

Mestrado em Gestão - Escola Global

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISCTE  **Business School**
Instituto Universitário de Lisboa

Escola Global

Liliana Maria Santos Martinho

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Carlos Gonçalves, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School

Departamento de Finanças

Dezembro 2009

Resumo

Para os pais é muito importante a escolha da escola, não porque a escola defina definitivamente o futuro da criança, mas porque a expõe a oportunidades diferentes, e o aproveitamento dessas oportunidades pode fazer a diferença.

A proposta de valor da Escola Global tem como factor diferenciado introduzir no ensino uma perspectiva de globalidade, com o argumento que ao promover a capacidade para a criança compreender que existe uma diversidade de formas de viver, com regras diferentes mas tão válidas como as regras da sociedade em que nasceu, promovemos duas das capacidades mais relevantes para a sua vida pessoal e profissional – a capacidade de adaptação a ambientes diferentes e a criatividade.

A Escola Global propõe para as crianças dos 2 aos 6 anos, um novo currículo de actividades e disciplinas sobre inovação, comunicação, optimismo e um método de ensino global, num ambiente de afectividade que promovem o desenvolvimento de crianças felizes, os líderes do futuro.

A proposta de valor da Escola Global apresenta uma boa aceitação pelo mercado, e de acordo com os critérios de avaliação de projectos, é um projecto economicamente viável, em que se conseguirá recuperar totalmente o capital inicialmente investido e adicionalmente se obterá um acréscimo da riqueza.

Palavras-chave: Educação, Globalização, Adaptação, Inovação

Abstract

For the parents it is very important the choice of the school, not because the school defines the child's future definitively, but because it exposes to different opportunities, and the use of those opportunities can make the difference.

The proposal of value of the Global School has as a differentiated factor to introduce in the teaching a global perspective, with the argument that when promoting the capacity for the child to understand that a diversity in ways of living exists, with different rules but as valid as the rules of the society in that he/she was born, we promoted two of the most relevant capacities for his/her personal and professional life: the adaptation capacity to you adapt different and the creativity.

The Global School proposes for the children of the 2 to the 6 years, a new activities curriculum and disciplines about innovation, communication, optimism and a method of global teaching, in an atmosphere of affectivity that promote the happy children's development, lead them of the future.

The value proposition of the Global School has a good market acceptance, and according to the criteria for evaluating projects, it is an economically viable project, that will get recovers the capital totally initially invested and additionally it will be obtained an increment of the wealth.

Keyword: Education, Globalization, Adaptability, Innovation

Sumário Executivo

O projecto educativo da Escola Global nasce do reconhecimento que as escolas e creches em Portugal apresentam, na sua grande maioria, projectos educativos com um foco exclusivo no quadro de valores nacionais, o que deixa advir uma oportunidade para alargar o âmbito do quadro de valores e preparar melhor as crianças para o mundo global.

A Escola Global tem como objectivo preparar melhor as crianças para o futuro, através do desenvolvimento das competências valorizadas pelo mercado, promovendo pessoas mais felizes e com capacidade de liderar o futuro.

O factor diferenciador de uma proposta de ensino com carácter global é promover nas crianças a capacidade de relativizarem os acontecimentos, compreendendo outros pontos de vista, o que se traduz numa maior capacidade de adaptação com sucesso a ambientes e pessoas diferentes. Conhecer outras culturas permite conhecer outras formas de resolução de problemas, o que em conjunto com actividades de inovação para crianças promove o desenvolvimento da criatividade, ou seja, a procura de soluções novas, fora do pensamento convergente. O terceiro eixo do projecto educativo da Escola Global prende-se com o desenvolvimento da capacidade de comunicação através de actividades de expressão oral, corporal e artes.

Para avaliarmos a relevância e interesse da proposta de valor da Escola Global, realizamos um estudo de mercado e a análise económica financeira do projecto, sendo que o mercado revela uma boa aceitação da proposta de valor e todos os critérios de avaliação de projectos apresentam resultados positivos, com destaque para um VAL de 436.501€.

Assim, propomo-nos implementar uma Escola Global em Setembro de 2010 na cidade de Lisboa, para crianças dos 2 aos 6 anos.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador pela amabilidade e atitude crítica que acompanhou este projecto, mesmo nos momentos de maiores dificuldades, a sua disponibilidade e espírito de ajuda contribuíram sem dúvida para o enriquecimento e conclusão do projecto.

Gostaria de agradecer ao meu marido e aos meus queridos amigos e familiares que participaram neste projecto com a sua amável paciência e extraordinárias sugestões.

Por fim, um agradecimento especial ao meu Pai e a minha Mãe, que são para mim um exemplos de determinação e amor.

Índice

1.	A Proposta Inovadora.....	- 11 -
2.	Revisão da Literatura	- 14 -
2.1	Globalização.....	- 14 -
2.2	Cultura.....	- 15 -
2.3	Relativismo Cultural	- 16 -
2.4	Novas competências no mundo global.....	- 19 -
3.	Quadro de referência	- 22 -
4.	Análise de Mercado.....	- 25 -
4.1	Mercado da Educação	- 25 -
4.2	Concorrência	- 27 -
4.3	Clientes.....	- 30 -
4.4	Distribuição e agentes	- 33 -
4.5	Fornecedores	- 33 -
4.6	Avaliação pedagógica da proposta de valor.....	- 34 -
4.7	Estado.....	- 35 -
4.8	Tendências do mercado da educação	- 37 -
5.	Análise Competitiva.....	- 38 -
6.	Estratégia e Objectivos do Plano.....	- 41 -
7.	Requisitos de implementação.....	- 45 -
7.1	Plano de Marketing	- 45 -
7.1.1	A Escola Global	- 45 -
7.1.2	Marca: Escola Global	- 52 -
7.1.3	Localização.....	- 53 -
7.1.4	Espaço e Ambiente.....	- 54 -
7.1.5	Comunicação e canais de comercialização	- 55 -
7.1.6	Preço.....	- 58 -

7.1.7	Evolução do número de turmas	- 60 -
7.1.8	Um dia na Escola.....	- 60 -
7.2	Política de Gestão de Pessoas.....	- 61 -
7.2.1	Princípios da Gestão de Pessoas na Escola.	- 61 -
7.2.2	Recrutamento e Selecção	- 61 -
7.2.3	Plano de Formação	- 62 -
7.2.4	Políticas de Motivação e Reconhecimento.....	- 63 -
7.2.5	Política de Remuneração	- 65 -
7.2.6	O Organigrama.....	- 65 -
8.	Avaliação Financeira.....	- 67 -
9.	Conclusões	- 74 -
10.	Bibliografia.....	- 76 -
11.	Anexos.....	- 81 -

Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos

Tabela 1:	Impacto das diferenças culturais na gestão	- 17 -
Tabela 2:	Competências relevantes no mundo actual.....	- 19 -
Tabela 3:	Relação entre as crianças admitidas e as inscritas.....	- 27 -
Tabela 4:	Caracterização da concorrência.....	- 27 -
Tabela 5:	Resumo dos pontos fortes e fracos das cinco escolas do top ranking	- 28 -
Tabela 6:	Resumo dos pontos fortes e fracos das cinco Creches do top ranking.....	- 28 -
Tabela 7:	Resumo dos pontos fortes e fracos de quatro escolas internacionais.....	- 29 -
Tabela 8:	Resumo dos pontos fortes e fracos de três escolas multiculturais estrangeiras.....	- 29 -
Tabela 9:	Resumo das principais conclusões do estudo de mercado	- 31 -
Tabela 10:	Avaliação pedagógica da proposta de valor	- 34 -
Tabela 11:	Requisitos para abrir um jardim-de-infância.....	- 35 -
Tabela 12:	Descrição dos Factores Críticos de Sucesso.....	- 41 -
Tabela 13:	Caracterização dos objectivos estratégicos	- 42 -

Tabela 14: Descrição do currículo de disciplinas.....	- 45 -
Tabela 15: Resumo da estratégia de comunicação.....	- 55 -
Tabela 16: Tabela de Preços (valor com IVA incluído).....	- 59 -
Tabela 17: Evolução do número de turmas.....	- 60 -
Tabela 18: Descrição de um dia na escola.....	- 60 -
Tabela 19: Quadro de competências dos profissionais da Escola Global.....	- 62 -
Tabela 20: Quadro de remunerações.....	- 65 -
Tabela 21: Organigrama.....	- 66 -
Tabela 22: Previsão de vendas em unidades nos próximos 5 anos.....	- 67 -
Tabela 23: Demonstração de Resultados Previsionais.....	- 68 -
Tabela 24: Mapa do cash flow do projecto.....	- 69 -
Tabela 25: Critérios da Avaliação de Investimento - Escola Global.....	- 70 -
Tabela 26: Capital Próprio.....	- 72 -
Tabela 27: Plano de Actividades com o tema África.....	- 93 -
Tabela 28: Evolução da taxa bruta de natalidade por local de residência.....	- 94 -
Tabela 29: Densidade populacional (N.º/ km ²) por Local de residência; Anual.....	- 94 -
Tabela 30: População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual - 95 -	- 95 -
Tabela 31: Estabelecimentos de educação/ensino por município segundo a natureza institucional na Educação pré-escolar (2006/2007).....	- 96 -
Tabela 32: Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal e Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual.....	- 97 -
Tabela 33: Despesas em cultura (€) dos municípiospor Localização geográfica; Anual e Visitantes de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários por habitante (N.º) por Localização geográfica; Anual - 98 -	- 98 -
Tabela 34: Descrição de Funções dos colaboradores da Escola.....	- 103 -
Figura 1: Imagem da Escola Global.....	- 11 -
Figura 2: Currículo de Disciplinas da Escola Global.....	- 12 -
Figura 3: Três competências chave no mundo globalizado.....	- 21 -
Figura 4: Quadro de Referência.....	- 22 -

Figura 5: Características chave da concorrência	- 30 -
Figura 6: Espaço da Escola Global.....	- 54 -
Figura 7: Versão Draft do site da escola	- 56 -
Figura 8: Benefícios da Escola Global	- 57 -
Gráfico 1: Evolução do número de alunos matriculado no ensino pré-escolar privado	- 25 -
Gráfico 2: Evolução do crescimento de Jardins-de-infância abertos oito ou mais horas por dia.....	- 26 -

Índice de Anexos

Anexo 1: Análise da Concorrência.....	- 81 -
Anexo 2: Análise de Mercado	- 83 -
Anexo 3: Inquérito	- 88 -
Anexo 4: Exemplo das Actividades com o tema África e Visitas de Estudo previstas.....	- 93 -
Anexo 5: Análise da Localização da Escola Global.....	- 94 -
Anexo 6: Descrição dos espaços da escola.....	- 99 -
Anexo 7: Um dia na escola.....	- 100 -
Anexo 8: Descrição de Funções	- 103 -
Anexo 9: Programas de Apoio ao Investimento em Educação	- 105 -
Anexo 10: Pressupostos da Análise Económica.....	- 116 -
Anexo 11: Despesas de investimento em imobilizado – valores em euros	- 117 -
Anexo 12 : Mapa Fundo de Maneio Necessário	- 118 -
Anexo 13:Notas do Mapa Cash flow.....	- 118 -
Anexo 14: Custos com o Pessoal	- 119 -
Anexo 15: Fornecimento e serviços externos.....	- 120 -

1. A Proposta Inovadora

“O pensamento criativo é o valor actual mais cobiçado e gerador de lucro para qualquer indivíduo, empresa ou país. Possui a capacidade de mudá-lo a si, ao seu negócio e ao mundo”

Robert P. Crawford

E se imaginarmos um mundo em que todas as pessoas se conseguem adaptar com sucesso a ambientes, culturas e pessoas diferentes e que demonstram tolerância às diferenças, criatividade nas soluções e entusiasmo na comunicação? Este é o objectivo da Escola Global, preparar melhor as crianças para o futuro, promovendo o desenvolvimento de pessoas mais felizes e com capacidade de liderar o futuro.

A proposta de valor da Escola Global tem como argumento que ao promover a capacidade para a criança compreender que existe uma diversidade enorme de formas de viver, com regras, normas, línguas ou costumes diferentes, mas tão válidos como as regras da sociedade em que nasceu, promovemos duas das capacidades mais relevantes para a sua vida profissional e pessoal – a adaptabilidade e criatividade.

Figura 1: Imagem da Escola Global



Fonte: Elaboração pelo Próprio

A capacidade de adaptação nasce da compreensão que existem culturas e pessoas diferentes, que não são melhores nem piores, são apenas formas diferentes de interpretar a realidade. Esta capacidade de aceitar pessoas que vivem de forma diferente traduz-se numa maior empatia e flexibilidade de adaptação a ambientes diferentes o que conduz a relações sociais e profissionais mais fortes e eficazes.

