão-de-ló)	20€
Praia no mês de Junho ou Julho	40€

× Pessoal

Sendo as competências do pessoal essenciais para a prestação de um serviço de qualidade e para a avaliação que o cliente faz do mesmo, estão definidas na tabela 2 as variáveis: formação e competências chave a cada uma das funções a desempenhar (determinadas de acordo com o Departamento da Educação Básica, *Ministério da Educação*, 1999). No anexo 13, onde se encontra o Projecto Educativo de Escola, estão descritas as responsabilidades inerentes a cada função.

Tabela 2 - Pessoal de Educação e Cuidados para a Infância, funções, formações e competências.

Colaboradores		
Função	Formação Requerida	Competências
Proprietária		
Director Pedagógico	Curso de Educação de Infância - 4 anos	Elevado sentido de responsabilidade, capacidade de gestão e de organização, espírito de liderança, conhecimentos aprofundados sobre os modelos educativos MEM e HighScope, sentido de sensibilidade na relação directa com a

		criança e com a família, interesse pelas questões ambientais.
Educador de infância	Curso de Educação de Infância - 4 anos	Conhecimentos aprofundados sobre os modelos educativos MEM e HighScope, sentido de sensibilidade na relação directa com a criança e com a família, interesse pelas questões ambientais.
Auxiliar de acção educativa	Escolaridade obrigatória - 6 ou 9 anos de escolaridade	Sentido de sensibilidade na relação directa com a criança e com a família, interesse pelas questões ambientais.
Cozinheiro	Escolaridade obrigatória - 6 anos de escolaridade	Com experiência profissional no ramo.
Ajudante de Cozinheiro	Escolaridade obrigatória - 6 anos de escolaridade	Com experiência profissional no ramo.
Serviços sub-contratados		
Função	Formação Requerida	Responsabilidades
Limpeza		Equipa de limpeza.
Professor de Inglês	Curso Superior – 4 anos	Desenvolver a actividade educativa no âmbito da língua inglesa.
Professor de Música	Curso Superior – 4 anos	Desenvolver a actividade educativa em música.
Professor de Dança	Curso Superior – 4 anos	Desenvolver a actividade educativa em Dança.
Nutricionista	Curso de Nutricionismo ou equivalente – 4 anos.	Realizar as ementas da instituição, consoantes os princípios básicos de uma alimentação saudável.

Estão contabilizados no anexo 17 os custos associados a esta variável do marketing-mix.

× Suporte físico

Tendo o serviço uma forte componente material, a gestão funcional e a gestão do ambiente são fundamentais para uma boa funcionalidade e aparência das instalações.

Assim, na gestão funcional do espaço, foi criada uma planta da Creche e Jardim-de-Infância (ver anexo 18), onde foram tidos em consideração pormenores como: distância dos W.C., distância do refeitório, idades em que a refeição é feita na sala de actividades mais distante do refeitório, localização das copas, salas com luz natural,



sala do pessoal junto à recepção, espaços para arrumações, localização do espaço polivalente e espaços exteriores com dimensão alargada.

Relativamente a uma gestão de ambientes, a instituição será dotada de cores e de decoração relacionada com o nome da instituição e com os temas que vão surgindo com os projectos educativos de escola (ver exemplos no anexo 19).

Deste modo, as salas de actividades terão a seguinte denominação:

- ☀ Berçário 1 – Berçário risonho;
- ☀ Berçário 2 – Berçário simpático;
- ☀ Sala 1 a 2 anos – Sala dos risonhos;
- ☀ Sala 1 a 2 anos – Sala simpática;
- ☀ Sala 2 a 3 anos – Sala da alegria;
- ☀ Sala 3 a 4 anos – Sala da risota;
- ☀ Sala 4 a 5 anos – Sala dos bem-dispostos;
- ☀ Sala 5 a 6 anos – Sala da gargalhada.

No que respeita à questão da sinalética dos espaços estes terão uma sinalética como ilustra seguinte exemplo:



Ao nível dos exteriores, a escola apresentar-se-á uma fachada cores bastante variadas, inspirando a felicidade.

× Processos

Inscrição

Para que uma criança fique inscrita na instituição têm de ser preenchidos os requisitos dispostos no Regulamento Interno.

Frequência

A Rotina Diária da Instituição está disposta nos pontos abaixo mencionados:

- 7h30 – Abertura da Instituição
- 9h – Distribuição das crianças pelas respectivas salas
- 9h15 – Reforço da manhã
- 9h30 – Início das actividades
- 11h – Almoço Sala 1 e Sala 2
- 11h30 – Almoço Sala 3 e Sala 4
- 12h – Almoço Sala 5 e Sala 6
- 12h/12h30 – Repouso Sala 1 e 2
- 13h30/16h30 – Actividades
- 15h00 – Lanche na Creche
- 15h30 – Lanche Jardim-de-Infância
- 16h30 – Actividades Extra-curriculares
- 17h30 – Reforço da Tarde
- 18h – Junção da Sala 1 e 2 e Junção da Sala 3, 4, 5 e 6
- 19h30 – Encerramento da Instituição ou Prolongamento máximo até as 20h30.

As cinco crianças com maior idade das salas de aquisição de marcha transitam directamente para a sala dos 3 anos. As restantes quinze transitam para a sala dos 2 aos 3 anos.

Serviços extra

Serviços extra como workshops, festas de aniversário ou outros que possam surgir, realizar-se-ão ao fim-de-semana ou depois das 20h horas nos dias úteis.

*** Comunicação**

Comunicação externa

Um posicionamento percebido correctamente está na base de uma comunicação eficaz. Tal comunicação terá de levar consigo benefícios e promessas do serviço que não poderão vir a ferir expectativas dos clientes, isto é, terá de ser verdadeira.

- **Objectivos de comunicação:**

Com esta comunicação pretendo:

- Dar a conhecer o serviço,
- Fazer gostar do serviço e *passar palavra*
- Levar à inscrição na instituição,
- Preencher a capacidade instalada,
- Conquistar quota de mercado.

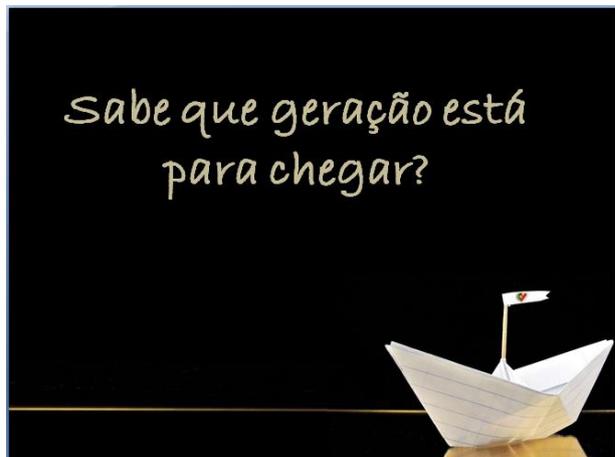
- **Alvos**

Os alvos desta comunicação são não apenas clientes potenciais como influenciadores, comunicação social, entidades oficiais e autarquia, que se podem localizar geograficamente nos seguintes concelhos: Torres Vedras, Mafra, Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos, Alenquer, Cadaval, Bombarral, Peniche, Lourinhã e Lisboa.

- **Estratégia criativa**

A comunicação em *outdoors*, terá dois momentos diferenciados: *Teaser* com a questão: “*Sabe que geração está para chegar?*”, de forma a aumentar o impacto da comunicação seguinte.

As imagens abaixo figurarão em *outdoors* que se irão localizar em pontos estratégicos da cidade de Torres Vedras: junto à saída sul da Autoestrada A8, e nas principais zonas de fluxo da cidade.



Os mesmos outdoors terão, mais tarde, informação sobre a instituição, segundo se pode visualizar nas seguintes imagens:

Chega já em Setembro!

Geração Sorriso
Creche e Jardim-de-Infância

Um serviço tão único que é familiar!

Inscrições Abertas

Visite-nos!
Estamos junto ao Arena Shopping
www.geracaosorriso.pt Tlf. 261355000

Sorteio de 1 viagem
DISNEYLAND PARIS
parati e para os teus papás!
INSCREVE-TE JÁ!

Cheque Creche **Infância**

- **Mix de Comunicação Externa**

Publicidade	
Jornais (Durante 2 edições antes do activo da instituição)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Badaladas</i>: encarte
Rádio (O anúncio terá a duração de 30 segundos e será repetido 10 vezes ao dia durante 3 mês)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>RádiOeste</i>: Anúncio do serviço nos espaços de tempo [07h00; 12h00] e [16h00; 20h00]
Outdoor (durante três meses)	<ul style="list-style-type: none"> • 4 outdoors espalhados pelas principais zonas de fluxo da cidade
Flyers (Um mês antes do activo da instituição)	<ul style="list-style-type: none"> • 10 000 flyers distribuídos em caixas de correio, no Parque Verde da Várzea, no Centro de Transportes e na Feira Rural
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Site institucional • Links patrocinados no Google
Câmara Municipal de Torres Vedras	<ul style="list-style-type: none"> • Site, “[um] Concelho” (<i>Boletim e Agenda Municipal</i>), “fixe para destacar”

Relações Públicas
<ul style="list-style-type: none"> • Press Release para os órgãos sociais – antes do início de actividade.
Promoção
<ul style="list-style-type: none"> • Sorteio de uma Viagem à Disneyland Paris (para dois adultos e uma criança), quando forem atingidas 100 inscrições na instituição.
Força de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa, Proprietária, Director(a) Pedagógico(a), Educadores e Auxiliares de Acção Educativa • Oferta Kit Geração Sorriso no momento da Inscrição (t-shirt; fita de pescoço, pasta com Regulamento Interno e Projecto Pedagógico, caderneta, caneta e de lápis de cor)
Marketing Directo
<p><u>Stand no Oeste Infantil</u> – Festa da Criança organizada pela C.M. Torres Vedras no fim de Maio de cada ano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energias renováveis: workshop de energias renováveis e quis. Ofertas de Produtos de Merchandising: Canetas (adultos), Lápis de Cor e Bolas Anti-stress (crianças)
<p><u>Stand na Feira de S. Pedro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Com Balões, Pinturas faciais e Massagens para Crianças (esta última ao fim de semana) <p>Inscrições grátis no 1º “<i>workshop para pais e filhos</i>”, informação através de contacto directo, flyers e apresentação da instituição num pequeno vídeo.</p> <p>Merchandising: Canetas (adultos), Lápis de Cor e Bolas Anti-stress (crianças)</p>
<p><u>Stand no Arena Shopping</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Com Balões, Pinturas faciais e Massagens para Crianças <p>Inscrições grátis no 1º “<i>workshop para pais e filhos</i>”, informação através de contacto directo, flyers e apresentação da instituição num pequeno vídeo.</p> <p>Merchandising: Canetas (adultos), Lápis de Cor e Bolas Anti-stress (crianças)</p>

No anexo 20, encontra-se um cronograma onde se encontra a programação de toda a comunicação externa. Esta programação teve como princípio o início da actividade da Geração Sorriso em Setembro de 2010.

Comunicação interna

De forma a elevar os níveis de motivação e a reforçar o elo de ligação entre os colaboradores, haverá um conjunto de acções de comunicação interna.

• Objectivos

- Criação de uma cultura uniforme que seja “respirada” por toda a equipa da Geração Sorriso;
- Gerar uma política de comunicação interna com base no sucesso da equipa de trabalho;
- Fazer com que o mote “*Tão único que é familiar*” seja também utilizado no seio da equipa como lema unificador.

- **Descrição das Acções**

As *reuniões mensais* com os educadores, é sem dúvida, uma forma de comunicação interna extremamente importante na medida em que será feita, não apenas para fazer pontos de situação sobre os projectos de sala, como para uma constante re-adaptação a novas situações que vão surgindo.

Uma acção unificadora da equipa será a realização de um **Jantar de Natal** como forma de festejar esta época.

O Dia do Trabalhador será um dia cheio de energia e vibrações positivas, passado num ambiente recriado, onde o objectivo é **conquistar o Castelo dos Mouros**, em Sintra. A equipa Geração Sorriso terá de passar por diversas peripécias e de estar muito unida para poder ultrapassar todos os obstáculos.

No anexo 21 estão calculados os custos em comunicação.

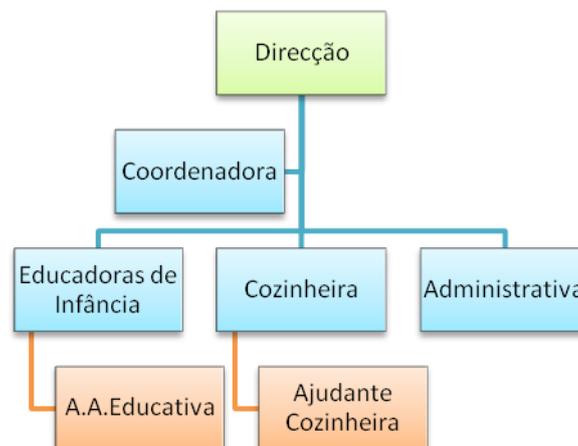
4.5. Tecnologia Indicada

Neste serviço, a tecnologia indicada relaciona-se com os meios informáticos ao alcance de todos na instituição. Assim, em cada sala haverá um computador com ligação à internet, disponibilizando informação na caderneta on-line.

Na sala do pessoal haverá um computador portátil, e um retroprojector.

4.6. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode-se resumir no seguinte organograma:



4.7. Recursos Financeiros

Actualmente os apoios financeiros concedidos pela Segurança Social como o PARES (Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais)¹⁴ ou o PAPI (Programa de Apoio à Primeira Infância)¹⁵ encontram-se encerrados a candidaturas.

Existe ainda outro financiamento, cuja gestão cabe à Câmara Municipal de Torres Vedras e à ADRO (Agência de Desenvolvimento Regional do Oeste) – o FINICIA OESTE¹⁶, contudo neste município a área da educação não é abrangida pelo mesmo.

Deste modo, terá de haver uma participação de capital próprio e de capital alheio (mais caro) com recorrência a um crédito do tipo “Multinegócios Ensino – BES” com período de carência até 3 anos, prazo de hipoteca até 20 anos e spread de acordo com as grelhas em preçário.

4.8. Parcerias

No âmbito da parceria com a ACCOR Services, e desta com várias outras empresas, a Geração Sorriso aceita o Cheque Creche, como meio de pagamento.

O Cheque Creche consiste, em traços gerais, num incentivo que algumas empresas facultam aos seus colaboradores, como um meio de apoio à família. Este apoio baseia-se na criação de vantagens fiscais.

Assim, os Cheques Creche são facultados pelas empresas, através de um contrato com a ACCOR Services (ver anexo 22).

O mesmo sucede com o Ticket Infância que a Ticket serviços define como sendo um serviço destinado às empresas e instituições, utilizável exclusivamente em Creches e Jardins-de-Infância, para pagamento de despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores, na idade pré-escolar (até aos 7 anos).

Inserido no regime de realizações de utilidade social, está totalmente isento de impostos: para a empresa - isenção de TSU (23,75%) e IRC (140% - 100% são custos com majoração de 40%); e para os empregados - isenção de TSU (11%) e IRS (ver anexo 23).

¹⁴ <http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.06.20>

¹⁵ <http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.06.23>

¹⁶ <http://www.adro.pt/CustomPages/ShowPage.aspx?pageid=c657460e-5715-47d7-a35b-2d55f4912ae1>

4.9. Requisitos para a implementação

Os requisitos básicos para a implementação de uma Creche e Jardim-de-Infância, segundo a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), passam pelo proprietário ter idoneidade civil e pedagógica, sanidade física e mental e, nos termos da legislação em vigor, os equipamentos e material didáctico e respectivas instalações.

Terá ainda de ser formalizada uma candidatura constituída por um requerimento próprio, dirigido à DREL (Direcção Regional de Educação de Lisboa) com os seguintes documentos:

- **Requerente/Proprietário**

- Atestado Médico onde se deve referir que apresento robustez física e mental;
- Declaração a atestar que não sou funcionária do Ministério da Educação em Portugal;
- Cópia da declaração de empresário em nome individual;
- Certificado de habilitações académicas;
- Certificado de registo criminal.

- **Direcção Pedagógica**

- Certificado de registo criminal;
- Certificado de habilitações académicas;
- Atestado Médico onde se deve referir que o requerente apresenta robustez física e mental;
- Declaração de aceitação do cargo de direcção pedagógica com compromisso de não acumular outro cargo de funções semelhantes;
- Comprovativo de que o director pedagógico tem de possuir experiência pedagógica de, pelo menos, dois anos.

- **Instalações**

- O Projecto de arquitectura (1/100), deverá conter:
 - Plantas de piso;
 - Alçados;
 - Cortes;
 - Planta de implantação (1/200);
 - Planta de localização (1/1000 ou 1/2000);
 - Memória descritiva do projecto e justificativa com o respectivo mapa de áreas e com a indicação de volumes e superfícies de iluminação natural, e assinado pelo técnico responsável pelo projecto.

- **Licenças Municipais**
 - Declaração de viabilidade do projecto de arquitectura ou Alvará de licença de obra (construção nova ou alteração) emitido pela Câmara Municipal da área onde ficará sediado o jardim-de-infância;
 - Alvará de mudança de regime de utilização;
 - Parecer favorável do Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil.

- **Documentos referentes ao regime legal do uso das instalações**
 - Título de propriedade.

4.10. Avaliação Financeira

Para a resolução dos cálculos necessários à avaliação financeira do projecto de investimento, foram tidos em consideração pressupostos como taxa de inflação, taxas de juro, entre outros dados, que foram retirados da actual conjuntura do mercado e que se encontram em anexo (anexo 24).

Na análise da viabilidade financeira, foram considerados todos os custos orçamentais previstos para a criação da Creche e Jardim-de-Infância, as amortizações do edifício, mobiliário e de outros equipamentos, e os custos com o pessoal, CMVMC e FSE (ver anexo 24).

Para a elaboração dos seguintes mapas de *Cash Flows*, *Working Capital* e Demonstração de Resultados, foi considerada uma previsão de vendas esperada para cada ano em particular (ver tabela 20, anexo 24), sendo esta apenas diferente em termos quantitativos no ano de início de actividade, tendo em conta que as crianças vão sendo inscritas ao longo do primeiro semestre, como ilustra a tabela 21 do anexo 24. Contudo, apesar de a capacidade instalada não estar totalmente preenchida desde o início da actividade, perante a previsão, os recursos humanos terão de ser recrutados no início da actividade de forma a garantirem o seu funcionamento das 7h30 as 19h30, e para serem respeitadas as leis vinculativas deste sector.