As diferentes culturas não são mais que respostas originais para os mesmos problemas. Desta forma, o ensino de carácter global em conjunto com actividades que estimulem o pensamento criativo permite a criação de condições para o desenvolvimento da capacidade de inovação.

Mas como é que é possível alcançar estes objectivos? Através de um currículo novo de disciplinas e actividades de cariz global que promova a capacidade das crianças de interpretar criativamente o mundo que o rodeia, permita despertar o seu entusiasmo em aprender e estimular a compreensão sobre o que é diferente.

Figura 2: Currículo de Disciplinas da Escola Global



Fonte: Elaboração pelo Próprio

Pretende-se que o desenvolvimento das competências de Adaptação, Criatividade e Comunicação tenham início na educação pré-escolar, uma vez que este período tem um impacto determinante no quadro de valores e desenvolvimento futuro da criança.

Adicionalmente, verifica-se que em Portugal a oferta de ensino pré-escolar tem como focos principais: garantir o entretenimento, a socialização e a ocupação das crianças durante o tempo de trabalho dos pais e educar as crianças no quadro de valores nacionais.

Mestrado em Gestão - Escola Global

A Escola Global traz um novo desafio para o ensino pré-escolar, o foco no desenvolvimento e aprendizagem da criança, aproveitando o período de maior absorção e capacidade de aprendizagem para promover o desenvolvimento das competências valorizadas pelo mercado em conjunto com uma educação de carácter global.

2. Revisão da Literatura

“ Para fazer negócios no mundo de hoje, mesmo que seja dentro das fronteiras nacionais, é preciso pensar globalmente, e qualquer empresa que opere para além das suas fronteiras nacionais terá de fazer uma mudança radical: terá que construir uma gestão de topo transnacional, na qual pessoas de nacionalidades diferentes, com históricas de vida diferentes e experiências diferentes, trabalhem em conjunto como uma equipa”

Drucker e Nakauchi in Tempo de Desafios Tempo de Decisões, 1999

Na revisão da literatura procura-se fazer uma contextualização das várias abordagens que introduzem a relevância do carácter global da educação.

2.1 Globalização

A globalização é um dos factores que concorre para a rápida e tão interessante mudança que caracteriza a nossa sociedade. Segundo Finuras (2007:25) pode definir-se globalização por “Um processo de tendência para a mundialização da economia, dos negócios, dos mercados, dos gostos e, nalguns casos, de alguns hábitos de consumo. Trata-se, portanto, de algo mais que a internacionalização (que de resto já existia enquanto fenómeno mult-doméstico) e é gerado pela ausência de barreiras e fronteiras, acelerado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens e promove uma cada vez maior interdependência entre as economias nacionais.” Trata-se de aproximação entre países e culturas como até hoje nunca foi possível, fruto da simplicidade dos processos de trocas e comunicação.

As mudanças que se verificaram na sociedade trouxeram uma novidade para a nossa vida, existe um potencial de clientes, colaboradores e concorrentes inimaginável. Este potencial tem inerente um facto novo, é composto por diversas culturas, hábitos, normas, valores, que aumentaram a complexidade nas relações inter pessoais. Mas qual será o impacto das diferenças culturais na gestão?

2.2 Cultura

De acordo com Hill (2001:86) a “Cultura é um sistema de valores e normas, que é partilhada por um grupo de pessoas e quando é tomado por todos, constitui uma forma de viver. Os valores são ideias abstractas sobre as crenças de um grupo sobre o que é o bem e o mal, as normas são regras sociais e as regras a seguir que indicam o comportamento apropriado em determinadas situações e a sociedade corresponde a grupo de pessoas que partilham crenças e valores comuns”

Segundo Hofstede (1997:19) “a cultura é sempre um fenómeno colectivo, uma vez que é, pelo menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida. Podemos defini-la como a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.”

A maioria das definições de cultura concorre para três características chave, Partilhada, Adaptada e Transmitida entre tempos e gerações.

A Cultura conta-nos uma história que nos permite dar significado aos acontecimentos e à nossa forma de estar na sociedade. Cada cultura tem uma história diferente, fruto de encadeamento de vivências e pessoas que construíram um caminho e deram o seu significado aos acontecimentos.

Mesmo em culturas próximas como Estados Unidos da América e Reino Unido existem diferentes palavras em cada País para o mesmo significado de acordo com Daniels (2001:77):

Estados Unidos	Reino Unido
Inventory	Stocks
President	Managing director

É interessante notar a diversidade de formas de viver do nosso mundo, que se reflecte em aspectos tão simples como a alimentação ou forma de festejar os dias especiais, sem que nenhuma dessas particularidades permita apelidar uma cultura de boa ou má. Este ponto leva-nos ao conceito de Relativismo Cultural.

2.3 Relativismo Cultural

Hofstede apresenta no seu estudo o conceito relativismo cultural como (1997: 21) “ o estudo da cultura revela que os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar um grupo intrinsecamente superior ou inferior a outro. O estudo das diferenças culturais entre grupos e sociedade só é possível através de uma atitude de relativismo cultural”.

De acordo com Lewis (2006:3) “A comparação das culturas nacionais muitas vezes começa nas grandes diferenças no comportamento social. Os Japoneses não gostam de apertar as mãos, curvam o corpo quando se cumprimentam uns aos outros e não se curvam com o nariz em público. Os brasileiros das turbulentas linhas de trânsito, preferem sapatos castanhos a pretos chegam duas horas atrasados aos cocktails. Os gregos fixam o seu olhar, acenam com a cabeça quando querem dizer que não e ocasionalmente quebram pratos contra a parede nos restaurantes. Os franceses limpam os seus pratos com um pedaço de pão, colocam os folhados dentro do seu café e oferecem apertos de mão a estrangeiros em pequenos cafés. Os britânicos inclinam a sua tigela de sopa para longe deles, comem ervilhas com os seus garfos virados para baixo e jogam golfe à chuva.”

O mundo é composto por uma diversidade de culturas, mesmo dentro do país é fácil encontrar abordagens culturais diferentes, sendo que não existe nenhum critério objectivo que permita adjectivar de boa ou má cultura. As culturas são apenas diferentes, e devem ser respeitadas as diferenças.

Ainda Hofstede (1997:22) diz-nos que “ o relativismo cultural não implica a inexistência de normas para o individuo ou para a sociedade onde esta inserido. Requer simplesmente a suspensão de juízos de valor quando se lida com grupos ou sociedades diferentes da sua. É necessário reflectir duas vezes antes de aplicarmos as normas de um indivíduo, grupo ou sociedade, a outros.”

Vivemos num mundo multicultural onde as diferenças culturais têm impacto no sucesso empresarial (nas negociações entre países, fusões e aquisições) e a sensibilidade cultural afecta o sucesso pessoal. Vamos apresentar perspectivas de diferentes autores sobre impacto das diferenças culturais na gestão e na sociedade.

Tabela 1: Impacto das diferenças culturais na gestão

Autor	Perspectiva
Hall & Hall (1990)	<p>Hall identificou dois critérios determinantes em termos de impacto nas relações profissionais “ policronismo” e “monocronismo” e a “referência ao contexto”. A organização do tempo é gerada a partir de duas tendências opostas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O monocronismo, que consiste, em efectuar uma actividade de cada vez, a organização do tempo é sequencial e cada actividade deve ser planeada de forma independente. Este comportamento é característico dos alemães e anglo-saxónicos. ▪ O policronismo consiste, no facto de cumprir várias acções ao mesmo tempo ou no mesmo período. Privilegia-se a reactividade aos acontecimentos, a oportunidade das ocasiões e a flexibilidade. Este comportamento é característico nos países mediterrânicos ▪ A referência ao contexto é um critério de organização da informação que pode ser implícita, contexto forte, ou explícita, contexto fraco. <p>O contexto de comunicação fraco significa informação explícita e mais formal. As culturas deste tipo tem tendência para uma organização da informação mais estruturada, por vezes mesmo fechada, isto é, o mais possível isenta da influência de contexto. O contexto forte refere-se à informação implícita e informal, corresponde, de alguma forma, a um sistema de informação largamente espontâneo e multi direccional, onde os rumores tendem a aparecer.</p> <p>De acordo com o conceito de Hall & Hall são consideradas culturas de contexto fraco e mensagem explícita as culturas anglo-saxónicas, e pelo contrário, os países de contexto forte correspondem aos países mediterrâneos e asiáticos. Hall tornou-se determinante para entender as diferenças nos modos de comunicação predominantes nas sociedades humanas</p>
Hofstede (1997:29)	<p>Hofstede (1997:29), segundo um estudo de os trabalhadores da IBM, ocupando postos de trabalhos em mais de cinquenta países distribuídos por os cinco continentes, responderam a questões relativas aos seus valores.</p>

	<p>A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade Relação entre o indivíduo e o grupo; Conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sócias de pertencer a um ou outro sexo e formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão das emoções.
Trompenaars (1994)	<p>Realizou um estudo com mais de 15 000 pessoas em 47 países, em que caracteriza a cultura através de 7 dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none">- Universalismo/Particularism, Individualismo/ colectivismo, Neutro/ Afectivo, Especifico/ Difuso, Status adquirido/ Status atribuído, Orientação relativamente ao tempo W Atitude face ao mundo envolvente <p>Trompenaars (1994:34), para testar as dimensões universalismo e particularismo, “ perguntaram a 65000 gestores de todo o mundo, para considerarem o seguinte dilema:”Você segue num carro guiado por um amigo seu. Ele atropela um peão quando seguia a uma velocidade de 60Klm/h numa zona da cidade em que a velocidade máxima permitida é 30 km/h. Não há testemunhas. O Advogado do seu amigo diz lhe que se você testemunhar que ele conduzia a 30 km/h, isso pode livrá-lo de consequências graves. Que direito tem o seu amigo de contar com a sua protecção? Para um universalista o amigo não tem direito de esperar que ele minta para o proteger, enquanto que para um particularista o condutor tem o direito de esperar que o amigo minta, dado que são amigo.</p>

Friedman retrata como na Índia o reconhecimento da existência de diferenças culturais pode ser uma vantagem: (2007:381) “A capacidade natural para “ glocalizar” tem sido uma das forças da cultura indiana, da cultura norte americana, da cultura japonesa e, ultimamente, da cultura chinesa. Os indianos, por exemplo, pensam desta forma: os mongóis chegam, os mongóis partem; os britânicos chegam, os Britânicos partem; nós absorvemos o que de melhor eles têm e deixamos o resto de parte – mas continuamos a comer caril, as nossas mulheres continuam a vestir saris e continuamos a viver em famílias numerosas e fortemente ligadas. É a glocalização no seu melhor.”

2.4 Novas competências no mundo global

A globalização ao aproximar culturas, trás a necessidade de novas competências associadas ao sucesso pessoal e profissional. A tabela abaixo apresenta contributos de alguns autores.

Tabela 2: Competências relevantes no mundo actual

Autor	Competências relevantes no mundo actual
Drucker e Nakauchi	De acordo com Drucker e Nakauchi (1999:59) “ Para fazer negócios no mundo de hoje, mesmo que seja dentro das fronteiras nacionais, é preciso “ pensar globalmente”, e qualquer empresa que opere para além das suas fronteiras nacionais terá de fazer uma mudança radical: terá que construir uma gestão de topo transnacional, na qual pessoas de nacionalidades diferentes, com histórias de vida diferentes e experiências diferentes, trabalhem em conjunto como uma equipa”.
Lewis	Lewis (2006)“ pensamento rápido, mudança de estratégias, correr riscos, usar a intuição, recolher informação, planos fragmentados e começar cedo, inovar constantemente – são alguns dos ingredientes necessários”.
Finuras	Finuras (52:2007) “ Para se ser um gestor global não é absolutamente necessário conhecer a fundo a teoria dos sistemas, mas é necessário ser capaz de pensar de modo sistémico e simultaneamente, aberto, criativo, intuitivo”.
Friedman	<p>Friedman, (2006:381) “ Num mundo em que a maior vantagem que uma cultura pode ter é a capacidade para promover o sentido de adaptação e de adopção”.</p> <p>Friedman, (2006:383) “(...) uma das maiores virtudes que um pais ou comunidade pode ter é uma cultura de tolerância. Quando a tolerância é a norma, todos prosperam – porque a tolerância alimenta a confiança e a confiança é a base da inovação e do empreendedorismo.</p>
Carvalho	Carvalho (2007:26)” Que características procuram, então, as empresas nos indivíduos? Algumas características que, se fazendo todas parte do mesmo individuo, o tornariam num super-homem.A empatia, a auto-disciplina e a iniciativa são das características mais procuradas entre indivíduos a integrar em