Relativamente aos restantes anos de funcionamento da Geração Sorriso é esperado que a sua capacidade instalada seja preenchida na totalidade.

No que respeita às crianças que farão diariamente as suas refeições com recorrência ao serviço da instituição, a estimativa está nos 75% das crianças que frequentem a Geração Sorriso, esta percentagem mais reduzida está relacionado com o número de crianças do berçário cujas refeições ainda são prescritas por médicos.

Relativamente aos workshops é esperada uma frequência média de 20% da capacidade instalada, por cada workshop realizado. Espera-se fazer uma festa de aniversário por mês e que 50 seja o número de crianças a desfrutarem da oportunidade de irem à praia durante o mês de Junho ou Julho, com a instituição.

Através da Demonstração de Resultados (ver tabela 28, anexo 24) observa-se que os Cash Flows Operacionais são positivos desde o Ano 1, assim como o EBIDA, o EBIT e o EBIT (1-t), o que significa que os resultados gerados pela Geração Sorriso garantem as participações a entregar ao Estado e asseguram ainda o crescimento da empresa.

Analisando agora o Mapa de Cash Flow (ver tabela 29, anexo 24), ou seja, o efectivo gerado pela instituição no decorrer das suas operações, constata-se que este apresenta um resultado favorável ao não necessidade de financiamento por parte da proprietária e/ou à obtenção de um empréstimo, desde o primeiro ano de actividade.

O Mapa de Working Capital (ver tabela 30, anexo 24), reflecte a necessidade de investimento e desinvestimento em determinados anos da actividade. Tal deve-se sobretudo por não existirem necessidades financeiras (pelo facto de não haver prazo médio de recebimento), e por existirem recursos financeiros.

Verificado o crescimento previsional da instituição, chegou o momento de se aplicar as metodologias de avaliação de um projecto de investimento para a decisão económica, tais como o VAL, a TIR; o Payback (PRI), a IR e o EVA.

Tabela 3- Metodologias de avaliação económica do projecto

Metodologias	
VAL	526.957
TIR	33,5%
BL	0,82
BU	0,72
Ru	7,6%
IR	2,7
PRI	4,0
EVA	696.889

No que respeita ao Valor Actual Líquido (VAL) verifica-se que este é superior a zero, o que significa que o projecto é economicamente viável, gerando excedente e permitindo recuperar o investimento realizado.

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), é bastante superior ao Ru, pelo que por este indicador o projecto também é economicamente viável.

O Período de Recuperação do Investimento (PRI), também conhecido por *Payback*, é de 4 anos, sendo portanto mais uma metodologia que leva à aceitação do projecto.

O Índice de Rendibilidade (IR) permite saber qual a rendibilidade gerada por cada unidade de capital investido, sendo esta 0,4.

Por fim, o EVA é positivo, pelo que há geração de valor no projecto de investimento.

Estas metodologias, mostram que o projecto de investimento é economicamente viável.

Assim, passa-se ao estudo do risco económico através de uma análise de sensibilidade, onde se testa qual a alteração do critério de avaliação VAL quando oscilam as variáveis de carácter mais incerto do projecto: preço e quantidade vendida.

Análise de sensibilidade	
VAL	526.957
VAL quando:	
Preço Diminui 20%	173.710
Preço Aumenta 20%	894.865
Quantidade Diminui 20%	121.656
Quantidade Diminui 26%	0

Verifica-se então que quando o preço da mensalidade diminui 20% o VAL diminui bastante, contudo continua bastante acima de zero. O valor do VAL aumenta da mesma forma inversamente quando o preço aumento em 20%.

No que respeita à variável quantidade vendida, apenas faz sentido diminui-la, uma vez que existem máximos que se pretendem ser atingidos desde o primeiro ano. Assim, quando a

quantidade de crianças na instituição passa a ser cerca de 100, o VAL diminui consideravelmente. O break-even é atingido com 92 crianças, aos 73% da capacidade instalada.

Sendo a estrutura de capitais a adoptar E=10% e D=90% e considerando uma prestação anual constante, obtém-se um Mapa de Serviço da Dívida (ver tabela 31 no anexo 24). Este mapa serve de alicerce para o cálculo do VALF (VAL com o financiamento), que é positivo.

VALF	45.410
------	--------

VAL WACC	733.276 €
WACC	3,3%
APV	3.109.491 €

Para obter-se uma decisão global é necessária a aplicação das metodologias: WACC (custo médio ponderado do capital), $VAL_{(WACC)}$ e APV.

O $VAL_{(WACC)}$ é superior a zero, assim como o WACC é inferior à TIR. O APV, que permite separar a decisão económica da decisão de financiamento também é positivo. **Pelo que por estas informações se pode concluir que a decisão de investimento é globalmente viável.**

5. Bibliografia

Literatura

- Berthelot, J. M. (1997), *A Inteligência Social*, Porto: Res Editora.
- Bourdieu, P., Chamboredon J. C. e Passeron, J. C. (1968) *Le métier de sociologue*, Paris: Mouton-Bordas, 1968.
- Brochand, L., Dionísio, P. e Rodrigues, J. (1999), *Publicitor*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kotler, P., (2005), *Administração de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa: McGraw-Hill, 3-32 e 233-707.
- Lindon, D., Lendrive, J., Rodrigues, J., Dionísio, P., Levy, J. (2004), *Mercator XXI*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 49-54, 135-195 e 555-571.
- Lovelock, C. H. e Wirtz, J. (2007), *Services marketing: people, tchnology, strategy*, Londres: Pearson - Prentice-Hall.
- Menezes, H. C. (2001), *Princípios de Gestão Financeira*, Lisboa: Editorial Presença, 243-346.
- Mota, A. G., Nunes, J. P. e Ferreira, M. A. (2004), *Finanças Empresariais – teoria e prática*, Lisboa: Publisher Team, 15-320.
- Pinto, J.C.C. e Curto, J.J.D. (1999), *Estatística para economia e gestão – instrumentos de apoio à tomada de decisão*, Lisboa: Edições Sílabo, 283-291.
- Quivy, R. e Compenhoudt, L. (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Grávida Publicações, 18-26.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Edições Sílabo, 44-84.
- Ventura, J. (2008), *Análisis Estratégico de la Empresa*, Madrid: Paraningo – Cengage Learnig, 121-312.

Internet

- Câmara Municipal de Torres Vedras (2009), *Estudo da Carta Educativa do Concelho de Torres Vedras*, <http://www.cm-tvedras.pt/viver/educacao/carta-educativa/>
- HighScope Educational Research Foundation (2009), *Curriculum*, <http://www.highscope.org/index.asp>
- Instituto Nacional de Estatística (2009), *Anuários Estatísticos*, <http://www.ine.pt/>
- Movimento da Escola Moderna (2009), *Modelo Pedagógico*, <http://www.movimentoescolamoderna.pt/index.html>

6. Anexos

Anexo 1 – Revisão de Literatura

Dimensão da amostra

$$n \geq \frac{Pq}{\frac{E^2}{Z^2} \frac{pq}{N}}$$

Em que:

n = amostra

N = população

E = Erro amostral

Z = valor da distribuição t de student

p = probabilidade de sucesso

q = probabilidade de insucesso

Decisão de Investimento – Viabilidade de um Projecto de Investimento

1. Cash Flows

Gomes Mota, et al., 2004 (pág. 16), explicam que o cash flow resulta de confrontarmos os fluxos de entrada com os fluxos de saída. O cash flow de avaliação de um projecto de investimento engloba as seguintes componentes: investimento em capital fixo, operational cash flow, investimento em working capital e valor residual.

$$\text{Cash Flow} = \text{Operational Cash Flow} + \text{Valor Residual} - \text{Investimento em Capital Fixo} - \text{Investimento em Working Capital}$$

O cálculo do cash flow não considera os encargos financeiros com dívida, porque numa primeira fase avalia o projecto partindo do princípio que este é financiado por capitais próprios, e só numa segunda fase considera que o projecto poderá ser financiado (uma parte de capitais próprios e outra de dívida), e só então são incluídos os efeitos.

Os autores supra mencionados, consideram dois princípios gerais para a determinação dos cash flows, nomeadamente: Óptica de Tesouraria e Óptica Incremental.

Óptica de Tesouraria: Os cash flows devem reflectir as entradas e saídas de dinheiro, isto é, recebimentos e pagamentos e não proveitos e custos que correspondem ao princípio da especialização do exercício.

Óptica Incremental: Ao analisar a viabilidade de um projecto, terão de ser considerados todos os cash flows incrementais, ou seja todos os cash flows que resultam da implementação do projecto.

1.1.1. Custos de Oportunidade

Os custos que decorrem da utilização de um determinado recurso devem ser considerados no cálculo dos Cash Flows, ainda que não impliquem uma saída de fundos.

1.1.2. Vida Útil do Projecto

A escolha da vida útil do projecto irá depender da área de negócios e respectiva duração do ciclo de vida do negócio. Para calcular a vida útil o que se deverá fazer é fazer projecções até alcançar a estabilidade do negócio, período de velocidade cruzeiro.

Os cash flows têm de ser projectados durante a vida útil do projecto (n anos).

1.1.3. Investimento em Capital Fixo

Despesas efectuadas em activo fixo, e todo o conjunto de despesas associadas à implementação do projecto e eventuais receitas que lhe possam ser imputadas (subsídios, por exemplo).

1.1.4. Operational Cash Flow

Consiste na diferença entre recebimentos e pagamentos de exploração. As amortizações apesar de serem um custo de exploração, não estão incluídas porque não são um pagamento.

$$\text{Operational Cash Flow} = \text{EBIT} (1-t) + \text{Amortizações}$$

$$\text{Operational Cash Flow} = \text{EBITDA} (1-t) + \text{Amortizações} \times t$$

$$\text{EBIT} = \text{Proveitos Operacionais} - \text{Custos Operacionais}$$

$$\text{EBITDA} = \text{Proveitos Operacionais} - \text{Custos Operacionais} + \text{Amortizações}$$

Onde: t = taxa marginal de imposto sobre os lucros

1.1.5. Working Capital

Excesso de necessidades financeiras de exploração relativamente a recursos financeiros de exploração.

1.2. Taxa de Actualização/Desconto do Projecto (r)

A remuneração exigida pelo investidor está directamente associada ao risco do investimento em análise. Deste modo, se investir em determinado projecto sem risco (habitualmente utiliza-se como exemplo as Obrigações do Tesouro – OT's), o investidor sem correr risco exige a determinada remuneração.

Por outro lado, se o investidor aplicar o seu dinheiro num activo com risco, então a remuneração exigida será superior à remuneração oferecida pelas OT's. A esta irá adicionar um prémio de risco, que decorre do risco associado ao projecto de investimento em causa:

$$r = r_f + \text{prémio de risco}$$

Onde: r_f - taxa de juro sem risco

1.2.1. r e Preços Correntes

Utilizamos r_f , quando calculamos os cash flows, pois estes são calculados com inflação, pelo que a taxa de actualização deverá incluir igualmente a inflação.

1.2.2. r e Preços Constantes

A análise do projecto é realizada não tendo em conta a inflação, pelo que devemos utilizar uma taxa de actualização real, ou seja, utiliza-se a taxa de juro sem risco real – $r_f(\text{real})$.

$$r_f(\text{real}) = [(1 + r_f) / (1 + i)] - 1$$

1.2.3. r e CAPM (Capital Asset Pricing Model)

A r pode ser obtida através da CAPM, que permite determinar permite calcular o prémio de risco do projecto em função do seu nível de risco económico dado pelo seu unlevered beta (beta do activo – β_U), pois para efeito de decisão económica consideramos que o projecto é integralmente financiado por capital próprio (Pressuposto 100% Equity):

$$r = r_f + \beta_U [E(r_m) - r_f] \quad \beta_U = \beta_L \frac{E}{V_U} + \beta_D \frac{D(1-t)}{V_U} \quad \beta_L = \beta_U + (\beta_U - \beta_D)(1-t) \frac{E}{D}$$

Onde:

$E(r_m)$ – taxa de rendibilidade esperada do mercado

β_D – Beta da Divida (normalmente assumido como zero, isto é, assume-se que não existe risco de default)

E – valor do mercado do capital próprio

D – valor do mercado do passivo

$V_U = E + D(1-t)$ – designa o valor do unlevered firm

t – taxa de imposto sobre lucros

O risco total de uma empresa pode ser subdividido em risco económico (ou operacional) e em risco financeiro. O primeiro está associado à capacidade que esta tem para gerar resultados operacionais positivos (proveitos operacionais > custos operacionais).

O risco financeiro sucede dos resultados operacionais permitirem ou não pagar os custos financeiros do financiamento.

1.3. Metodologias de Avaliação de um Projecto de Investimento

1.3.1. O Valor Actual Líquido (VAL)

Designado em inglês por NPV (Net Present Value), o VAL compara o montante investido com o valor actual dos cash flows gerados ao longo da vida do investimento. Sendo os fluxos obtidos em períodos de tempo diferentes, há que reportá-los ao momento actual:

$$VAL = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r_U)^t}$$

Onde:

I_0 – Investimento inicial;

CF_t – cash flow gerado no período t;

n – vida do projecto;

r_U – remuneração exigida pelo investimento não-alavancado.

Decisão económica com o VAL:

- VAL > 0 – Aceitar o projecto.

Projecto economicamente viável. Permite recuperar o investimento realizado, remunera os capitais investidos à taxa pretendida e ainda gera excedente.

- VAL = 0 – Aceitar o projecto.

Permite recuperar o investimento realizado, remunera os capitais investidos à taxa pretendida. Contudo, para este projecto ser viável há que analisar bem todos os fluxos previsionais, assim como a taxa de actualização utilizada, pois bastará uma pequena alteração para deixar de o ser.

- VAL < 0 – Rejeitar o projecto.

O projecto não é economicamente viável.

Limitações do VAL

O VAL assim como outras metodologias de avaliação, expostas de seguida, apresenta algumas limitações, tais como:

- A dificuldade de determinar com exactidão a taxa de actualização apropriada – apresentando-se o VAL muito sensível a esta.
- Não permite analisar projectos em situações de racionamento de capital, devendo-se neste caso utilizar critérios de avaliação relativos para fazer o ranking dos projectos.
- Não permite analisar projectos com vidas diferentes.

1.3.2. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A taxa interna de rendibilidade, IRR (Internal Rate of Return), é a taxa de actualização que torna nulo o VAL do projecto, isto é, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos.

O cálculo da taxa em questão pode ser efectuado igualando a equação do VAL a zero¹⁷ e resolvê-la em ordem a r.

$$\text{VAL} = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+r_U)^t} = 0$$

Existe uma relação inversa entre o VAL e a taxa de actualização (r): quanto maior a remuneração exigida (r_U), menor o valor actual dos fluxos gerados (VAL)¹⁸.

Decisão económica com o TIR:

- $\underline{\text{TIR}} \geq r_U$ - o projecto é economicamente viável.
- $\underline{\text{TIR}} = r_U$ - o VAL = 0, o risco aumenta substancialmente, como é referido aquando a análise ao VAL.
- $\underline{\text{TIR}} < r_U$ - o VAL < 0, não se aceita.

Limitações da TIR:

- Assume que os cash flows gerados pelo projecto são reinvestidos a uma taxa igual à própria TIR.
- Não distingue situações de aplicação financeira de situações de financiamento.

¹⁷ Quando VAL = 0; $r_U = \text{TIR}$.

¹⁸ Quando $\uparrow r$, $\downarrow \text{VAL}$

- Podem existir TIRs múltiplas quando os projectos intercalam cash flows positivos com cash flows negativos.
- Não permite seleccionar projectos mutuamente exclusivos, devendo-se utilizar nesse caso o VAL. A TIR tendencialmente beneficia projectos com menor investimento e geração rápida de cash flows.

Período de Recuperação do Investimento (PRI)

Conhecido como Payback, o Período de Recuperação do Investimento traduz o numero de períodos necessários para recuperar o investimento inicial, isto é, o tempo necessário para igualar o VAL a zero.

$$\text{PRI} = T, \text{ quando: } \sum_{t=0}^T \frac{\text{CF}_t}{(1+r)^t} = I_0$$

Decisão económica com o PRI:

- $\text{PRI} < n$ – aceitar o projecto.
- $\text{PRI} = n$ – aceitar o projecto, contudo o risco aumenta substancialmente.
- $\text{PRI} > n$ – não aceitar o projecto.

Limitações do PRI

- Ignora os cash flows gerados após a remuneração do investimento inicial.
- É um indicador de risco que tem de ser utilizado em simultâneo com outros métodos de avaliação, pois não é um indicador de rendibilidade do projecto. O risco será tanto maior, quanto mais tarde se recuperar o investimento realizado.

1.3.3. Índice de Rendibilidade (IR)

Este método tem origem no VAL, permitindo avaliar a rendibilidade gerada pela unidade de capital investido:

$$\text{IR} = \sum_{t=0}^n \left(\frac{\text{CF}_t + I_t}{(1+r)^t} \right) / \left(\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \right)$$

Decisão económica com o IR:

- $\underline{IR} > 1 \Rightarrow \underline{VAL} > 0$ – Aceitar o projecto.
- $\underline{IR} = 1 \Rightarrow \underline{VAL} = 0$ – Aceitar o projecto.
- $\underline{IR} < 1 \Rightarrow \underline{VAL} < 0$ – Rejeitar o projecto.

Limitações do IR

- O índice de rentabilidade não deve ser aplicado para seleccionar projectos mutuamente exclusivos.

1.3.4. Modelo do Valor Económico Acrescentado ou Economic Value Added (EVA[®])

Gomes Mota, et al, 2004, (pág. 259), referem que o EVA constitui uma ferramenta de gestão extremamente importante. Ao confrontar a rentabilidade de um investimento com o seu verdadeiro custo, tem-se uma visão clara do impacto das suas decisões no futuro da empresa, o que permite uma maior responsabilização.

Um EVA positivo significa geração de valor, e um EVA negativo o oposto.

O EVA pode ser considerado como uma medida de performance que pode ser calculado da seguinte forma:

$$\mathbf{EVA^{\circledR} = EBIT(1-t) - (WACC \times CI)}$$

Também calculado a partir de: $\mathbf{EVA^{\circledR} = CI \times (RCI - WACC)}$

Na decisão económica, tem-se em consideração o pressuposto 100% equity, sendo o objectivo apenas o de visualizar se o negócio tem capacidade para se sustentar, se existe viabilidade económica.