	<p>equipas nas várias organizações. E o rol de características solicitadas continuaria por entre a capacidade para escutar, e para comunicar verbalmente, nomeadamente porque as equipas são feitas de vários indivíduos, que ora escutam ora comunicam entre si; a adaptabilidade às circunstâncias e a capacidade para dar respostas criativas aos contratempos e obstáculos; a capacidade de auto-controlo, a confiança e motivação (e abertura) para trabalhar por objectivos; a predisposição para participar activamente e o potencial de liderança, a eficácia quando trabalhando em grupo e a capacidade de reconhecimento interpessoal, a cooperação, a partilha e, enfim, a capacidade para gerir alargadamente conflitos e negociar contendas.</p>
Hofstede	<p>Hofstede (2007:266) “Aprendizagem da capacidade de comunicação intercultural atravessa três fases: a tomada de consciência, a aquisição de conhecimentos e competências. A tomada de consciência é o ponto de partida: o reconhecimento de que devido à forma como fui educado, sou portador de uma determinada programação mental e que outras pessoas, educadas em ambientes diferentes, têm uma programação mental diferente, por razões igualmente válidas”.</p> <p>“ Deve-se seguir a aquisição de conhecimentos. Para dialogar eficazmente com outras culturas é necessário aprender coisas sobre elas: conhecer os seus símbolos, os seus heróis e rituais”.</p> <p>“ As competências são o resultado da consciência e do conhecimento mais a prática. Trata-se de conhecer e aplicar os símbolos de outra cultura, de reconhecer os seus heróis, de praticar os seus rituais e experimentar a satisfação de nos sentirmos à vontade nesse novo meio e de sermos capazes de resolver problemas, primeiro os mais simples e posteriormente os mais complicados, no quadro da vida social”.</p>
Caleb	<p>Caleb (1999:1) “O século XXI procura um cidadão que seja culturalmente sensível e internacionalmente focado, com uma orientação maior no futuro que no passado”.</p>
Johansson	<p>Johansson diz-nos (2007:59) “O primeiro desafio que enfrentamos na busca da intersecção é derrubar as nossas barreiras associativas – mas como fazê-lo? Os exemplos dados por Marcus Samuelsson, Charles Darwin e outras pessoas</p>

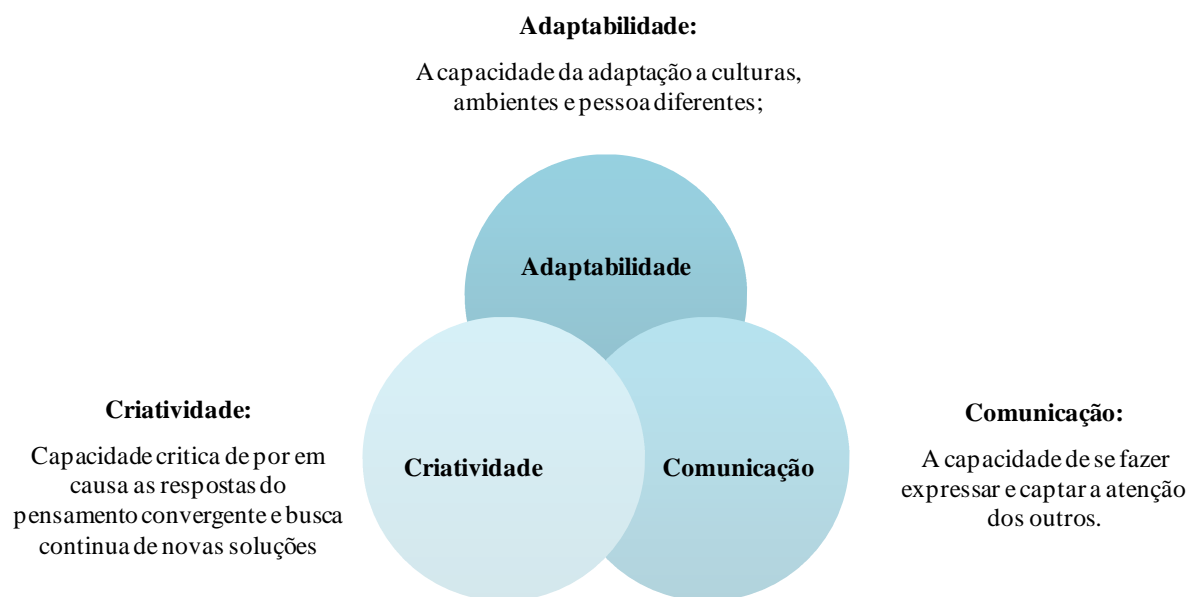
podem ajudar-nos a responder. No fundo, elas conseguiram derrubar as suas barreiras associativas porque fizeram algumas das seguintes coisas:

- Expuseram-se a várias culturas
- Aprenderam de forma diferente
- Inverteram os seus pressupostos
- Assumiram múltiplas perspectivas”

Sobre o desenvolvimento da criatividade Johansson, (2007:60 e 61) “ Donald Campbell, um dos mais importantes psicólogos na investigação da criatividade nos anos 60, concluiu que “ as pessoas que foram desenraizadas de culturas tradicionais, ou que estiveram totalmente expostas a duas ou mais culturas parecem ter vantagem em termos do leque de hipóteses que são capazes de levar em conta e por esta via, na sequência da inovação criativa”.

Os vários autores concorrem para a relevância de três competências chave:

Figura 3: Três competências chave no mundo globalizado



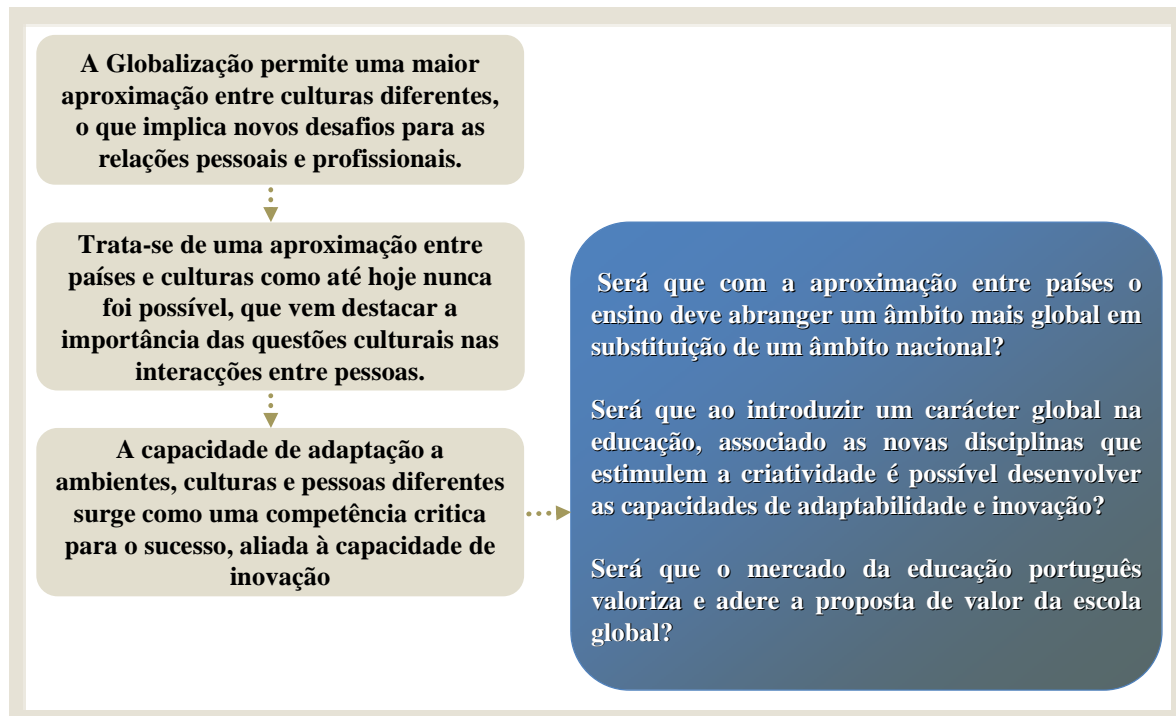
A lição não diz que alguém que tenha estado em contacto com múltiplas culturas possa simplesmente recorrer a uma ou mais forma diferentes de olhar para uma questão, o que se passa é que não está tão preso a uma determinado ponto de vista.

3. Quadro de referência

“ Quando chove copiosamente (turbulência), a maioria das pessoas abre o guarda-chuva (foco na ameaça). Outros preferem usar a colher (foco na oportunidade)”

Peter Drucker (1999) Tempo de Desafios Tempo de Decisões

Figura 4: Quadro de Referência



Fonte: Elaboração pelo Próprio

A Globalização permite uma aproximação entre países e culturas fruto da simplicidade dos processos de trocas e comunicação e que vem destacar a importância das questões culturais nas interações sociais.

A cultura de um país toma forma nos hábitos, costumes, rituais, símbolos e normas sociais consubstanciando-se em respostas diferentes para os mesmos problemas fruto das experiências que fizeram a sua história. De acordo com estudo Hofstede (1997: 29) “ Os trabalhadores da IBM, ocupando postos de trabalhos idênticos em países diferentes, responderam a questões relativas aos seus valores. A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país.”

É interessante notar que a globalização ao aproximar os países, tornou mais claro as diferenças culturais entre países, chamando a atenção para a importância de conhecer, compreender e respeitar as diferenças culturais, uma vez que estas têm impacto na sociedade e nos negócios.

Gesteland (1999:44) apresenta-nos um caso do impacto das diferenças culturais na gestão com o Caso Como insultar um cliente mexicano. “José Garcia Lopez, um importador mexicano, estava a negociar com uma companhia dinamarquesa há alguns meses quando ele decidiu ir visitar Copenhaga para finalizar o contrato. (.). Naquela noite o dinamarquês convidou Sr. Garcia para ir jantar na cidade. Flemming, gestor de exportações com 40 anos e a sua assistente de 21 anos, Margarete providenciaram um excelente jantar e levaram o Sr. Garcia por uma visita pelos locais mais interessantes à noite em Copenhaga. Perto da meia-noite, Flemming olha para o relógio e diz “Sr. Garcia, amanhã tenho um voo muito cedo para Tokyo. Espero que me desculpe se eu tiver que o deixar agora. Margaret irá garantir o seu retorno ao hotel e amanhã de manhã leva-o ao aeroporto. Espero que tenha um bom voo. Na manhã seguinte no carro a caminho para o aeroporto, José Garcia foi num silêncio indescritível. Então ele disse à jovem assistente, Margaret, por favor diga ao seu chefe que eu decidi não fechar contrato. A culpa não é sua. Se pensar no que aconteceu ontem à noite eu acredito que irá perceber o porque de eu não desejar fazer mais negócios com a sua Empresa”.

Com este conjunto de pensamentos levantam-se as seguintes questões que se pretende analisar:

- Será que com a aproximação entre países o ensino deve abranger um âmbito mais global em substituição de um âmbito nacional?
- Será que ao introduzir um carácter global na educação, associado a novas disciplinas que estimulem a criatividade é possível desenvolver as capacidades de adaptabilidade e inovação?
- Será que o mercado da educação português valoriza e adere a proposta de valor da escola global?

É interessante notar que Curi (2007) num estudo sobre os efeitos da pré-escola sobre os salários, a escolaridade e a proficiência escolar, concluí que a pré-escola tem um impacto positivo e significativo na conclusão dos quatro ciclos escolares, e tem também um impacto positivo na renda futura dos indivíduos, que revela o impacto do ensino pré-escolar na vida futura da criança.

A educação tem um papel fundamental na vida futura da criança, neste sentido, é objectivo deste trabalho, apontar um caminho, em que a educação pré-escolar, através de um novo currículo, que promova o desenvolvimento de crianças mais bem preparadas para a sociedade.

4. Análise de Mercado

“ O ponto de partida foi sempre a mudança”

Alvin Toffler in Mestres da Gestão, 2002

Neste ponto será apresentada a análise do mercado da educação, com destaque para a evolução dos indicadores de crescimento, caracterização da concorrência e clientes.

4.1 Mercado da Educação

O mercado da educação em Portugal caracteriza-se por um crescimento do ensino pré-escolar privado (alunos e números de escolas) e uma crescente preocupação e investimento dos pais com a educação.

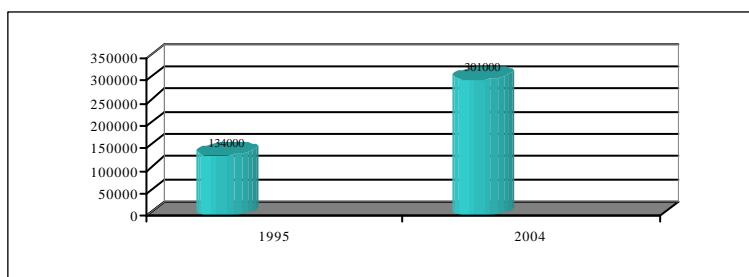
A educação é a parcela do orçamento familiar que mais aumentou entre 2001 e 2007 em Portugal, apresentado um crescimento de 42,8%, de acordo com o relatório “ Indicadores Sociais 2007” do Instituto Nacional de Estatística (INE).