No entanto, em termos gerais, os investimentos são financiados por uma estrutura de capitais que combina capitais próprios e capitais alheios. Neste ponto responde-se a duas grandes questões:

- qual a estrutura de capitais a adoptar?
- quais as fontes de financiamento a seleccionar?

1.3.5. Estrutura de Financiamento

A estrutura de financiamento determina qual a percentagem de capitais próprios/alheios que se irá adoptar. Esta relação terá sempre como objectivos:

- Minimizar o custo do capital – do custo médio ponderado do capital (CMPC) ou em inglês Weighted Average Cost of Capital (WACC):

$$WACC = r_E \times \frac{E}{E+D} + r_D \times (1-t) \times \frac{D}{E+D}$$

1.4. Decisão Global

Neste ponto é analisado qual o impacto que terá a decisão de inserção de capitais alheios na viabilidade do investimento.

Tal impacto poderá ser estudado através de duas metodologias: o custo médio ponderado (WACC) e VALA ou APV¹⁹ que consiste no Valor Líquido Ajustado à decisão de financiamento.

- WACC $WACC = r_E \times \frac{E}{E+D} + r_D \times (1-t) \times \frac{D}{E+D}$

Onde: $r_E = r_f + \beta_L (r_M - r_f)$

Um investimento será globalmente viável se:

- $VAL_{(WACC)} \geq 0$
- $TIR \geq WACC$

- APV ou VALA

Permite separar a decisão económica de investimento da decisão de financiamento. Esta metodologia resulta de adicionarmos ao VAL o valor gerado pela decisão de financiamento (VALF²⁰).

$$APV = VAL + VALF$$

Um investimento será globalmente viável se:

- $APV \geq 0$

¹⁹ Adjusted Present Value

²⁰ Decorre fundamentalmente de dois grandes benefícios: os benefícios fiscais (pagamento de menos impostos) e os benefícios financeiros (taxas de juro bonificadas ou obtenção de subsídios).

6.1. Anexo 2 - Contexto Demográfico

Estimativas de População Residente e Indicadores Demográficos, Portugal, 2002-2007						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
População em 31.XII	10 407 465	10 474 685	10 529 255	10 569 592	10 599 095	10 617 575
Homens						5 138 807
Mulheres						5 478 768
Saldo Natural	8 125	3 720	7 330	1 937	3 403	-1 020
Taxa de Natalidade (%)	11,0	10,8	10,4	10,4	10,0	9,7
Taxa de Mortalidade (%)	10,2	10,4	9,7	10,2	9,6	9,8
Taxa de Mortalidade Infantil (%)	5,0	4,1	3,8	3,5	3,3	3,4

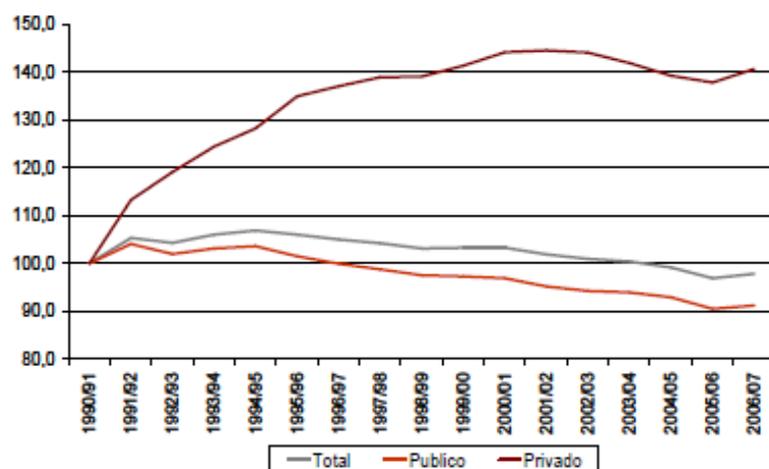
Fonte: INE - Estimativas de População Residente – 2007

Concelho de Torres Vedras: Taxas de Crescimento Efectivo, 1981-2001				
Anos de Censos	Crescimento Natural (Nº Indiv.)	Saldo Migratório (Nº Indiv.)	População Residente (Nº Hab.)	Taxa de Crescimento Efectivo (%)
1981	324	3 410	65 039	57,4
1991	-94	702	67 185	9,0
2001	-74	1 169	72 250	15,2

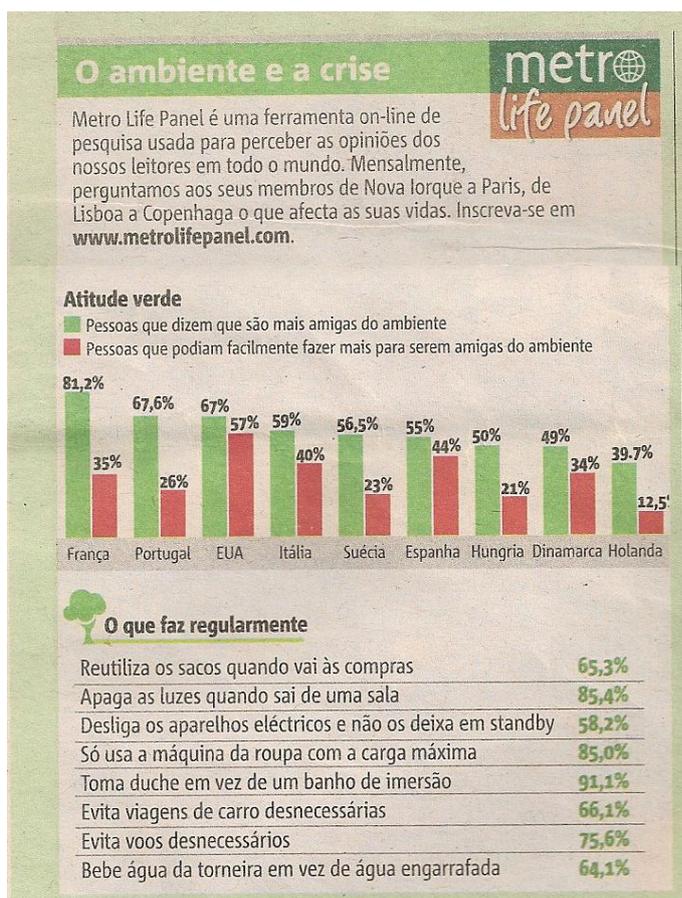
Fonte: Estudo da Carta Educativa do Concelho de Torres Vedras – Relatório Final - 1ª Parte

Anexo 3 - Contexto Sócio-Cultural

Gráfico 20 – Índices de população escolar segundo a natureza institucional dos estabelecimentos de ensino (1990/1991=100)



Fonte: INE - Anuário Estatístico de Portugal 2007 – Edição 2008



Fonte: Metro Portugal – publicação de dia 15 de Outubro de 2008.

Anexo 4 - Contexto Político-Legal

Decretos-Lei com papel activo na regulamentação do sistema educativo português:

- Decreto-Lei nº115/98 de 4 de Maio, relativo à autonomia das escolas ao nível estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional;
- Decreto-Lei nº6/2001 de 18 de Janeiro que estabelece os princípios orientadores da organização e gestão curricular do Ensino Básico;
- Decreto-Lei nº240/2001 de 30 de Agosto que expressa o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei nº241/2001 de 30 de Agosto que desenha os perfis específicos de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1º ciclo de ensino básico.

Anexo 6 - Concorrentes

Jardim de Infância de Boavista, Jardim de Infância de Conquinha e Jardim de Infância de Conquinha II

Estes Jardins de Infância situam-se na freguesia de S. Pedro e Santiago e integram a rede pública que a cidade de Torres Vedras actualmente oferece.

Jardim de Infância de Boavista

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 50 crianças

Jardim de Infância de Conquinha

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 75 crianças

Jardim de Infância de Conquinha II

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 75 crianças

Área geográfica de Intervenção – Cidade de Torres Vedras

Centro Comunitário de Torres Vedras

Em 1998, o Centro Comunitário de Torres Vedras deu Registo na Direcção Geral de Acção Social como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) com a resposta social de Jardim de Infância. Em 2003, cria uma outra resposta social de infância, a Creche. Neste centro existe ainda Actividades de Tempos Livres (A.T.L.).

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada – 15 crianças

(frequência efectiva em 2008/09 – 60 crianças)

Jardim de Infância

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 24 crianças

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras

O Centro Comunitário de Torres Vedras tem como fontes de financiamento os Acordos de Cooperação com o Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Lisboa e o Ministério da Educação, as participações familiares, inscrições anuais nas respostas sociais, quotas e outros donativos do Sector Público e Privado.

Fundação Lar de S. Francisco Centro Infantil da Sagrada Família Varatojo

É uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, agregada à Fundação denominada Lar de S. Francisco, que iniciou a sua actividade em 1976.

Posteriormente, em 1981, foi criado um Centro de Infância com as respostas sociais de Creche, Jardim de Infância e A.T.L..

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada – 22 crianças

Jardim de Infância

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 48 crianças

Actividades extras curriculares - Educação Física e Educação Musical

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Existe um acordo de cooperação tripartido entre o Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo, a Direcção Regional de Educação de Lisboa e a "Fundação Lar de S. Francisco" de Varatojo - Torres Vedras.

Jardim-Escola João de Deus de Torres Vedras

Fundado em Torres Vedras a 25 de Janeiro de 1965, tem como objectivo prestar apoio à criança no Concelho de Torres Vedras.

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada – 59 crianças

Jardim de Infância

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 81 crianças

Modelo Pedagógico – Modelo Humanista - Método de João de Deus

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras

A Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras foi inaugurada em 1981, como IPSS e detêm Creche, Jardim de Infância e A.T.L.. O funcionamento destas respostas sociais deu-se pelo protocolo com o Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo.

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos,

Capacidade Instalada – 60 crianças

(frequência efectiva em 2008/09 – mais de 60 crianças)

Jardim de Infância

Idade - 3 aos 6 anos,

Capacidade Instalada – 144 crianças

Actividades extras curriculares - Educação Física e Educação Musical

Área geográfica de Intervenção – Freguesias da Cidade de T. Vedras

Centro Social Paroquial de Torres Vedras

O Centro Social Paroquial de Torres Vedras, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Esta IPSS foi criada com o objectivo geral de contribuir para a formação integral e o desenvolvimento de todos os habitantes, cultivando a fraternidade cristã, sempre com opção preferencial pelos mais carenciados, e disponibiliza hoje os serviços de Creche, Jardim de Infância e A.T.L..

Este centro conta duas instituições: a Creche Azul e Rosa e a Creche e Jardim de Infância Santa Maria.

Creche Azul e Rosa

Idade – 4 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada - 18 crianças

Creche Santa Maria

Idade – 18 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada - 14 crianças

Jardim de Infância Santa Maria

Idade – 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada - 36 crianças

Creche do Povo Jardim de Infância

A Creche do Povo é uma IPSS, sem fins lucrativos, de carácter associativo, e nasceu para dar resposta às mães que, após o 25 de Abril, começaram a ter mais oportunidades de trabalho fora de casa.

Em Junho de 1999 foram inauguradas as novas instalações, feitas de raiz num terreno cedido pela Câmara Municipal de Torres Vedras, procurando assim dar resposta às exigências actuais, quer a nível pedagógico quer a nível social.

Actualmente, a Creche do Povo é frequentada por 295 crianças nas respostas sociais: Creche, Jardim de Infância e A.T.L, tem 55 funcionários e possui cerca de 550 sócios no activo (rebaixamento efectuado em Julho de 2002).

Creche

Idade – 4 meses aos 3 anos

Capacidade Instalada – 50 crianças

Jardim de Infância

Idade – 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 132 crianças

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras, Alenquer e Sobral de M. Agraço

Creche Bolinha de Neve

A Creche Bolinha de Neve é uma Instituição particular com fins lucrativos que iniciou funções a 1 de Setembro de 2003.

Destina-se a receber crianças dos 4 meses até a idade de ingresso escolar.

As suas instalações estão situadas num condomínio semi-fechado e é composta por três lojas adaptadas para o efeito. A administração da Creche Bolinha de Neve está a cargo das suas sócias, possui uma equipa pedagógica constituída por 6 Educadores e 1 Director pedagógico.

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos,

Capacidade Instalada – 3 salas,

Modelo Pedagógico - Baseado nos princípios Educativos enunciados por Gonzales, Mena e Eyer (1989)

Jardim de Infância

Idade - 3 anos até idade de ingresso escolar,

Capacidade Instalada – 3 salas,

Modelo Pedagógico - Baseado no M.E.M. (Movimento da Escola Moderna).

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Creche Jardim de Infância S. Vicente

A Creche Jardim de Infância S. Vicente, é uma sociedade por quotas, com três sócios-gerentes e entrou em funcionamento em 2001.

Creche e Jardim de Infância

Idade – 3 meses aos 6 anos

Capacidade Instalada – 3 salas em 2004/05,

Actividades extras curriculares - Ginástica, Musica, Inglês, Informática

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

O Período normal de funcionamento é das 7:30 às 19:30. No prolongamento deste horário facultada, ainda, um serviço de baby-sitting, diurno e nocturno, 7 dias por semana.

Externato “O Mundo da Criança”

O Externato "O Mundo da Criança" é um estabelecimento de ensino particular e cooperativo, que teve início em 1971. No ano lectivo 2005/2006, mudou para umas novas instalações, na parte Sul da cidade de Torres Vedras e integrou mais um grau de ensino 2º Ciclo do Ensino Básico. Para o ano lectivo 2009/2010 prevê-se uma sala de Creche.

Creche

Idade - 4 meses aos 3 anos,

Número de salas - 1 sala (2009/2010)

Jardim de Infância

Idade - 3 anos até idade de ingresso escolar,

Capacidade Instalada – 44 crianças

Modelo Pedagógico – modelo assente em quatro pilares da educação: Aprender a ser, Aprender a viver juntos, Aprender a conhecer e Aprender a fazer.

Actividades extras curriculares - Inglês, Natação, Ciência Divertida (Fastrackids), Coro Infante/Juvenil do Externato "O Mundo da Criança"

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Externato Infantil “Os Primeiros Passos”

Com o ensino subsidiado pelo Ministério da Educação, este externato conta com os serviços de Jardim de Infância e 1º Ciclo.

Jardim de Infância

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 24 crianças

Actividades Extracurriculares – Informática, Inglês, Ginástica, Karaté, Viola, Música e Praia

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Escola Internacional de Torres Vedras

A Escola Internacional de Torres Vedras é uma instituição privada vocacionada para o Pré-Escolar; 1º, 2º, 3º Ciclo e Ensino Secundário.

Os objectivos gerais desta escola passam por proporcionar aos alunos portugueses a oportunidade de adquirir uma educação internacional e proporcionar aos alunos estrangeiros a oportunidade de dar continuidade à sua educação em Portugal.

Para o ano de 2009/10 está previsto um novo serviço pedagógico: a creche, com capacidade instalada prevista para 8 crianças.

Jardim de Infância

Idade – dos 3 aos 6 anos

Capacidade Instalada – 100 crianças

Actividades Extracurriculares – Dança/Ballet/Ginástica Localizada, Música, Natação,
Judo

Área geográfica de Intervenção – Concelho de T. Vedras e Concelhos limítrofes

Um facto a registar na análise à concorrência é que em muitas instituições o número de crianças matriculadas encontra-se acima das suas capacidades instaladas, funcionando em desacordo com a lei.

Anexo 7 – Preços Praticados

Tabela 4 - Preços Praticados por Instituições de Carácter

Serviços:	Matricula e Seguro escolar	Creche		Refeições*		Jardim de Infância	Refeições*		Act. Extracurriculares Unid.	Transporte Mensal	Outros/Obs.
		S/ Fraldas	C/ Fraldas	Unid.	Mensal		Unid.	Mensal			
Creche Jardim de Infância S. Vicente, Lda.	195 €	265 €	N.T.	N.T.	110 €	250 € (a)		110 €	27,5 €		Descontos c/ mais filhos na instituição
Creche Bolinha de Neve	300 €	N.T.	378,5 €			324,5 €				N.T.	Descontos c/ mais filhos na instituição
Externato "O Mundo da Criança"	260 €		290 €		110 €	290 €		110 €	incluídas	45 €	
Escola Internacional de Torres Vedras	220 €					268 €	7,5 €	135 €	41 €	44€/7km	45€ Prolongamento**; Descontos c/ mais filhos na instituição

a) Caso não beneficie do Protocolo com o Min. Educação - pagamento em função do IRS

*Almoço, Reforço da Manhã e Lanche da Tarde

**Prolongamento 16h30 às 18:30/19:00 h

Nas questões 4, 5 e 6 deverá responder com uma escala de 1 a 5

(1="nada importante", 2="pouco importante", 3="importante", 4="muito importante", 5="extremamente importante")

4. No processo de escolha de uma instituição, como valoriza os seguintes aspectos:					
a. Valores da instituição	1	2	3	4	5
b. Projecto educativo	1	2	3	4	5
c. Instalações para Natação	1	2	3	4	5
5. Qual o valor que atribui à ligação entre a Escola e a Família?	1	2	3	4	5
6. Para si as seguintes unidades extracurriculares são:					
a. Ginástica	1	2	3	4	5
b. Inglês	1	2	3	4	5
c. Informática	1	2	3	4	5
d. Ciência Divertida	1	2	3	4	5
e. Música	1	2	3	4	5
f. Judo/ Ballet/ Hip-hop	1	2	3	4	5
g. Natação	1	2	3	4	5

As questões que se seguem deverão apenas ser respondidas por pais cujos filhos já se encontrem a usufruir deste tipo de serviços educacionais, se não for o seu caso, por favor passe à questão 10.

Na próxima questão deverá responder com uma escala de 1 a 5

(1="nada satisfeito", 2="pouco satisfeito", 3="satisfeito", 4="muito satisfeito", 5="extremamente satisfeito")

7. Tendo em consideração os actuais recursos educativos que utiliza, qual o grau de satisfação que tem perante as seguintes questões:					
a. Preço	1	2	3	4	5
b. Localização	1	2	3	4	5
c. Modelo Educativo	1	2	3	4	5
d. Horários	1	2	3	4	5
e. Segurança	1	2	3	4	5
f. Instalações	1	2	3	4	5
g. Serviço de refeições	1	2	3	4	5
h. Relacionamento com Educador e Auxiliares de Acção Educativa	1	2	3	4	5
i. Horário das reuniões					
8. O Educador envia pedidos de "trabalhos de casa".	Si m	Nã o	N.S/N.R.		
9. Tem conhecimento do projecto educativo da escola do seu filho?	Si m	Nã o	N.S/N.R.		
10. Utiliza meios informáticos no seu dia-a-dia?	Si m	Nã o	N.S/N.R.		
11. Para si, o ensino privado com fins lucrativos seria sempre a primeira opção, se tivesse condições para tal?	Si m	Nã o	N.S/N.R.		