É interessante notar que, segundo o relatório anual da Unesco em 2007, o mercado da Educação em Portugal é caracterizado como de baixa qualidade e alto custo de educação, o que por um lado demonstra o investimento em educação mas por outro lado traduz a existência de uma oportunidade de melhoria.

Evolução dos principais indicadores

O mercado da educação apresenta um crescimento no mercado pré-escolar privado. O mercado pré-escolar privado duplicou o número de alunos matriculados entre 1994 e 2005, passando de 134 mil para 301 mil, sendo actualmente é responsável por 47,7% do total de matriculas neste nível de ensino;

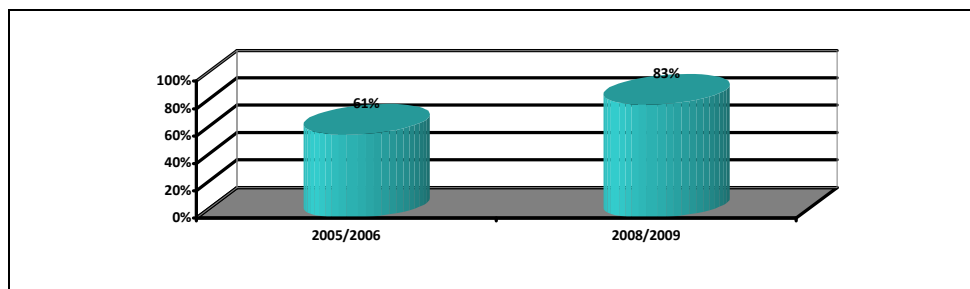
Gráfico 1: Evolução do número de alunos matriculado no ensino pré-escolar privado



Fonte: Relatório Nacional da Inspeção-geral da Educação, sobre a organização do ano lectivo 2008/2009

Nota-se no mercado da educação a valorização da introdução de novos serviços. De acordo com o Relatório Nacional da Inspeção Geral da Educação, sobre a organização do ano lectivo 2008/2009, verifica-se, desde 2005 até à data, um crescimento nos estabelecimentos de jardins-de-infância abertos 8 ou mais horas por dia, de 61% para 83%, um crescimento das actividades de animação e apoio à família de 65% para 80% no mesmo período e um crescimento nos jardins-de-infância com acesso a serviço de refeições de 87% para 93% no período considerado.

Gráfico 2: Evolução do crescimento de Jardins-de-infância abertos oito ou mais horas por dia



Fonte: Relatório Nacional da Inspeção-geral da Educação, sobre a organização do ano lectivo 2008/2009

A evolução dos indicadores acima referidos, demonstram a valorização da inclusão de novos serviços e actividades nos currículos escolares dos jardins-de-infância e a relevância do alargamento do horário de funcionamento com o objectivo de responder às novas necessidades resultantes da ocupação profissional dos pais.

Verifica-se que a oferta pública e de qualidade é insuficiente para as necessidades do mercado. De acordo com o Relatório Nacional da Inspeção-geral da Educação sobre a organização do ano lectivo 2008/ 2009, a relação entre as crianças admitidas e as crianças inscritas de 2006/2007 a 2008/2009 tem apresentado valores constantes contudo insuficientes face à procura. Este valor é sobretudo preocupante no segmento etário com menos de 3 anos, em que apenas 75% das crianças inscritas no ano lectivo de 2008/2009 são admitidas, o que representa uma necessidade não satisfeita no mercado, que tem que recorrer ao ensino privado.

Tabela 3: Relação entre as crianças admitidas e as inscritas

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Com 3 anos	74%	77%	75%
Com 4 anos	84%	86%	86%
Com 5 anos ou +	96%	97%	94%

Fonte: Relatório Nacional da Inspeção-geral da Educação, sobre a organização do ano lectivo 2008/2009

4.2 Concorrência

Tendo sempre por base que concorrente é todo aquele que satisfaz as mesmas necessidades que pretendemos satisfazer, delineamos dois tipos de concorrência.

Tabela 4: Caracterização da concorrência

Concorrência Directa	A concorrência directa implica a satisfação da necessidade de desenvolvimento das competências sociais e técnicas para crianças entre os 2 e 6 anos. Assim, esta concorrência será constituída por as melhores Creches e Jardins-de-infância com projectos educativos inovadores; As Escolas do topo do ranking contenham creche e Jardim-de-infância; e as Escolas de cariz global como as escolas internacionais.
Concorrência Indirecta	A concorrência indirecta, que é aquela que satisfaz a necessidade de entretenimento e ocupação do tempo da criança, enquanto os pais estão na sua actividade profissional. Deste modo, esta concorrência será constituída por escolas de ensino pré primário (particulares e públicas) que na sua missão não enquadrem os aspectos referidos no ponto anterior assim como todas as creches, jardins-de-infância e <i>babysiting</i>

Fonte: Elaboração por o Próprio

Após esta abordagem simplificadora, tornou-se necessário elaborar um levantamento exaustivo de todas as actividades concorrentes.

As cinco escolas do top do *ranking* (2008) do mercado nacional: Escola Técnica e Liceal Salesiana Santo António (Estoril), Colégio São João de Brito, Colégio do Sagrado Coração de Maria, Colégio de Santa Doroteia, Colégio Valsassina.

Tabela 5: Resumo dos pontos fortes e fracos das cinco escolas do top *ranking*

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Ligação à igreja católica. - Espaços da Escola são imponentes, com grandes áreas de recreio e desporto, auditórios, biblioteca, igreja, salas de informática e de actividades extra curriculares. - As escolas apresentam um projecto educativo para crianças dos 3 aos 18 anos, ou seja, do jardim-de-infância ao ensino secundário. - O currículo do jardim da infância contempla o ensino de línguas e diversas actividades extra curriculares de artes e desporto. -Todas as escolas são Eco – Escolas; - Informação relevante sobre horários e actividades disponível no <i>site</i>. - Tema do ano, um tema que dá corpo a um conjunto de actividades a realizar durante o ano; - Quadro de honra como forma de valorização do mérito. - Localização em zonas privilegiadas como Estoril e Centro de Lisboa (Campo Grande, Lumiar). 	<ul style="list-style-type: none"> - Quadro valores transmitido tem única e exclusivamente foco no quadro de valores nacional, não promovendo uma abertura de espírito a outras formas de viver e pensar. - O horário, usualmente o jardim-de-infância tem como limite as 18h; - Processo de inscrição é demorado, influenciado por “cunhas”. - Usualmente as crianças são admitidas aos 3 anos, o que não corresponde à necessidade dos pais de encontrarem uma alternativa para ocupação da criança partir dos 6 meses. - Todos os serviços são cobrados adicionalmente à mensalidade.