Nesta secção, até à questão 7, deverá responder com uma escala de 1 a 5
(1="nada importante", 2="pouco importante", 3="importante", 4="muito importante", 5="extremamente importante").

1. “Workshops para Crianças”

Qual a importância que atribui a “Workshops para Crianças” com periodicidade quinzenal com temas como por exemplo: *O Meu Ambiente, Existem Energias Renováveis, Conhecer o meu corpo, Prevenção de riscos infantis, A higiene que devo ter, Histórias com arte, Histórias de Encantar – fantoches...*

1 2 3 4 5

2. “Workshops para Pais”

Qual a importância que atribui a “Workshops para Pais” com periodicidade quinzenal com temas como por exemplo: *Grávidas e mães recentes, Alimentação das Crianças (0 aos 5 anos), Primeiros Socorros (0 aos 5 anos), Massagem bebés, Histórias de Embalar, Birras na Infância e Desobediência Infantil, Porque é importante brincar, Como Estimular as Crianças para o desenvolvimento da área cognitiva, motora, social da linguagem e pensamento, A Criança e os Medos...*

1 2 3 4 5

3. Babysitting

Qual a importância que atribui à disponibilidade de um serviço de babysitting nas instalações da Instituição, por exemplo, entre as 20h e as 8h da manhã nos dias úteis e de 24h nos fins-de-semana e feriados?

1 2 3 4 5

4. Festas de Aniversário

Qual a importância dada à organização de festas de aniversários nas instalações do Jardim-Escola, se a instituição oferecesse esse serviço (*exemplo: com decoração e animação temática, pinturas faciais, modelagem de balões, ateliers diversos, jogos, refeitório...*)?

1 2 3 4 5

5. Novas Tecnologias

Qual a importância que atribui ao envolvimento das novas tecnologias no quotidiano do seu filho?

1 2 3 4 5

6. “Crescer com energia positiva”

Qual a importância que atribui a um projecto pedagógico baseado em consciencialização ambiental?

1 2 3 4 5

7. Creche e Jardim-Escola Energeticamente Eficiente

Qual o valor que atribui ao facto de o seu filho poder ingressar numa instituição eficiente energeticamente?

1 2 3 4 5

8. Se a instituição tivesse... iria usufruir de:

a. Transporte escolar	Sim	Não	N.S/N.R.
b. “Workshops para crianças”	Sim	Não	N.S/N.R.
c. “Workshops para pais”	Sim	Não	N.S/N.R.
d. Babysitting	Sim	Não	N.S/N.R.
e. Organização de Festas de Aniversário	Sim	Não	N.S/N.R.
f. Praia no mês de Junho e Julho	Sim	Não	N.S/N.R.
g. Informação da “caderneta diária”/fotografias de actividades e de “momentos especiais”/avaliação do seu filho num espaço reservado on-line.	Sim	Não	N.S/N.R.

.....Secção III – Caracterização Social dos Inquiridos:.....

1. Género

- Feminino
- Masculino

2. Idade

- <25 anos
- 25-45 anos
- >= 45 anos

3. Habilitações

- 1º /2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

4. Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar

- Até 1000€
- 1000-1500€
- >=1500€

5. Caso já tenha pelo menos um filho a frequentar Creche/Jardim-de-Infância, qual o gasto mensal médio por filho?

- até 50€
- [51;100]
- [101; 200]
- [201; 300]
- + de 300€

Dou como terminado o questionário. Obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo 9 – Amostra

Tabela 5 - Nados Vivos no Concelho de Torres Vedras

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Nados Vivos	834	867	800	810(*)	824	787	4922

(*) Estimativa

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Tabela 6 - Amostra

Populações finitas	
Dimensão da população	4.922
Nível de confiança	95%
Erro amostral	9,7%
Valor de Z (valor da Tabela da distribuição t de Student)	1,96
Dimensão da amostra*	100

*Valor calculado com base nesta fórmula

Anexo 10 - Outputs da análise dos dados recolhidos

Gráfico 7 - Actualmente tem filhos com idades entre os 0 e os 5 anos?

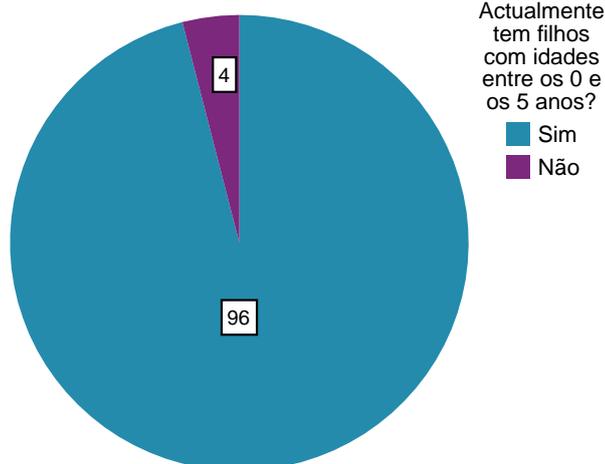


Gráfico 8 - Género

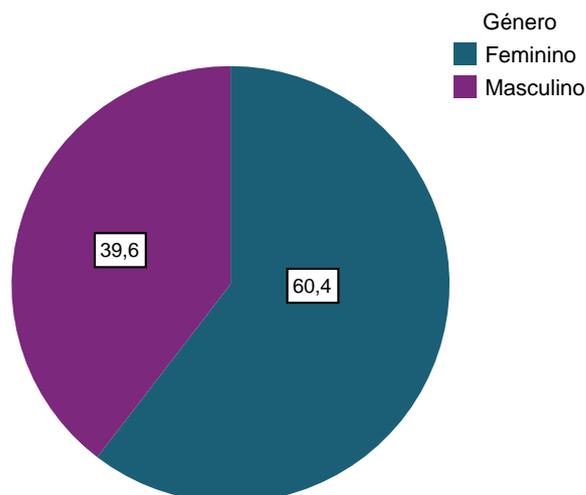


Gráfico 9 - Idade

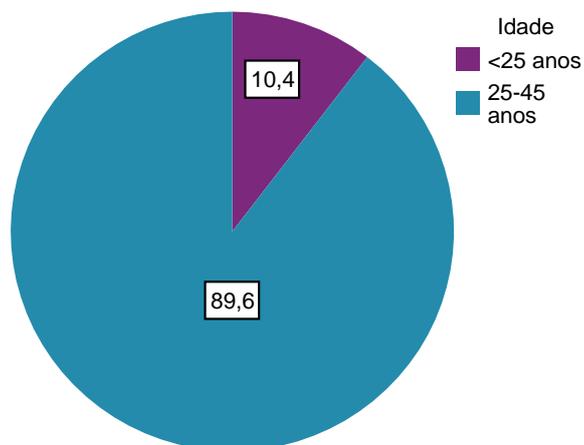


Gráfico 10 - Habilitações

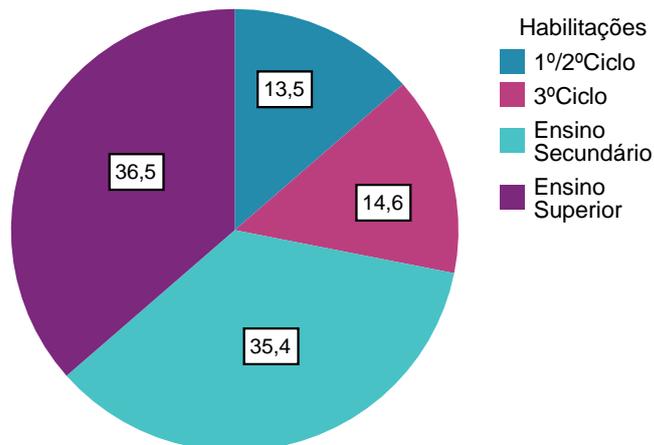


Gráfico 11 - Rendimento Médio Mensal - Agregado Familiar

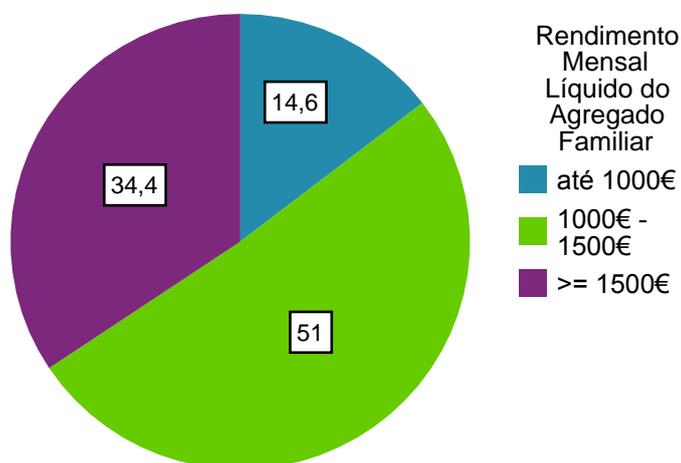


Tabela 7 - Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Creche? * Se sim, qual a natureza da Instituição

	Se sim, qual a natureza da Instituição		Total
	IPSS	Particular com fins lucrativos	
Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Creche?	33	14	47

Tabela 8 - Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Jardim-de-Infância? * Se sim, qual a natureza da Instituição

	Se sim, qual a natureza da Instituição			Total
	IPSS	Particular com fins lucrativos	Público	
Presentemente, ou num futuro próximo, tem um filho a frequentar Jardim-de-Infância?	39	5	20	64

Tabela 9 – CRECHE: Se sim, qual a natureza da Instituição

	%
IPSS	70,2
Particular com fins lucrativos	29,8

Tabela 10 - JARDIM-DE-INFÂNCIA: Se sim, qual a natureza da Instituição

	%
IPSS	60,9
Particular com fins lucrativos	7,8
Público	31,3

Tabela 11 - Em média qual o gasto mensal que tem para que o seu filho frequente a Creche/Jardim-de-Infância

	%
<50€	16,9
[51;100]	10,4
[101;200]	50,6
[201;300]	22,1

Tabela 12 - No processo de escolha de uma instituição, como valoriza os seguintes aspectos:

	Mínimo	Máximo	Média
Valores da Instituição	3	5	4,18
Projecto Educativo	3	5	4,20
Instalações para natação	1	4	2,28

Tabela 13 - Qual o valor que atribui à ligação entre a Escola e a Família?

	Mínimo	Máximo	Média
Ligação entre a Escola e a Família	3	5	4,61

Tabela 14 - Importância dada às Unidades Extracurriculares

	Mínimo	Máximo	Média
Ginástica	1	5	3,91
Inglês	1	5	3,77
Informática	1	5	3,73
Ciência Divertida	1	5	3,65
Música	1	5	3,67
Judo/Ballet/Hip Hop	1	5	2,73
Natação	1	5	3,81

Tabela 15 - Nível de Satisfação

	Mínimo	Máximo	Média
Preço	2	5	3,79
Localização	1	5	3,81
Modelo Educativo	3	5	4,13
Horários	2	5	4,16
Segurança	3	5	4,14
Instalações	2	5	4,00
Serviços de Refeições	3	5	4,43
Relacionamento com Educador e A.A.Educativa	3	5	4,09
Horário das reuniões	1	5	3,04

Tabela 16 - O Educador envia pedidos de "trabalhos de casa"?

	%
Sim	32,5
Não	61,0
N.R./N.A	6,5

Tabela 17 - Tem conhecimento do projecto educativo da escola do seu filho?

	%
Sim	87,0
Não	6,5
N.R./N.A	6,5
Total	100,0

Tabela 18 - Utiliza meios informáticos no seu dia-a-dia?

	%
Sim	86,5
Não	13,5

Tabela 19 - Para si, o ensino privado com fins lucrativos seria sempre a primeira opção, se tivesse condições para tal?

	%
Sim	57,3
Não	33,3
N.R./N.A	9,4

Tabela 20 - Qual a importância que atribui a...

	Mínimo	Máximo	Média
"Workshops para Crianças" ?	2	5	4,50
"Workshops para Pais" ?	2	5	4,27
Babysitting?	1	5	3,11
Festas de Aniversário?	2	5	3,79
Nova Tecnologia?	2	5	4,16
"Crescer com energia positiva"?	2	5	4,24
Creche e Jardim-Escola Energeticamente Eficiente?	2	5	3,76

Tabela 21 - Se a instituição tivesse iria usufruir de...

	Tansporte escolar	"Workshops para Crianças"	"Workshops para Pais"	Babysitting	Organização de festas de Aniversário	Praia no mês de Junho/Julho	Informação On-line
Sim	45,8%	88,5%	88,5%	39,6%	71,9%	82,3%	60,4%
Não	48,9%	11,5%	11,5%	54,2%	28,1%	11,5%	39,6%
NS/NR	6,3%			6,3%		6,3%	

Anexo 11 - Análise SWOT

OPORTUNIDADES	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Aumento da população em Torres Vedras.		X				X
Crescente preocupação ambiental.			X		X	
Plano Tecnológico Escolar pretende tornar a Escola num espaço de interactividade e de partilha de conhecimento sem barreiras, certificar competências TIC de Professores, alunos e funcionários, e preparar as crianças e jovens para a sociedade do conhecimento.		X				X
Taxa de Cobertura Jardim-de-Infância no Concelho de Torres Vedras: 83% (2007/08).			X			X
Taxa de Cobertura Creche no Concelho de Torres Vedras: 18% (2007/08).			X			X
Classe etária dos 3 meses aos 3 anos não é parte integrante do Sistema Educativo Português.			X			X
Capacidade instalada da concorrência sobrelotada.			X			X
Fraca comunicação por parte das instituições – fraca diferenciação.		X				X
Procura elevada: <i>clientes</i> de outros concelhos e de novos residentes.			X			X
Jardins-de-Infância da Cidade são os que apresentam maior atractividade.			X		X	
Há uma urgência de alargamento (detectada pela Câmara Municipal), com prioridade na cidade e subúrbios, de forma a fazer corresponder a oferta à procura educativa.		X			X	
Ciclo de vida dos sectores Creche e Jardim de Infância na fase de desenvolvimento.			X			X
A ligação entre a família e a instituição é muito importante, para os pais.			X			X

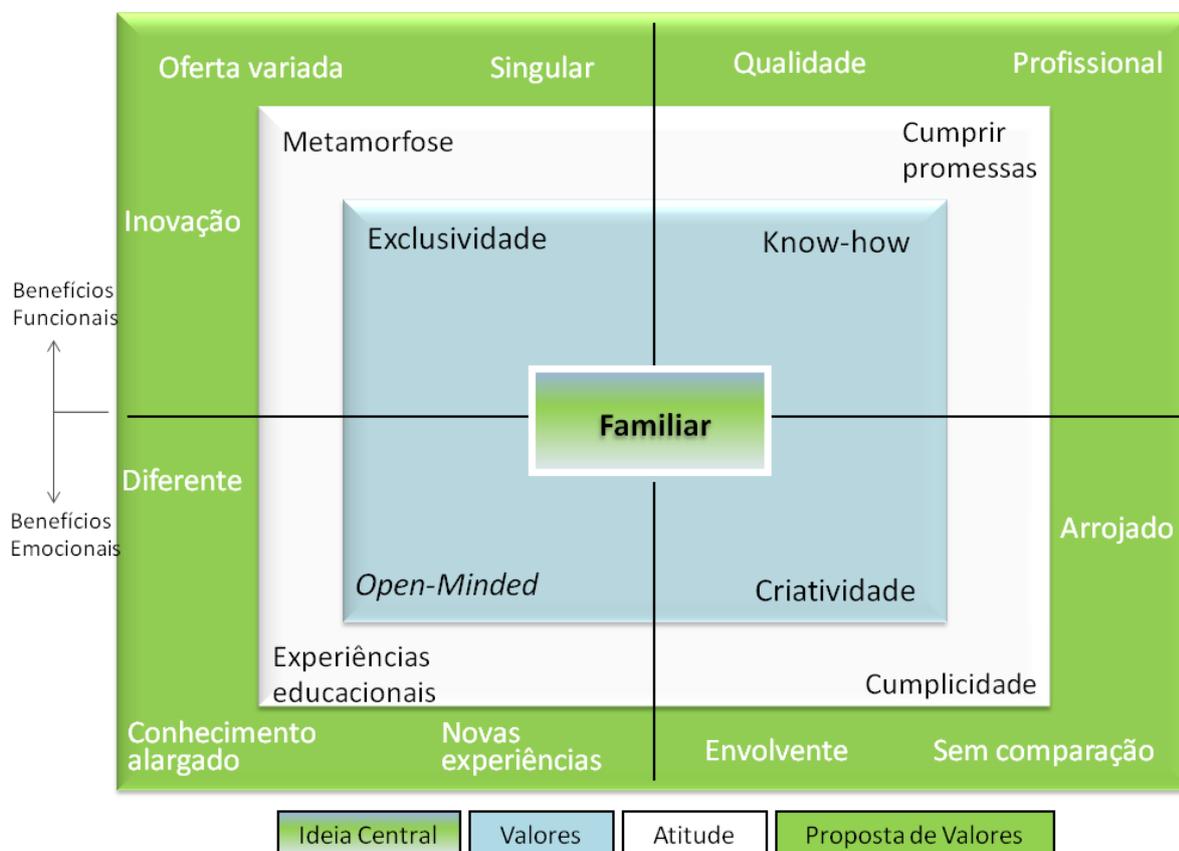
AMEAÇAS	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Taxa de natalidade nacional em decréscimo.		X				X
O cenário de crise em que se vive actualmente a desaceleração do consumo privado e aumentos da taxa de desemprego.		X				X
Apoios financeiros, encontram-se fechados a candidaturas.			X			X
Governo tem a intenção de tornar o ensino Pré-escolar obrigatório a médio prazo, implementando esta medida, numa primeira fase, em crianças com 5 anos de idade.		X			X	

A Câmara Municipal de Torres Vedras tem disponibilizado investimentos no desenvolvimento na rede pública educativa.		X			X	
A cidade de Torres Vedras tem sido palco de investimentos neste sector por parte de empresas concorrentes	X					X
Variedade de preços praticados neste sector de actividade, dadas as diferentes naturezas das instituições.		X			X	
Barreiras à entrada no mercado através dos custos iniciais.	X				X	

PONTO FORTES	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Interesse no desenvolvimento do sector educativo dos 0 aos 6 anos em Torres Vedras.		X				X
Aposto fortemente em Energias Renováveis pois estas permitem uma melhor qualidade de vida.						
Aposto também fortemente na Consciencialização Ambiental, dado que crescer com esta consciencialização será fundamental para um futuro próximo.		X				X
Elevada preocupação com o ambiente, transportando este ponto para a responsabilidade social.		X				X
Intenção de ter grande notoriedade no mercado, marcando a diferença.			X			X
Espírito Empreendedor			X			X
Serviços como Babysitting, Workshops, Festas de Aniversário, Informação On-line, etc.			X			X

PONTO FRACOS	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Fraca	Média	Elevada	Fraca	Média	Elevada
Capacidade de Investimento - Recorrência a financiamento		X				X
Instituições privadas com fins lucrativos, associada normalmente a preços mais elevados do que em IPSS.	X				X	
Retorno do investimento em Energias Renováveis demorado		X			X	
Sem experiência profissional		X			X	
O conhecimento do mercado actual, apesar de aprofundado, acaba por ser um pouco teórico		X			X	

Anexo 12 – Brand Model



A ideia central deste serviço é: Familiar. Com este serviço pretendo aproximar mais as crianças do seio familiar mesmo passando grande parte do seu dia na creche ou jardim-de-infância.

A falta de cumplicidade entre pais e filhos é hoje uma grande razão da ignorância da informação vinda dos pais. É então para contrariar este facto que pretendo oferecer serviços que proporcionem momentos de interacção, de alegria e de prazer, vivendo, experienciando a aprendizagem.

Anexo 13 – Projecto Educativo de Escola

Projecto Educativo



Educar é uma ciência e uma arte. A educação dos 0 aos 5 anos promove o desenvolvimento global e harmonioso da criança, reconhecendo as suas aptidões e experiências e procurando o máximo rendimento do seu potencial humano, no conhecimento de si própria e do outro.

1. Projecto Educativo - O que é?

O projecto educativo é um documento que consagra a orientação educativa da escola, sendo elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para o horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, metas e estratégias segundo os quais a escola se propõem cumprir a sua função.

O nosso Projecto Educativo é uma proposta educativa própria de uma Instituição (*Geração Sorriso*) e a forma global como se organiza para dar resposta à educação das crianças, às necessidades dos pais e características da comunidade.

Na sua elaboração tivemos em conta o meio social em que vivem as crianças e famílias, de modo a melhorar a resposta educativa proporcionada às crianças.

O Projecto Educativo é um instrumento dinâmico que evolui e se adapta às mudanças, por isso deverá ir sendo repensado e reformulado, um processo que implica uma avaliação e reflexão realizada por todos os intervenientes – todos os adultos que exercem um papel na educação das crianças (d direcção, coordenador pedagógico, educadores, pessoal auxiliar e pais).

2. Tema Geral – **CRESCER COM ENERGIA POSITIVA**

O tema escolhido pela Instituição durante os próximos três anos denomina-se “Crescer com energia positiva”. Esta “energia” pode ser vista de duas formas, cada uma delas com igual importância. Podemos olhar para esta “energia” e imaginar uma criança cheia de energia, feliz, de bem com a vida e acima de tudo segura de si no espaço que ocupa, sendo este um dos objectivos da Instituição, promover às crianças um ambiente seguro e tão *Único que parece familiar*. Por

outro lado podemos ver “energia positiva” como a energia que move as coisas, as energias que nos ajuda no dia-a-dia e que cada vez mais têm que ser mais protegidas.

Esta temática, podendo ser seguida por duas vertentes, deverá ser a base dos projectos pedagógicos de cada sala sendo o objectivo primordial sensibilizar desde cedo as crianças para os problemas ambientais e incentivá-los a usar energias renováveis e a compreender as consequências que a sua má utilização poderá vir a ter mais tarde.

Deste modo é da responsabilidade da Instituição pelas pessoas das Educadoras que esta temática seja trabalhada através de projectos de sala, projectos de grupo, exposições, visitas de Estudo, investigações realizadas com as crianças entre outras actividades e estratégias implementadas pelas Educadoras.

3. Orientação Educativa – Modelos Educativos

A Instituição *Geração Sorriso* segue como orientação educativa dois modernos modelos educativos, o Movimento Escola Moderna e o HighScope.

Estes modelos seguem uma linha de orientação muito própria que se centra na crianças e nos seus interesses mantendo assim a motivação e o desejo de saber mais.

È interesse da Instituição que a equipa pedagógica siga os modelos defendidos pela mesma e assumam os objectivos deste projecto educativo no seu projecto de sala.

Para se perceber melhor qual a metodologia e finalidade dos modelos escolhidos segue-se uma breve explicação do que se pretende com cada um que apresentados diferentes linhas de orientação seguem a mesma base.

▪ HighScope

Criado por **David P. Weikart**, em 1960, para servir as crianças em risco de bairros pobres, no Michigan, Estados Unidos, este modelo teve como objectivo inicial dar apoio aos alunos do ensino secundário de forma a dar resposta ao insucesso escolar constante. No entanto, mais tarde, detectaram que este insucesso estava relacionado com uma preparação escolar inadequada, no ensino primário. Assim, concluíram que seria mais adequado e eficaz, se este Modelo Curricular, inicialmente conhecido como High Scope Perry Preschool Project, fosse aplicado antes do ingresso no primeiro ciclo.

Este modelo assenta num princípio que se baseia em décadas de estudo: o princípio da Aprendizagem Participativa Activa, que considera que as crianças, assim como os adultos,

aprendem melhor através de experiências vividas seja com pessoas, com materiais, eventos ou ideias.

Assim, foi criada uma gama de programas especialmente concebidos para diferentes idades, onde se enquadram os seguintes: Creche (0-3 anos) e Educação Pré-escolar (3-6 anos).

- **Currículo HighScope para Creche**

Num cenário HighScope, as crianças exploraram, perguntam e respondem a perguntas, resolvem problemas e interagem com outras crianças e com adultos, prosseguindo as suas escolhas e planos.

Durante este processo, elas concentram-se na professora e iniciam uma auto-aprendizagem baseada em experiências em 10 áreas de desenvolvimento infantil (Identificar o “Eu”, Relações Sociais, Representação Criativa, Movimentos, Música, Comunicação e Linguagem, Exploração de Objectos, Compreensão de Quantidade e Números, Espaço e Tempo).

Dentro de casa área de conteúdos, existe uma listagem de experiências importantes (41) à aquisição de capacidades e habilidades.

- **Currículo HighScope para Educação Pré-escolar**

O HighScope para organizar os seus conteúdos de aprendizagem da criança, tomou em consideração as cinco dimensões da escola identificadas pela National Education Goals Panel (Abordagens de aprendizagem; Linguagem, alfabetização e comunicação; Desenvolvimento social e emocional; Desenvolvimento físico, saúde e bem-estar; Artes e ciências).

O HighScope par além de assumir estas dimensões, divide as “Artes e Ciências” nas subcategorias: matemática, ciência e tecnologia, estudos sociais, e artes.

Estas dimensões supra mencionadas, são designadas por “HighScope: Indicadores-chave para o desenvolvimento no Pré-escolar” (HighScope Preschool Key Developmental Indicators - KDIs).

Cada dimensão é também repartida em conteúdos/experiências fulcrais ao desenvolvimento de uma criança.

- **Movimento da Escola Moderna (MEM)**

O MEM propõe construir, através da acção dos professores que o integram, a formação democrática e o desenvolvimento sócio-moral dos educandos com quem trabalham, assegurando a sua plena participação na gestão do currículo escolar.

A vivência (pondo à prova os valores humanos que sustentam a justiça, a reciprocidade e a solidariedade) virá a transformar os estudantes e os professores em cidadãos implicados numa organização em democracia directa.

O Modelo do Movimento da Escola Moderna assenta em três subsistemas integrados de organização do trabalho de aprendizagem:

- **Estruturas de cooperação educativa**

O processo de cooperação educativa tem-se revelado como a melhor estrutura social para aquisição de competências. Na aprendizagem cooperativa o sucesso de um aluno contribui para o sucesso do conjunto dos membros do grupo. A cooperação educativa, o trabalho a pares ou em pequenos grupos para atingirem o mesmo fim contraria a tradição individualista e competitiva da escola. Pressupõe que cada um dos membros do grupo só pode atingir o seu objectivo se cada um dos outros o tiver atingido também.

- **Circuitos de Comunicação**

São estabelecidos circuitos múltiplos de comunicação que estimulam o desenvolvimento de formas variadas de representação e de construção interactiva de conhecimento.

As trocas sistemáticas concretizam a dimensão social das aprendizagens e o sentido solidário da construção cultural dos saberes e das competências instrumentais que os expressam (a escrita, o desenho, o cálculo).

- **Participação democrática directa**

As atitudes, os valores e as competências sociais e éticas que a democracia integra constroem-se, enquanto alunos e professores, em cooperação, vão experienciando e desenvolvendo a própria democracia na escola.

A democracia é a estrutura de organização que se firma no respeito mutuamente cultivado, a partir da afirmação das diferenças individuais reconhecendo o outro como semelhante. Esta postura de diálogo é o instrumento fundamental de construção de projectos comuns e diferenciados.

A base da organização formadora é a ética – o esforço obstinado de tornar congruente a utilização dos meios e dos modelos organizativos da educação com os seus fins democráticos.

4. Caracterização da Instituição – Quem Somos?

A Instituição Geração Sorriso é uma Instituição Particular situada na cidade de Torres Vedras abrangendo assim crianças que vivem na cidade assim como as que vêm da periferia e de concelhos limítrofes tendo em conta que muitos Encarregados de Educação trabalham em Torres Vedras.

A Instituição tem duas valências:

☀ Creche

☀ Jardim-de-Infância (J.I.)

Creche – Salas/Nº de Crianças/Idade

2 Berçários - 8 crianças em cada um dos 3 meses até à aquisição de marcha.

Sala 1 - 10 crianças de 1 ano/2anos.

Sala 2 – 10 crianças de 1 ano/2anos.

Sala 3 – 15 crianças de 2 anos/3 anos

J.I. – Salas/Nº de Crianças/Idade

Sala 4 - 25 crianças de 3 anos

Sala 5 - 25 crianças de 4 anos

Sala 6 - 25 crianças de 5 anos

Instalações (ver Planta no anexo 18)

Tipo de Edifício: Edifício construído de Raiz para o efeito

Descrição sumária do espaço interior e exterior: Moradia de um só piso revestida por vidros de modo a beneficiar da luz solar. O espaço exterior será revestido com material adequado e com equipamento para actividades de exterior.

A Instituição dispõe de:

- Espaço ao ar livre, com horta e zona de relva;
- Equipamento multi-jogos em piso adequado;
- Refeitório, copa nos berçários e cozinha para a Instituição em geral;
- 5 Salas de actividades;
- Espaço polivalente;
- 2 WC crianças, 1WC adultos;
- Sala de isolamento;
- Gabinete de Direcção;
- Sala de Pessoal;
- Dispensa;

- Arrecadação;
- Lavandaria.

5. Caracterização do meio – Onde está?

A cidade de Torres Vedras é um município da Estremadura, pertencente ao Distrito de Lisboa.

A cidade de Torres Vedras, sede do Concelho, situa-se a 46 quilómetros a Noroeste da capital Lisboa, no meio de uma planície de aluvião, na margem esquerda do Rio Sizandro, protegida por uma colina coroada com um castelo.

Uma das povoações mais antigas da região, com forte presença de civilizações pré-históricas, romana e árabe. O Castro do Zambujal é um dos mais importantes monumentos da Idade do Cobre na Europa e o Castelo da Cidade atestam essa passagem dos séculos. Aqui, um Conselho Régio decidiu fazer em 1413 o início da epopeia marítima. Terra famosa pelos seus vinhedos, produtores de um divino néctar tinto encorpado e agradáveis vinhos leves. Terra dos Pastéis de Feijão e do "Carnaval mais português de Portugal".

Torres Vedras é uma cidade que tem vindo a crescer ao longo dos tempos. Esse crescimento tem tido consequências positivas para a economia da região assim como para a procura da cidade como local para habitar. Além de ser uma cidade com todas as características citadinas continua a ser um sítio calmo, sem grandes problemas de criminalidade, com espaços verdes agradáveis, com ofertas de actividades para diferentes faixas etárias, sendo estas apenas algumas das muitas razões que têm contribuído para o seu aumento populacional e assim levando à necessidade da abertura de novas infra-estruturas educacionais para darem respostas às necessidades vigentes.

A cidade tem vários sítios que podem ser visitados, como também abordados em várias temáticas educativas, como por exemplo O Chafariz dos Canos, o Convento da Graça, as Igrejas da Misericórdia, de S. Pedro (com um excelente pórtico manuelino), de Sta. Maria do Castelo e de N.^a Sr.^a do Ameal; o Museu Municipal, com um vasto espólio arqueológico e o Forte de S. Vicente, das Linhas de Torres.

Nos arredores da cidade podemos encontrar a Igreja de St.^a Maria Madalena (Turcifal), Palácio dos Veteranos Militares (Runa), O Convento de St.^o António (Varatojo), o Moinho de Caixeiros (Silveira), a Serra do Socorro (Turcifal). No litoral as praias da Assenta, Cambelas, Azul, Santa Cruz (parque da campismo, hotéis, aeródromo, campo de tiro, ténis, restaurantes,

bares, piscina, discotecas), St.^a Rita, e Porto Novo. Em Porto Novo/Vimeiro as Termas, Golf, Centro Hípico, Hotéis e piscinas.

A cidade conta ainda com certames de animação que contam com a frequência da população sendo estas o Carnaval, as Delícias (em Abril com vinhos, queijos e doces), a Feira de S. Pedro (Junho/Julho), o "Castelo de Musica" (Maio), o Oeste Infantil (Maio) e a Feira das Freguesias e o Festival das Vindimas (Novembro).

Outros aspectos com os quais a instituição poderá contar para a sua prática pedagógica passam pelos serviços que a cidade pode oferecer sendo estes os Bombeiros, a PSP, a GNR, os Correios, o Parque Verde da Várzea e a Biblioteca Municipal. Nos arredores conta ainda com os moinhos eólicos, as praias, quintas pedagógicas (Runa), moinhos de vento e centros hípico.

6. Funcionamento Geral da Instituição

Valências - Creche e Jardim-de-Infância

Horário de Funcionamento da Instituição: Abertura: 7H30; Encerramento: 19H30.

Lotação da Creche: 46 crianças

Lotação do Jardim-de-Infância: 75 crianças

O horário normal de funcionamento da Instituição é das 7:30 às 19:30 horas fora do qual é considerado prolongamento.

7. Equipa Técnica

A Instituição tem vinte funcionários: 1 Gestora da instituição; 6 Educadoras, sendo uma delas Coordenadora Pedagógica; 10 Auxiliares de Acção Educativa, 1 Administrativa, 1 Cozinheira e 1 Auxiliar de cozinha.

7.1. Direcção e Coordenação

A Direcção e Coordenação da Instituição Geração Sorriso está entregue à Proprietária da Instituição e a uma Educadora respectivamente.

Compete-lhes:

- A chefia directa de todo o pessoal,
- Assegurar a gestão administrativa,

- Fornecer o material necessário às salas,
- Orientar tudo o que acontece na Instituição para melhor servir as crianças e suas famílias em cooperação com toda a equipa,
- Supervisionar o trabalho das educadoras tendo em conta as planificações e a Avaliação das crianças,
- Inscrever as crianças que pretendem frequentar a Instituição,
- Coordenar toda a acção educativa,
- Fazer o atendimento aos pais para pagamentos e inscrições,
- Efectuar o pagamento a todo o pessoal,
- Elaborar ementas rotativas para toda a Instituição (em conjunto com a cozinheira).

7.2. Educadoras de Infância

As quatro educadoras de infância da Instituição desempenham as seguintes funções:

- Elaborar o projecto pedagógico de sala,
- Ser responsável pela sala,
- Organizar e explicitar os meios educativos adequados de acordo com o desenvolvimento integral da criança,
- Acompanhar a evolução da criança e do grupo,
- Estabelecer contactos com os pais no sentido de obter uma acção educativa integrada,
- Programar todas as actividades individuais e de grupo,
- Elaborar uma planificação semanal,
- Elaborar instrumentos de avaliação trimestrais;
- Zelar pelo bem-estar das crianças,
- Acompanhar o grupo durante as rotinas, alimentação, higiene e repouso,
- Assegurar a articulação entre as várias salas.

7.3. Auxiliares de Acção Educativa

As dez auxiliares de Acção Educativa têm como funções:

- Participar nas actividades educativas, auxiliando a educadora,
- Assegurar a limpeza e o bom estado da sala e da Instituição em geral,
- Assegurar os tempos de prolongamento,
- Acompanhar o grupo durante as rotinas.

7.4. Cozinha

À cozinha compete:

- Elaborar em conjunto com a direcção e coordenação as ementas semanais,
- Preparar segundo as mesmas ementas os almoços e os lanches,
- Garantir a qualidade na confecção e assegurar o cumprimento das normas de higiene,
- Assegurar a limpeza da cozinha e refeitório.

7.5. Administrativa

À administrativa compete:

- Responsável pela recepção e pela orientação dos clientes dentro da Geração Sorriso,
- Inscrever as crianças que pretendem frequentar a instituição,
- Recebimentos, caso estes sejam feitos directamente na instituição.

8. Rotina da Instituição

7h30 – Abertura da Instituição

9h – Distribuição das crianças pelas respectivas salas

9h15 – Reforço da manhã

9h30 – Início das actividades

11h – Almoço Sala 1 e Sala 2

11h30 – Almoço Sala 3 e Sala 4

12h – Almoço Sala 5

12h/12h30 – Repouso Sala 1 e 2

13h30/16h30 – Actividades

15h00 – Lanche na Creche

15h30 – Lanche Jardim-de-Infância

16h30 – Actividades Extra-curriculares

17h30 – Reforço da Tarde

18h – Junção da Sala 1 e 2 e Junção da Sala 3, 4 e 5

19h30 – Encerramento da Instituição ou Prolongamento máximo até as 20h30.

9. Objectivos – O que pretendemos?

A Instituição *Geração Sorriso* procura organizar-se como uma comunidade educativa, ou seja, funcionar numa dinâmica participativa: Educadores, Direcção e restantes funcionários, crianças, pais (famílias) e meio envolvente.

Procuramos criar as condições necessárias para que as crianças se desenvolvam harmoniosamente, criando um ambiente equilibrado e estável para que estas cresçam felizes e num ambiente seguro e para que consigam abordar com sucesso as etapas futuras. Não esquecendo nunca que todas as aprendizagens se fazem de forma lúdica, onde o brincar é fundamental.

Toda a equipa planeia o seu trabalho e avalia o processo e os seus efeitos no desenvolvimento das crianças, adoptamos uma pedagogia organizada e estruturada, baseada em práticas com sentido para as crianças, valorizando o carácter lúdico de que se revestem todas as aprendizagens, de modo a que as crianças sintam prazer de aprender.

A criança desenvolve-se num processo de interacção social, desempenhando um papel activo na construção do seu desenvolvimento e aprendizagem, por isso é fundamental partir do que as crianças sabem, da sua cultura e saberes próprios. É neste ponto que entra os modelos educativos escolhidos e defendidos pela nossa Instituição.

O bem-estar e segurança dependem também do ambiente educativo, em que a criança se sente acolhida, escutada e valorizada, o que contribui para a sua auto-estima e desejo de aprender. Um ambiente em que se sente bem porque são atendidas as suas necessidades psicológicas e físicas, é o que procuramos construir.

O contexto institucional deve organizar-se como um ambiente facilitador do desenvolvimento e da aprendizagem das crianças. O tempo, o espaço e a sua articulação deverão adequar-se às características do grupo e necessidades de cada criança. Temos em vista a plena inserção da criança (futuro adulto) na sociedade como ser autónomo, livre e solidário.

9.1. Objectivos específicos: (Finalidades Educativas)

- Garantir a Qualidade;
- Respeitar a Individualidade de cada criança;
- Promover o desenvolvimento integral e harmonioso da criança, de forma a incentivar a curiosidade, o espírito crítico, estimular a criatividade, partindo do pressuposto – Aprender Brincando;
- Promover a auto-estima e a autoconfiança;
- Promover a autonomia;

- Incentivar projectos de investigação por parte das crianças;
- Partir do que a criança sabe para novas aprendizagens;
- Incentivar a participação das famílias no processo educativo, de forma a tornar a escola um prolongamento da família;
- Estabelecer relações de efectiva colaboração com a comunidade.

9.2. Objectivos específicos, Conteúdos e Operacionalização

Área Cívica

Formação Pessoal e Social
Objectivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir hábitos básicos de higiene e de saúde; • Explorar o espaço na sala; • Desenvolver a sua responsabilidade; • Adquirir maior independência no uso de materiais; • Conhecer e valorizar as normas de convivência em grupo; • Explorar o seu mundo afectivo; • Identificar e expressar os seus gostos; • Reconhecer e aceitar as diferenças entre menino/menina; • Adquirir hábitos de participação activa e de responsabilidade na sala; • Conhecer e respeitar as regras na sala; • Desenvolver as capacidades de observação, de atenção e de memória. • Ter uma imagem ajustada e positiva de si mesmo. • Identificar os próprios gostos e preferências. • Desenvolver autonomamente hábitos básicos de higiene e de saúde. • Conhecer e utilizar as regras e as convenções sociais, na relação com os outros. • Realizar deslocações com autonomia. • Mostrar autonomia na realização de hábitos adequados de higiene, de alimentação e de saúde. • Progredir no conhecimento das capacidades perceptivas. • Desenvolver as capacidades de atenção, de percepção e de memória. • Identificar, controlar e expressar adequadamente os próprios sentimentos e emoções. • Conhecer e utilizar as regras e as convenções de comportamento em lugares públicos. • Tomar a iniciativa, planificar e sequenciar a própria acção, para resolver situações do dia-a-dia. • Normas de comportamento em espaços abertos; • Valorizar os trabalhos e reconhecer os erros; • Aceitar as correcções;

- Ter iniciativa e autonomia nas tarefas diárias;
- Ter autonomia na resolução de pequenos problemas do dia-a-dia;
- Aceitar as normas de comportamento estabelecidas em espaços distintos e em lugares públicos;
- Contribuir para a conservação e a manutenção de ambientes limpos e saudáveis;
- Desenvolver atitudes cívicas;
- Desenvolver a cooperação entre o grupo.

Conteúdos

- Autonomia; Independência; Educação para os valores; Educação estética; Educação para a cidadania; Regras.

Operacionalização

- Realização de jogos na sala e no exterior;
- Realização autónoma de hábitos de alimentação de higiene e cuidados do vestuário,
- Valorização de atitudes positivas;
- Identificação das áreas de trabalho na sala;
- Utilização adequada dos materiais à sua disposição (jogos, tintas, pincéis, lápis...);
- Expressão artística (pintura, desenho, colagem...);
- Realização de quadros de regras;
- Discussão das regras da sala;
- Preparação /Realização de saídas ao exterior.
- Expressão, através do desenho, os seus sentimentos.
- Identificação e relacionamento das diferentes acções com os sentimentos que provocam.
- Realização de colecções individuais.
- Expressão gráfica dos seus sonhos.
- Identificação e associação de posturas semelhantes.
- Atenção e memória visual.
- Exploração dos dados proporcionados pelo sentido do tacto.
- Identificação das funções dos pulmões: inspiração / expiração.
- Identificação de acções correctas para cuidar do meio ambiente.
- Observação das modificações que se produzem na nossa vida com o passar do tempo.
- Identificação de diversas formas de cumprimentar.
- Atenção visual e auditiva.
- Identificação de acções adequadas e inadequadas: associá-las com os sentimentos que produzem.

Área de Expressão e Comunicação

Expressão Motora

Objectivos Específicos

- Conhecer e explorar as suas possibilidades expressivas;
- Conhecer e valorizar as possibilidades expressivas do seu próprio corpo;
- Utilizar as possibilidades do corpo para expressar sentimentos, emoções e ideias;
- Utilizar correctamente diversos objectos no seu quotidiano
- Utilizar e dominar melhor o seu corpo
- Desenvolver a capacidade de inibição de movimento
- Explorar as possibilidades expressivas do seu próprio corpo;
- Adequar os movimentos ao ritmo da música;
- Desenvolver o gosto por danças;
- Explorar jogos tradicionais;
- Desenvolver a motricidade fina e global;
- Desenvolver a capacidade de estar quieto e relaxar;
- Adquirir a coordenação e o controlo dinâmico do próprio corpo.

Conteúdos

- Motricidade global; Motricidade fina; Jogos de movimento; Jogos tradicionais; Construções.

Operacionalização

- Aplicação dos conhecimentos que se têm sobre os animais (sons, formas de se deslocarem,...) como recurso para a expressão corporal
- Execução de danças e de canções, seguindo os passos propostos, numa sequência;
- Realização de jogos de movimento (correr, saltar...)
- Execução de trabalhos com diversos objectos
- Exploração das possibilidades de expressão corporal;
- Realização de construções com materiais de várias dimensões;
- Realização de jogos no exterior;
- Exploração de jogos tradicionais;
- Execução de jogos de movimento com materiais diversos;
- Realização de jogos com várias locomoções;
- Realização de jogos de manipulação como, martelar, pregar, enfiar e picotar;
- Realização de jogos ao ar livre (de roda, de salto, de corrida);
- Realização de jogos com obstáculos, rodas e arcos.

Expressão Dramática

Objectivos Específicos

- Conhecer e explorar as suas possibilidades expressivas;

<ul style="list-style-type: none"> • Dramatizar situações simples da vida quotidiana, • Utilizar as possibilidades do corpo para expressar sentimentos, emoções e ideias; • Desenvolver e criar situações de comunicação não verbal • Recrear experiências do dia-a-dia utilizando objectos e atribuir-lhes significados múltiplos
<h3>Conteúdos</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Jogo simbólico; Jogo dramático; Mímica; Imitação; Dança; Teatro de fantoches; Dramatizações.
<h3>Operacionalização</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Execução de danças; • Exploração das possibilidades expressivas do próprio corpo; • Exploração das possibilidades dramáticas mediante a utilização de fantoches e de bonecos; • Realização de tarefas nas áreas de trabalho (casinha, jogos , biblioteca...) • Execução de jogos de mímica • Utilização de objectos e materiais dando-lhes utilidades variadas • Exploração de histórias tradicionais através das dramatizações
<h3>Objectivos Específicos</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e participar em algumas manifestações culturais próprias da comunidade; • Expressar gestualmente diferentes formas de saudação e de cumprimento; • Participar nas dramatizações, nas danças e nas canções propostas, • Imitar e representar situações e personagens reais, inventadas ou evocadas; • Encorajar a criança a expressar a sua fantasia como reflexo da sua própria realidade; • Desenvolver a imaginação e organização de ideias; • Expressar as emoções/sentimentos.
<h3>Conteúdos</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Jogo Dramático; Jogo Simbólico; Mímica; Imitação; Dança.
<h3>Operacionalização</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Participar nas actividades de canto, de dança e de dramatização; • Exploração de canções mimadas; • Execução de dramatizações de histórias; • Participação em teatro de fantoches, sombras e dramatizações; • Realização de situações quotidianas nas áreas de trabalho; • Imitação de várias formas de se deslocar no espaço; • Execução de jogos do “brincar ao faz de conta”; • Execução de teatros, fantoches e sombras.

Objectivos Específicos

- Conhecer e utilizar diversos materiais e técnicas para realizar composições plásticas pessoais;
- Conhecer e explorar as suas possibilidades expressivas;
- Utilizar adequadamente materiais e técnicas, distintos, para realizar obras artísticas pessoais;
- Precisar os movimentos digitais necessários para realizar com precisão produções artísticas individuais,
- Realizar composições plásticas individuais e colectivas;
- Manipular correctamente os utensílios básicos usados nas actividades plásticas;

Conteúdos

- Pintura; Desenho; Colagem; Modelagem; Recorte; Representação; Comunicação; Registos; A arte e a cultura; Diversidade de materiais.

Operacionalização

- Expressão dos próprios gostos e sentimentos, através de produções artísticas;
- Realização de obras plásticas individuais;
- Decoração de ilustrações e de figuras, utilizando materiais e técnicas distintas;
- Execução de trabalhos em modelagem
- Plasticina pasta de farinha e de papel

Objectivos Específicos

- Explorar as possibilidades de técnicas e de materiais distintos para realizar obras plásticas individuais;
- Respeitar as criações dos colegas e o material da sala;
- Empregar correctamente os utensílios plásticos básicos;
- Desenvolver as destrezas necessárias para realizar com precisão obras artísticas,
- Realizar criações artísticas pessoais, utilizando técnicas e materiais diferentes;
- Colaborar com os colegas na elaboração de trabalhos plásticos colectivos;
- Modelar de forma adequada, com barro, plasticina, pasta de papel, pasta de farinha e pasta de moldar, elaborando produções artísticas;
- Participar e tirar o melhor proveito das elaborações festivas;

Conteúdos

- Pintura; Desenho; Colagem; Modelagem; Recorte; Representação; Registo; A arte e a cultura; Materiais; Tecelagem/Costura.

Operacionalização

- Realização de obras plásticas individuais e colectivas;
- Confeção de elementos para enfeites Natal, de Carnaval e Páscoa;
- Decoração de objectos com papeis,

- Realização de desenhos a partir de linhas e de manchas de cores;
- Exploração das possibilidades artísticas de técnicas e de materiais diferentes;
- Realização de obras plásticas colectivas;
- Realização de estampagem sobre papel;
- Utilização da técnica do picotado para confeccionar “ obras de arte”;
- Utilização de diferentes materiais para criar objectos sonoros e plásticos;
- Confeção de brincadeiras / jogos, utilizando diferentes técnicas e materiais;
- Utilização das próprias capacidades expressivas para realizar produções plásticas;
- Colaboração com os colegas a sala na realização de trabalhos colectivos;
- Realização de actividades de digitinta e estampagem;

Expressão Musical

Objectivos Específicos

- Conhecer algumas qualidades do som e experimentá-las em objectos e em instrumentos musicais habituais;
- Memorizar e reproduzir sentidamente canções simples;
- Memorizar e reproduzir canções simples, segundo o ritmo e a entoação adequados;

Conteúdos

- Canções; Danças; Rimas; Sons; Ritmos.

Operacionalização

- Identificação de elementos que aparecem numa canção;
- Execução de canções seguindo o ritmo e a entoação adequados;
- Utilização de instrumentos para produzir ritmos e acompanhar canções;

Objectivos Específicos

- Identificar algumas características do som;
- Identificar propriedades sonoras de instrumentos musicais diferentes;
- Desenvolver a linguagem musical;
- Distinguir e reproduzir esquemas rítmicos simples;
- Utilizar instrumentos musicais para acompanhar;
- Desenvolver as diferenças entre ruído, silêncio, canções com ritmos, sons fortes e fracos.
- Manipular instrumentos variados;
- Desenvolver a memória auditiva;
- Saber fazer “silêncio”;
- Saber ouvir canções e identificá-las;
- Construir instrumentos musicais;

Conteúdos
<ul style="list-style-type: none"> • Canções; Dançar; Sons e ritmos; Instrumentos musicais; Escutar.
Operacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Realização de jogos sobre a intensidade do som com o tamanho dos diferentes objectos; • Identificação dos diferentes instrumentos musicais existentes na sala; • Identificação dos sons fortes/ suaves que se produzem em situações distintas; • Identificação e classificação instrumentos de madeira e de metal; • Identificação os personagens de uma narrativa com os instrumentos musicais correspondentes; • Realização de instrumentos musicais com materiais de desperdício; • Audição de vários sons e sua identificação; • Exploração de sons da natureza no exterior; • Reprodução de ritmos e sons.

Domínio da Linguagem Oral e Abordagem à Escrita

Linguagem Oral
Objectivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e reproduzir alguns textos de tradição oral; • Expressar com correcção os seus gostos, necessidades e desejos; • Adquirir e ampliar o vocabulário ajustado à idade; • Utilizar correctamente a linguagem oral para invocar e relatar feitos, desejos e acontecimentos; • Aprender e compreender narrações, contos e mensagens orais; • Utilizar frases simples, com pronúncia clara e estruturada; • Conhecer as regras que regem os diálogos e conversações;
Conteúdos
<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo; Comunicação oral; Frases; Rimas; Lengalengas; Histórias; Poesias; Leitura/Imagens.
Operacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de personagens de contos populares; • Interpretação de canções simples; • Utilizar símbolos simples para transmitir mensagens simples, • Descrição de feitos, de acontecimentos e de situações, • Identificação de elementos que aparecem numa narrativa; • Realização de contos redondos; • Transmissão oral de situações do quotidiano;

- Realização de leitura de imagens;

Objectivos Específicos

- Adquirir um vocabulário adequado para expressar-se autónoma e correctamente;
- Utilizar a linguagem oral para descrever e evocar objectos distintos, acontecimentos e situações;
- Memorizar e reproduzir oralmente alguns poemas e contos,
- Identificar as personagens e os protagonistas de um conto;
- Reconhecer os nomes dos colegas;
- Conhecer e interpretar correctamente símbolos e ícones;
- Memorizar algumas poesias ou contos;
- Explorar as possibilidades lúdicas da linguagem;

Conteúdos

- Diálogo; Comunicação; Linguagem oral; Mímica; Símbolos convencionais; Frases; Rimas; Lengalengas; Histórias; Poesias; Leitura/Imagens.

Operacionalização

- Comunicação oral dos seus próprios desejos, gostos, sentimentos e interesses;
- Identificação dos elementos atendendo ao argumento de uma história;
- Realização de imagens de um conto simples;
- Identificação dos nomes de algumas personagens de uma história;
- Realização de seqüências de cenas segundo a ordem temporal de uma narrativa;
- Identificação de elementos sonoros comuns e diferentes (em rimas, lengalengas, trava-línguas)
- Exploração de histórias tradicionais e outras;
- Comunicação oral de pares, em pequeno e grande grupo;
- Realização diária de relatos sobre acontecimentos vividos ou imaginados;
- Realização de contos em grande grupo.

Linguagem Escrita

Objectivos Específicos

- Utilizar formas socialmente estabelecidas para se relacionar com os outros;
- Identificar o seu nome;
- Produzir e interpretar alguns símbolos icónicos;
- Reconhecer e utilizar intenções comunicativas diferentes;
- Adquirir a coordenação e as competências necessárias para realizar os traços prévios ao processo da escrita de números, de letras e de formas geométricas;
- Utilizar as diversas formas de representação e de expressão para evocar situações, acções e sentimentos;
- Identificar o nome dos colegas;

<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar correctamente o seu símbolo; • Reproduzir com ajuda de textos escritos.
Conteúdos
<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos e ícones; Representação escrita; Registos; Textos; Funções da escrita; Função informativa.
Operacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Realização e escolha de símbolos pessoais; • Elaboração em grupo de textos escritos; • Realização de registos; • “Imitação” de letras; • Realização de um jornal; • Utilização de símbolos simples; • Representação de situações simples.
Objectivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir a competência e a coordenação necessárias para realizar correctamente estações propostas; • Adquirir prática da escrita; • Consultar ficheiros de imagens; • Construir, dicionários ilustrados, livros de histórias, livros de rimas; • Desenvolver na criança o gosto pela escrita.
Conteúdos
<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos e ícones; Representação escrita; Registos; Textos; Funções da escrita; Funções informativas; Grafismos.
Operacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Realização de símbolos individuais; • Realização de símbolos comuns a todas as crianças; • Realização de registos escritos; • Realização de textos escritos (canções, rimas, poemas); • Construção de dicionários ilustrados (imagem/palavras).

Domínio da Matemática

Objectivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as cores: amarelo, vermelho e azul;

- Conhecer os termos: grande/pequeno, para comparar tamanhos;
- Identificar formas geométricas básicas: o círculo, quadrado e triângulo;
- Identificar cores secundárias: o verde;
- Comparar tamanhos de objectos, utilizando correctamente os termos: grande/ pequeno/ médio;
- Conhecer e utilizar correctamente os termos alto/ baixo, para comparar alturas;
- Classificar objectos segundo determinadas qualidades;
- Desenvolver as noções espaciais no espaço/sala;

Conteúdos

- Cores; Tamanhos; Espaço e tempo; Conjuntos; Classificação; Sieriação; Ordenação Número; Medida; Peso; Figuras geométricas.

Operacionalização

- Identificação do círculo, do quadrado e do triângulo;
- Realização de jogos com as cores: amarelo, vermelho, azul e verde;
- Identificação de elementos que estão em cima, em baixo, dentro ou fora de uma dada figura,
- Relação entre objectos segundo a sua posição, tamanho, altura...;
- Classificação de elementos, atendendo a uma qualidade;
- Identificação de elementos únicos numa figura ou numa situação simples;
- Realização de séries: tamanho e cor;
- Ordenação de sequências temporais (ontem e hoje);
- Identificação dos espaços das áreas de trabalho.

Objectivos Específicos

- Identificar figuras geométricas básicas;
- Identificar as cores: vermelho, amarelo, azul, verde, laranja e castanho;
- Fazer mistura de cores para encontrar outras cores;
- Conhecer e utilizar correctamente os quantificadores uns / poucos / muitos;
- Identificar posições face a um elemento de referência;
- Estabelecer sequências temporais,
- Comparar tamanhos utilizando correctamente os termos grande/ médio pequeno;
- Classificar objectos segundo um critério dado de tamanho ou forma;
- Sieriar elementos utilizando correctamente os ordinais primeiro/ ultimo;
- Situar objectos segundo uma referência dada;
- Identificar as posições em cima / em baixo;
- Identificar e ordenar as imagens segundo uma sequência temporal (antes/depois);
- Identificar objectos pesados/leves;
- Situar e colocar objectos atendendo a uma referência determinada;
- Identificar agrupamentos de um/ vários elementos;
- Comparar e relacionar elementos atendendo a características distintas;

<ul style="list-style-type: none"> • Classificar e seriar objectos segundo um dado critério; • Identificar figuras geométricas segundo um modelo;
Conteúdos
<ul style="list-style-type: none"> • Cores; Tamanhos; Espaço/Tempo; Conjunto; Classificação; Seriação; Ordenação; Número; Medida; Peso; Figuras geométricas.
Operacionalização
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de círculos, quadrados e triângulos; • Realização de mistura de cores para obter outras; • Identificação, selecção e contagem de elementos segundo a sua cor; • Identificação de posições segundo uma referência dada; • Ordenação de elementos atendendo ao seu tamanho e altura; • Realização de puzzles; • Desenvolver a capacidade perceptiva; • Associação de elementos pelo seu tamanho; • Realização de contagem de elementos; • Identificar o elemento que ocupa as posições primeiro/ entre/ último, de uma série; • Identificação de posições; • Identificação através de experiências os elementos pesados e os leves, • Planificação de sequências de acção para resolver tarefas simples ou problemas do dia a dia; • Identificação de figuras geométricas segundo um modelo; • Identificação de associar elementos segundo a sua tonalidade; • Exploração de posições em cima e em baixo; • Identificação e ordenação das imagens atendendo a uma sequência temporal: antes / depois; • Identificação de elementos que não cumprem com as qualidades indicadas; • Organização de registos por seriação; classificação.

10.Trabalho com as Famílias e Comunidade

Privilegiamos a relação com os pais, pois a família e a Instituição são dois contextos sociais que contribuem para a educação da mesma criança. Os pais são os responsáveis pela criança e também os seus principais educadores, sendo a creche e o jardim de Infância complementares da acção educativa da família. A instituição *Geração Sorriso* procurará assegurar a articulação entre a Instituição e as famílias, respeitando os seus valores próprios e oferecendo-se como complemento do projecto de vida que os pais desejam para os seus filhos. Também o meio social em que a criança vive influencia a sua educação, sendo benéfica para todos a colaboração e o envolvimento da comunidade.

“Só Homens rectos e responsáveis, desinteressados e generosos, corajosos e inconformistas, respeitadores e capazes de colaborar entre si, poderão formar o Mundo Novo por que tanto ansiamos e que estamos tão longe de ver realizado”

Maria Ulrich

11. Contactos formais e informais

Geração Sorriso é uma Instituição em que o objectivo principal passa pela cumplicidade familiar e a relação escola família, sendo primordial o contacto diário com os pais das crianças, no período de entradas e saídas para garantir o bem-estar das crianças.

Para uma melhor comunicação com os pais a instituição defende reuniões de avaliação de modo a manter os pais informados acerca do desenvolvimento e aprendizagens dos seus filhos.

Sempre que necessário os pais contactam a Instituição por telefone, e a Instituição contacta os pais também por este meio. As crianças mais pequenas dispõem de uma caderneta de informação diária para que nenhuma informação seja descurada (física e On-line).

12. Avaliação

A avaliação é uma prática da vida corrente, mas é também uma prática institucional e sistematizada.

Estão previstas três reuniões formais com os pais durante o ano, uma no início onde decorrerá a apresentação de toda a equipa, uma a meio do ano e outra no final do ano, por sala, onde se fará o balanço do trabalho efectuado.

Antes do ano lectivo começar as educadoras entrevistarão os pais de cada criança, a fim de conhecer melhor as crianças do seu grupo.

Cada educadora disponibilizará um dia da semana para se reunir com os pais que o solicitarem.

Na Instituição realizar-se-ão festas e momentos de convívio que seguirão o calendário anual.

Porque é que é preciso avaliar?

- Para tomar consciência do trabalho realizado;
- Para perceber as consequências deste trabalho na mudança de práticas e situações;
- Para poder transmitir aos outros aquilo que se faz.

Como avaliar?

- Reuniões quinzenais de Educadoras por forma a avaliar o trabalho realizado e efectuar o planeamento;
- Reuniões de pais trimestrais para a avaliação do trimestre;

- Questionário dirigido aos pais no final do ano;
- Avaliação de Desempenho trimestrais com base numa grelha com critérios pré-definidos;
- Reuniões mensais com toda a Equipa;
- Avaliação do Projecto Educativo com uma reunião no final do ano, tendo como base as avaliações efectuadas ao longo do ano.

Anexo 14 – Regulamento Interno da Geração Sorriso

Regulamento Interno



A Geração Sorriso – Creche e Jardim-de-Infância – é uma instituição de carácter particular, tendo como fundamento principal a educação e o apoio à família, ao nível da infância.

Os objectivos vigentes desta instituição são:

- Garantir a Qualidade;
- Respeitar a Individualidade de cada criança;
- Promover o desenvolvimento integral e harmonioso da criança, de forma a incentivar a curiosidade, o espírito crítico, estimular a criatividade, partindo do pressuposto – Aprender Brincando;
- Promover a auto-estima e a autoconfiança;
- Promover a autonomia;
- Incentivar projectos de investigação por parte das crianças;
- Partir do que a criança sabe para novas aprendizagens;
- Incentivar a participação das famílias no processo educativo, de forma a tornar a escola um prolongamento da família;
- Estabelecer relações de efectiva colaboração com a comunidade.

A Inscrição; Admissão e Frequência:

1) O processo de inscrição e respectivos prazos:

- Pré-inscrição: todo o ano.
- Inscrição definitiva faz-se de acordo com a lotação da instituição, sendo que estando esta no seu máximo, as inscrições far-se-ão nos meses de Julho e Agosto.

- Confirmação da continuação ou desistência – durante o mês de Maio.
- 2) A inscrição é considerada anual, sendo obrigatório o pagamento de 12 meses por ano.
 - 3) No mês de Maio de cada ano lectivo, os pais interessados em renovar a matrícula anual terão de proceder à reinscrição para o ano lectivo seguinte e o pagamento do seguro anual.
 - 4) A inscrição permanece válida por um período de três meses, após o que, para a sua manutenção e respectiva vaga, é obrigatório o pagamento da mensalidade.
 - 5) A inscrição das crianças é feita mediante o preenchimento prévio do boletim de inscrição e após apresentação da seguinte documentação:
 - Cópia Cédula Pessoal da criança ou B.I.; Declaração médica em como a Criança não possui qualquer tipo de doença Infecto-Contagiosa; Cópia do Boletim de Vacinas e do Cartão de Utente; Cópia do Bilhete de identidade e do n.º de contribuinte do Encarregado de Educação.
 - 6) A desistência de frequência terá de ser comunicada por escrito a este Estabelecimento, no mês anterior à mesma.

O Pagamento:

- 1) As mensalidades deverão ser pagas até ao **dia 8 de cada mês**, através de Transferências Bancárias, ou pagamento directo na instituição. A não observância do ponto anterior implica o agravamento da mesma, num valor de 10% até ao dia 15, e de 20% até ao dia 30.
- 2) Em caso de incumprimento do estabelecido nos pontos anteriores, a Direcção reserva-se o direito de suspender a frequência do aluno, até regularização da mesma.
- 3) Se a criança faltar um determinado período de tempo (superior a 15 dias), a mensalidade será exactamente a mesma, salvo se a criança trazer uma declaração médica a comprovar a doença de longa duração.
- 4) A não frequência, por motivos alheios ao Estabelecimento, não obriga a redução/devolução nas mensalidades, ou no pagamento de qualquer serviço ou actividade extra-curricular aplicável. Em caso de doença, comprovada por documento médico e superior a quinze dias úteis, serão descontados esses dias.

Ordem e Organização:

- 1) A Creche e Jardim-de-infância permanecem abertos durante todo ano, excepto no Ano Novo e Terça-feira de carnaval e em todos os feriados nacionais e concelhios.

- 2) O horário de funcionamento da Creche/ Jardim-de-infância é das 07h30 até às 19h30, de Segunda a Sexta-feira. As crianças deverão ser entregues no máximo até às 9h00, salvo em casos excepcionais que deverão telefonar a avisar, assim como, em caso de falta.
- 3) As actividades pedagógicas planificadas iniciam-se da parte da manhã a partir das 9h30, contempla-se a rotina diária da instituição e as actividades livres até ao encerramento.
 - O reforço da manhã é somente dado pelas 09h15;
 - Durante o período destinado às actividades planificado de carácter pedagógico, não são permitidas visitas às salas de actividades para que não exista interrupção das mesmas.
 - Apenas se consideram excepções quanto à creche em que os pais poderão visitar as crianças somente no berçário, assim como relativamente ao horário de entrega das crianças.
- 4) As aulas de actividades extra-curriculares não acrescem ao valor da mensalidade.
- 5) A entrega das crianças no final das actividades deverá ser efectuada pelas pessoas de serviço aos pais ou a alguém devidamente credenciado por estes, mediante aviso prévio.

Alimentação:

- 1) As refeições são asseguradas pela instituição, com a excepção da alimentação especial; as ementas serão afixadas semanalmente para a consulta dos pais.
- 2) Caso o encarregado de educação não pretenda usufruir deste serviço, responsabiliza-se pela integridade da comida, que será apenas aquecida e fornecida à criança.

Higiene e Saúde:

- 1) Todas as crianças devem apresentar-se limpas e asseadas e, a partir da aquisição da marcha, sendo o uso de bibe escolhido pelo estabelecimento obrigatório.
- 2) As crianças portadoras de agentes parasitários estão impedidas de frequentar a Instituição até se constatar que a infestação está controlada.
- 3) Sempre que a criança apresente **estado febril superior a 38°C** ou doenças infecto-contagiosas (papeira, gripes, sarampo, etc.), a criança será encaminhada e acompanhada na sala de recobro e **não é permitida a sua permanência na instituição** de modo a salvaguardar a saúde das restantes crianças, sendo obrigatório os pais a virem buscar depois de serem avisados.

4) Sempre que as crianças tenham necessidade de ser medicamentadas, deverão os Encarregados de Educação entregar à responsável do grupo na Creche/Jardim-de-Infância, os respectivos medicamentos e instruções de aplicação. No caso de ausência da responsável à hora de acolhimento das crianças, deverão entregá-los às pessoas a quem a estiver a substituir.

Disposições Finais:

- 1) A Instituição não se responsabiliza por quaisquer objectos de valor (fios, anéis, pulseiras, brincos, etc.), assim como pelos brinquedos.
- 2) Deverão ser os pais a trazer mudas de roupa, um saco para a roupa suja, fraldas para o dia (para as crianças que as usam), copo, escova de dentes e pasta dentífrica, um avental para a realização de actividades de expressão plástica que possam danificar as roupas.
- 3) Os Encarregados de Educação devem dirigir-se à pessoa responsável pelo grupo do seu educando sempre que necessitem de tratar algum assunto.
- 4) A Direcção reserva-se no direito de não permitir ou condicionar o acesso a áreas reservadas às crianças.
- 5) A falta atempada de artigos de higiene, de alimentação ou medicamentos será suprida pelo Estabelecimento, sendo o seu valor debitado juntamente com a mensalidade, de acordo com o Preçário.

Os artigos constantes deste Regulamento são estabelecidos pela Direcção para cada ano lectivo, e a frequência do mesmo está sujeita ao seu cumprimento.

Com os melhores cumprimentos e colocando-se à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Geração Sorriso

Regulamento entregue ao Exmo. Sr. Encarregado de Educação

_____ no dia (/ /).

✂(destacar).....

Recebi o Regulamento Interno da Instituição Geração Sorriso em (/ /).

Nome da Criança_____

Assinatura do Encarregado de Educação

Anexo 15 – Mapa de Custos inerentes aos Serviços

				*IVA INCLUIDO
Descrição	Unidades	Preço	Total*	Fonte
Constituição da Empresa e Registo da Marca				
	1	594	594 €	www.portaldaempresa.pt
Construção				
Terreno			60.000 €	(2041m2) Centuplex
Construção (Chave na Mão)			325.000 €	Construções e E. António Zeferino Matos
Equipamentos				
Berços	16	38,67	619 €	Ikea
Edredon	70	11,95	837 €	Ikea
Lençol	32	9,99	320 €	Ikea
Tocador	2	99,06	198 €	Ikea
Estante	2	29,7	59 €	Ikea
Espreguiçadeiras	10	46	460 €	Pix Mania
Babets	70	0,60	42 €	Ikea
Catre	20	35,4	708 €	Abrakadabra
Mesas	23	88,8	2.042 €	Abrakadabra
Cadeiras	175	3,47	607 €	Ikea
Cabides	22	2,97	65 €	Ikea
Estante Salas	7	28,76	201 €	Ikea
Pratos Rasos	180	0,25	44 €	Ikea
Pratos Fundos	180	0,25	44 €	Ikea
Talheres	180	0,25	44 €	Ikea
Copos	180	0,25	44 €	Ikea
Utensílios Cozinha	1	400	400 €	
Mesa para adultos	2	38,67	77 €	Ikea
Estantes Arquivos	2	99	198 €	Ikea
Cadeiras de escritorio	5	40,61	203 €	Ikea
Conjunto Primeiros Socorros	2	13,83	28 €	Ikea
Material Didático	1	2500	2.500 €	
Material Tecnológico				
Copiadora/Impressora/Scanner/Fax	1	290,0	290 €	www.ricoh.pt
Computadores	8	579	4.632 €	www.worten.pt
Portatil	1	499	499 €	www.pixmania.com
Retroprojector + Assessórios	1	615	615 €	nortescolar
Ligações à Internet - REDE	1	200	200 €	
Outros				
Contabilidade	12	112	1.344 €	Adélia Silvestre
HACCP e Controlo de Pragas	1	400	400 €	Ecowise
Seguros	1		3394,74	Vidaúl e Satntos
TOTAL			403.316 €	

Anexo 16 – Localização do Terreno



Terreno

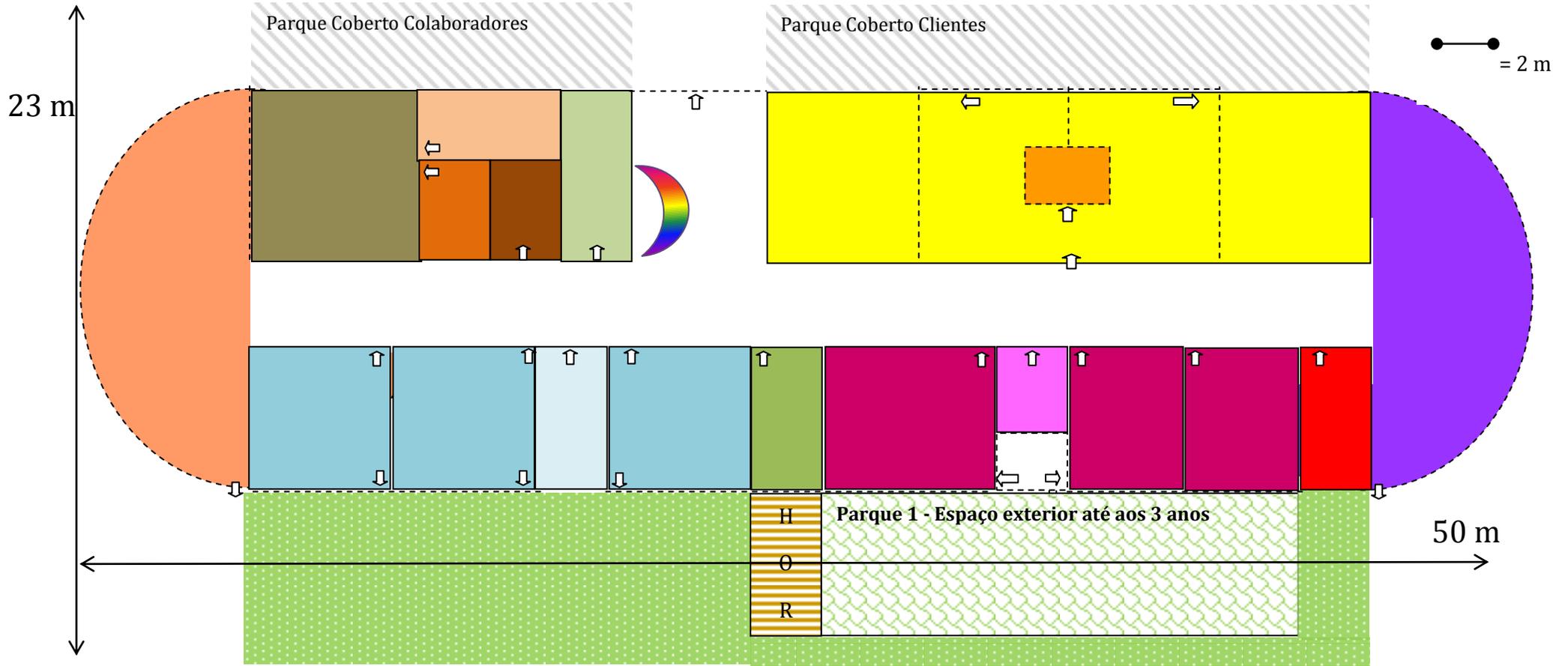
Concelho	Torres Vedras
Freguesia	São Pedro e Santiago
Área do Terreno	2041 m ²
Observações	Com viabilidade de construção

Anexo 17 – Mapa de Custos inerentes ao Pessoal

Cálculo Mensal			
Descrição	Quantidade	Salário Base	Total
Gerente	1	1.300 €	1.300 €
Coordenadora Pedagógica	1	1.000 €	1.000 €
Educadores De Infância	5	750 €	3.750 €
Auxiliares de Acção Educativa	10	500 €	5.000 €
Administrativa	1	500 €	500 €
Cozinheira	1	600 €	600 €
Ajudante Cozinheira	1	500 €	500 €
	20 total		12.650 €

Serviços Sub-contratados	Custo	Nº Horas	Total
Limpeza (mensal)	18€/hora	1h diária	378 €
Inglês (mensal)	15€/hora	1h*3 salas	180 €
Música (mensal)	15€/hora	1h*8 salas	360 €
Música - Berçário (mensal)	15€/hora	0,5h*2 salas	60 €
Dança (mensal)	15€/hora	1h*3 salas	180 €
Workshops (mensal)	25€/hora	1h*Quinzenal	50 €
Animador Festas Aniversário	25€/hora		25
Nutricionista	100 €	Serviço Anual	100 €
Cozinheira Festas Aniversário	25€/festa		25
Praia Mês de Junho ou Julho	75€/dia	15 dias/ANUAL	750
		total	2.108 €

Anexo 18 - Planta Creche e Jardim-de-Infância



Salas 4,5 e 6	WC Pessoal	Sala Pessoal	Dispensa	WC Crianças 2	Lavandaria	Sala Recobro	corredor	Sala Parque 1,2	Sala Polivalente
Wc Crianças 1	Recepção	Sala 1, 2 e 3	Arrumações	Copa 2	Cozinha	Berço 1,2	refeitório	Copa 1	Vidro - - - -

Espaço Interior				
	nº divisões	dimensão	m ² /divisão	Total m ²
Salas 1 e 2	2	5*4	20	40
Sala 3	1	5*6	30	30
Sala 4, 5 e 6	2	5*5	25	75
Berçário 1 e 2	2	6*5,4	16	32
Sala Parque	2	6*5,4	16	32
Sala Pessoal	1	5*2,5	12,5	12,5
Copa 1	1	2*3	6	6
Copa 2	1	2,5*2	5	5
Wc Crianças 1	1	5*2,5	12,5	12,5
WC Crianças 2	1	2,5*3	7,5	7,5
WC Pessoal	1	6*2,5	15	15
Sala Recobro	1	5*2,5	12,5	12,5
Recepção	1	5*6	30	30
Arrumações	1	3,5*2,5	8,75	8,75
Dispensa	1	3,5*2,5	8,75	8,75
Lavandaria	1	2,5*5	12,5	12,5
Cozinha	1	6*6	36	36
corredor	1	2*36	72	72
refeitório	1	$(3,14*7^2)/2$	76,9	76,9
Sala Polivalente	1	$(3,14*7^2)/2$	76,9	76,9
			total	602

Espaço Exterior	
	dimensão (m ²)
Parque 1	85
Parque 2	142,5
Horta	12,5
Estacionamentos	104
total	344

Dimensão total da Creche e Jardim-de-infância: 946 m²

Anexo 19 – Exemplos de espaços interiores e exteriores





Anexo 21 – Custos com Comunicação

				* IVA INCLUIDO
Descrição	Quantidade	Custo Unitário	Total*	
Badaladas	2	660	1320	Jornal Badaladas
Radioeste	3	359	1077	Radioeste
Outdoors - 3 meses (3 x 9)m2	6	3€/m2/mês	1458	C.M.T.Vedras
Flyers + Impressão Outdoors			1080	Gráfica Torreana
Site Institucional	1	500	500	Cláudio Santos (técnico informática)
Links Patrocinados - Anual	12	75	900	Google
KIT Geração Sorriso + Ofertas				
Canetas	1500	0,35	525	Corebe
Lápis de Cor	500	0,8	400	Corebe
Bolas anti-stress	1500	0,4	600	Corebe
KIT Geração Sorriso				
T-shirt	150	1,8	270	Corebe
Fita de Pescoço	150	0,48	72	Corebe
Pasta	150	0,3	45	Corebe
Caderneta	130	0,37	48,1	Centro de Cópias Celestino e Rosalina
Projecto Pedagógico + Regulamento Interno	130	1,02	132,6	Centro de Cópias Celestino e Rosalina
Stand no Oeste Infantil				
Recursos Humanos (3 dias)	2	90	180	
Stand Feira S. Pedro				
Recursos Humanos (9 dias)	2	270	540	
Stand Arena Shopping				
Recursos Humanos (2 dias)	2	60	120	
Oferta Workshop	1	25	25	
Jantar de Natal	20	15	300	Patio do Faustino
Conquistar o Castelo dos Mouros	20	25	500	MuitAventura
total			11332,7	

Anexo 22 – Parceria Cheque Creche

Anexo 23 - Parceria Ticket Infância

Anexo 24 – Viabilidade Financeira

Pressupostos:

EXPLORAÇÃO	
Capacidade instalada	126
nº de Meses de funcionamento	12
Preço de Venda Previsto INSCRIÇÕES	200
Preço de Venda Previsto RE-INSCRIÇÕES	100
Preço de Venda Previsto MENSALIDADE	220
Preço de Venda Previsto Refeições	75
nºRefeições Média Anual	75%
Preço de Venda Médio Previsto de Festas	125
Nº Festas Mensais	1
Assistência Média a Workshops	20%
Workshops/Ano	24
Preço de Venda Previsto Workshop	2,5
Preço de Venda Previsto Praia	40
nº previsto * Praia	50,4
Taxa de Inflação	2,6%
Taxa de IVA	20%
Imposto Sobre o Resultados	27,5%
Segurança Social - Trabalhador	11%
Segurança Social - Empresa	23,75%
Retenção na Fonte IRS	22%
CMVMC * Refeições U	1,5
Inscremento Anual	3%
WORKING CAPITAL	
P.M. Recebimento	0
D.M. Matérias Primas	2,25
D.M. Produtos Acabados	0
P.M. Pagamento (MP+FSE)	0
P.M. Pagamento IVA	1
P.M. Recebimento IVA	2
P.M. Pagamento Seg. Social	1
P.M. Pagamento IRS	1
OUTROS ELEMENTOS	
Autonomia Financeira	20%
Yield	4%
Euribor a 12 meses	3,03%
Euribor a 6 meses	2,95%
Prémio de Risco do Mercado	5%
Spread a 12 meses	0,6%
Spread a 6 meses	0,5%
Taxa de Juro (Euribor+Spread) 12M	3,63%
Taxa de Juro (Euribor+Spread) 6M	3,45%

IVA: Isentos nos termos do artigo 9º do código do IVA

Tabela 22 - Mapa de Previsão de Vendas e Taxa de Inflação Actualizada

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Taxa de Inflação Actualizada +1		1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3
Vendas / Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inscrições										
Quantidade Vendida	126,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Preço Unitário	200,0	205,2	210,5	216,0	221,6	227,4	233,3	239,4	245,6	252,0
Re-inscrições										
Quantidade Vendida	0	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Preço Unitário	100,0	102,6	105,3	108,0	110,8	113,7	116,6	119,7	122,8	126,0
Mensalidades										
Quantidade Vendida	1.354,5	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0	1.512,0
Preço Unitário	220,0	225,7	231,6	237,6	243,8	250,1	256,6	263,3	270,1	277,2
Refeições										
Quantidade Vendida	1.015,9	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0	1.134,0
Preço Unitário	75,0	77,0	79,0	81,0	83,1	85,3	87,5	89,8	92,1	94,5
Workshops										
Quantidade Vendida	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8	604,8
Preço Unitário	2,5	2,6	2,6	2,7	2,8	2,8	2,9	3,0	3,1	3,1
Festas Aniversário										
Quantidade Vendida	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Preço Unitário	125,0	128,3	131,6	135,0	138,5	142,1	145,8	149,6	153,5	157,5
Praia										
Quantidade Vendida	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4	50,4
Preço Unitário	40,0	41,0	42,1	43,2	44,3	45,5	46,7	47,9	49,1	50,4
total	404.408,6	449.201,3	460.880,5	472.863,4	485.157,8	497.771,9	510.714,0	523.992,6	537.616,4	551.594,4

Tabela 23 - Mapa de Previsão de Vendas - Ano 1

Previsão de vendas/mês 1 Ano											
setembro	outubro	Novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11,0	12,0
63	75,6	94,5	113,4	126	126	126	126	126	126	126	126
Taxa de crescimento Refeições											
47,25	56,7	70,875	85,05	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5	94,5

Tabela 24 - Mapa do Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas

MAPA CMVMC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Refeições Unitário	35.721	36.650	37.603	38.580	39.583	40.613	41.668	42.752	43.863	45.004
TOTAL	35.721	36.650	37.603	38.580	39.583	40.613	41.668	42.752	43.863	45.004
CMVMC + IVA	42.865	43.980	45.123	46.296	47.500	48.735	50.002	51.302	52.636	54.005

Tabela 25 - Mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos

MAPA FSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Subcontratos	8.448	8.668	8.893	9.124	9.361	9.605	9.855	10.111	10.374	10.643
Electricidade	960	985	1.011	1.037	1.064	1.091	1.120	1.149	1.179	1.209
Água	960	985	1.011	1.037	1.064	1.091	1.120	1.149	1.179	1.209
Livros e doc. técnica	96	98	101	104	106	109	112	115	118	121
Material de escritório	96	98	96	96	96	96	96	96	96	96
Artigos para oferta	1.674	1.265	1.298	1.331	1.366	1.402	1.438	1.475	1.514	1.553
Rendas e alugueres	600	770	790	810	831	853	875	898	921	945
Comunicação	960	985	1.011	1.037	1.064	1.091	1.120	1.149	1.179	1.209
Seguros	2.716	2.786	2.859	2.933	3.009	3.088	3.168	3.250	3.335	3.422
Publicidade e propaganda	9.240	3.681	3.777	3.875	3.976	4.079	4.185	4.294	4.406	4.520
Limpeza, higiene e conforto	3.629	3.723	3.820	3.919	4.021	4.126	4.233	4.343	4.456	4.572
Trabalhos especializados	80	82	84	86	89	91	93	96	98	126
Outros forn. e serviços	1.075	1.103	1.132	1.161	1.191	1.222	1.254	1.287	1.320	1.355
TOTAL	30.534	25.230	25.881	26.551	27.239	27.945	28.669	29.412	30.174	30.981
FSE+IVA	36.641	30.276	31.057	31.862	32.687	33.534	34.403	35.294	36.209	37.177

Tabela 26 - Mapa Custo com o Pessoal

	Unidade: Euros									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inscremento Anual Atualizado +1		1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3
Proprietária (administração)	18200	18746	19308	19888	20484	21099	21732	22384	23055	23747
Administrativa	7000	7210	7426	7649	7879	8115	8358	8609	8867	9133
Cordenadora Pedagógica	14000	14420	14853	15298	15757	16230	16717	17218	17735	18267
Educadora de Infância	52500	54075	55697	57368	59089	60862	62688	64568	66505	68501
Auxiliar de Acção Educativa	70000	72100	74263	76491	78786	81149	83584	86091	88674	91334
Cozinheira	8400	8652	8912	9179	9454	9738	10030	10331	10641	10960
Ajudante Cozinheira	7000	7210	7426	7649	7879	8115	8358	8609	8867	9133
TOTAL	177100	182413	187885	193522	199328	205307	211467	217811	224345	231075

Tabela 27 - Mapa EOEP (Estado e outros Entes Públicos) – IVA

	Unidade: Euros									
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
IVA Liquidado										
IVA Dedutível	13.251	12.376	12.697	13.026	13.365	13.711	14.067	14.433	14.807	15.197
IVA a Receber	-13.251	-12.376	-12.697	-13.026	-13.365	-13.711	-14.067	-14.433	-14.807	-15.197
Saldo do IVA em Dívida	-1.104	-1.031	-1.058	-1.086	-1.114	-1.143	-1.172	-1.203	-1.234	-1.266

Tabela 28 - Mapa EOEP (Estado e Outros Entes Públicos) – Segurança Social e IRS

Unidade: Euros										
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Segurança Social										
Trabalhador	19.481	20.065	20.667	21.287	21.926	22.584	23.261	23.959	24.678	25.418
Empresa	42.061	43.323	44.623	45.961	47.340	48.761	50.223	51.730	53.282	54.880
Saldo SS em Dívida	4.396	4.528	4.664	4.803	4.948	5.096	5.249	5.406	5.569	5.736
Retenção na Fonte IRS	38.962	40.131	41.335	42.575	43.852	45.168	46.523	47.918	49.356	50.837
Saldo IRS em Dívida	2.783	2.866	2.952	3.041	3.132	3.226	3.323	3.423	3.525	3.631
Recursos Financeiros de Exploração em EOEP (SS+IRS)										
	7.179	7.394	7.616	7.845	8.080	8.322	8.572	8.829	9.094	9.367

Tabela 29 - Amortizações anuais Quotas Constantes

Amortizações anuais Quotas Constantes															Unidade: Euros		
	Valor Aquisição	Taxa de Amortização	Vida Útil	Amortizações do Exercício											Amortiz. Acum.	VLC	
				Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10			
Terreno	60.000	-	-	-60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Edifício	270.000	20%	5	-270.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000						270.000	0
Mobiliário	5.238	12,5%	8	-5.238	655	655	655	655	655	655	655	655	655			5.238	0
Computadores	5.131	33,33%	3	-5.131	1.710	1.710	1.710										
Computadores	5.131	33,33%	3	-5.131				1.710	1.710	1.710							
Outros Equipamentos Informáticos	905	5,00%	20	-905	45												
Despesas Instalação	500	33,33%	3	-500	167	167	167									500	0
Total Investimento Capital Fixo				-346.905					-5.131								
ARE					56.577	56.532	56.532	54.655	56.365	2.365	2.365	655	0	0	0	275.738	
Total VLC																	0

Tabela 30 - Demonstração de Resultados

	Unidade: Euros									
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Vendas	404.409	449.201	460.881	472.863	485.158	497.772	510.714	523.993	537.616	551.594
CMVMC	35.721	36.650	37.603	38.580	39.583	40.613	41.668	42.752	43.863	45.004
FSE	30.534	25.230	25.881	26.551	27.239	27.945	28.669	29.412	30.174	30.981
Custos com o Pessoal										
Ordenados	177.100	182.413	187.885	193.522	199.328	205.307	211.467	217.811	224.345	231.075
Enc. Empresa	42.061	43.323	44.623	45.961	47.340	48.761	50.223	51.730	53.282	54.880
EBIDA	118.992	161.585	164.889	168.248	171.667	175.147	178.687	182.288	185.952	189.654
Amortizações do Exercício	56.577	56.532	56.532	54.655	56.365	2.365	2.365	655	0	0
EBIT	62.416	105.054	108.357	113.594	115.303	172.782	176.322	181.633	185.952	189.654
Imposto sobre Resultados	17.164	28.890	29.798	31.238	31.708	47.515	48.488	49.949	51.137	52.155
EBIT (1-t)	45.251	76.164	78.559	82.355	83.594	125.267	127.833	131.684	134.815	137.499
Operational Cash Flow	101.828	132.696	135.091	137.010	139.959	127.632	130.198	132.339	134.815	137.499
Reporte de Prejuizos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 31 - Mapa de Working Capital

	Unidade: Euros									
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
1. Necessidades										
Financeiras										
CMVMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EOEP										
IVA a Receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Recursos Financeiras										
Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EOEP										
Seg. Social (empresa + trab.)	4.396	4.528	4.664	4.803	4.948	5.096	5.249	5.406	5.569	5.736
IRS Salários	2.783	2.866	2.952	3.041	3.132	3.226	3.323	3.423	3.525	3.631
IVA a Pagar	-13.251	-12.376	-12.697	-13.026	-13.365	-13.711	-14.067	-14.433	-14.807	-15.197
Total	-6.072	-4.982	-5.081	-5.182	-5.285	-5.389	-5.496	-5.604	-5.714	-5.830
3. Working Capital	6.072	4.982	5.081	5.182	5.285	5.389	5.496	5.604	5.714	5.830
4. Variação de Working Capital										
Invest. Em W.C.	6.072	-1.090	6.171	-989	6.274	-885	6.380	-777	6.490	-660
Desinvestimento em W.C.	0	-1.090	0	-989	0	-885	0	-777	0	-660

Tabela 32 - Mapa de Cash Flow

Unidade: Euros											
1. Recursos Financeiros											
Operational Cash Flow	0	101.828	132.696	135.091	137.010	139.959	127.632	130.198	132.339	134.815	137.499
Valor Residual de Inv. W.C.											5.830
Valor Residual de Inv. Capital Fixo											0
Total (1)	0	101.828	132.696	135.091	137.010	139.959	127.632	130.198	132.339	134.815	143.329
2. Necessidades Financeiras											
Invest. em Capital Fixo	346.905	0	0	0	0	-5.131	0	0	0	0	0
Invest. em W.C.	0	6.072	-1.090	6.171	-989	6.274	-885	6.380	-777	6.490	-660
Total (2)	346.905	6.072	-1.090	6.171	-989	1.143	-885	6.380	-777	6.490	-660
3. Cash Flow (1-2)	-346.905	95.756	133.786	128.920	137.999	138.816	128.516	123.818	133.116	128.325	143.989

Tabela 33 - Mapa de Serviço da Dívida

Unidade: Euros											
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
1. Capital em Dívida	312.215	280.993	249.772	218.550	187.329	156.107	124.886	93.664	62.443	31.221	
2. Reembolso	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	31.221	
3. Juro	6.158	10.186	9.054	7.922	6.791	5.659	4.527	3.395	2.264	1.132	
4. Imposto Selo S/e Juro	246	407	362	317	272	226	181	136	91	45	
5. Benefício Fiscal S/e (3+4)	1.761	2.913	2.590	2.266	1.942	1.618	1.295	971	647	324	
Out Flow (2+4-5)	29.706	28.716	28.994	29.273	29.551	29.829	30.108	30.386	30.665	30.943	