Fonte: Sites oficiais das escolas referidas.

As cinco creches do top do *ranking* do mercado nacional: Os Mestrinhos, Eurokids Club, Cantinho das Descobertas, Brinca 21, Colégio Europeu.

Tabela 6: Resumo dos pontos fortes e fracos das cinco Creches do top *ranking*

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Boa localização, situam-se na sua maioria no centro da cidade de Lisboa. - Horário alargado até às 20. - O currículo inclui actividades como o inglês, informática, música, Ballet, Judo e Natação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no entretenimento e início da socialização da criança; - Insuficiência na informação disponibilizada aos pais.

Fonte: *Sites* oficiais das escolas referidas.

As quatro Escolas de Internacionais: Escola Internacional de Torres Vedras, Escola Alemã, Colégio Internacional de Vilamoura e *St Julian`s School*.

Tabela 7: Resumo dos pontos fortes e fracos de quatro escolas internacionais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam um projecto educativo destacando a relevância da componente global. - Tem disponíveis actividades extra curriculares. - Tem uma boa distribuição geográfica fora da região de Lisboa. - Tem um grande foco e qualidade no ensino da língua estrangeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em responder às necessidades de ensino de filhos de residentes estrangeiros com rendimentos médios altos. - Foco exclusivo na aprendizagem de uma cultura, de que é exemplo a Escola Alemã. - Foco relevante na aprendizagem da língua comparativamente com outros aspectos culturais.

Fonte: *Sites* oficiais das escolas referidas.

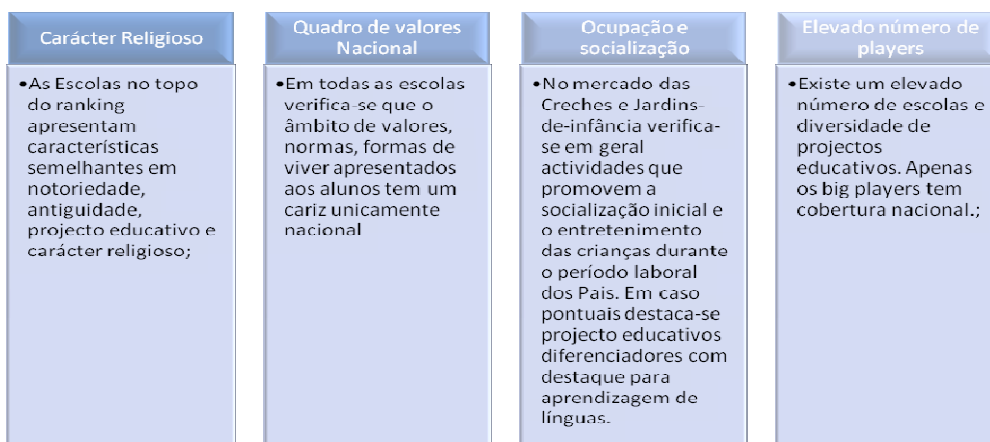
Três Escolas do Mercado Internacional: JIMS; Teia Cultural, *Multicultural Gardens*.

Tabela 8: Resumo dos pontos fortes e fracos de três escolas multiculturais estrangeiras

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Foco na diversidade e multiculturalidade. - Preocupação com o desenvolvimento de competências sociais na criança. - O currículo inclui áreas como arte, musica, natação, educação física, línguas estrangeiras, números, letras, cores, vocabulário, artesanato, histórias, discurso, ritmos, passeios na natureza 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em responder às necessidades de ensino de filhos de residentes estrangeiros com rendimentos médio e médios altos;

Fonte: *Sites* oficiais das escolas referidas.

Figura 5: Características chave da concorrência



Fonte: Elaboração pela Próprio

Para consulta de informação mais detalhada da concorrência consulte o Anexo 1

4.3 Clientes

Com o objectivo de caracterizarmos os clientes, reunimos neste ponto a definição do *target* e os resultados do estudo de mercado.

A Escola Global, na fase inicial, destina-se a crianças entre os 2 e 6 anos, sendo, portanto, os pais das crianças o nosso *target*.

As principais características do nosso *target* são:

Geográfica	Vivem ou trabalham no concelho de Lisboa, na proximidade da zona do Campo Pequeno. Pessoas que, no trajecto casa/trabalho, apresentam proximidade com a zona do Campo Pequeno.
Demográfico	Idade – faixa etária entre os 24 e os 40 anos;
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios procurados: proximidade, qualidade, confiança, diferenciação, prestígio, desenvolvimento cognitivo e um ambiente afectivo; - Índice de uso: em média 7 horas, mas o horário pode ser alargado em função das necessidades dos pais; - Grau de lealdade/fidelidade: forte, na medida em que o desenvolvimento das competências e felicidade das crianças tem um impacto forte na satisfação dos pais; - Atitude emocional com relação ao produto: positivo, na medida em que, no geral, todas as pessoas se mostraram ansiosas por conhecer a escola e até experimentá-la.
Económico	- Rendimento: médio e médio alto.

O feedback do mercado é um ponto fundamental para a construção a proposta de valor da escola. Com os objectivos de conhecer melhores as motivações do *target* e de testar a aceitação da proposta de valor da Escola Global, realizamos um questionário a 61 pessoas com filhos entre os 0 e 6 anos.

Tabela 9: Resumo das principais conclusões do estudo de mercado

Identificação dos três factores mais relevantes na escolha da Escola	A localização e o projecto educativo são os motivos que mais se destacam no momento de escolha da escola, correspondente a 31% e 24% das respostas respectivamente. Segue-se o horário com 11% e o prestígio com 8%.
Quais as três competências mais relevantes no desenvolvimento da criança para os pais	No que diz respeito às competências que os pais mais valorizam no desenvolvimento da criança destacam-se o raciocínio lógico (20%) e a capacidade de comunicar (20%) com a mesma pontuação. Segue-se a criatividade (17%), a capacidade para se adaptar a ambientes novos (13%) e a facilidade em relacionar-se com outras pessoas (13%). É interessante notar que as três competências principais que a Escola Global se propõem a desenvolver são apontadas pelos pais como as

	mais relevantes no desenvolvimento da criança.
Proposta de valor da escola	Numa escola de 1 a 5, a comunicação (4,43), as actividades de inovação(4,02) e o metodo ensino global (3,98) mereceram uma avaliação positiva pelos participantes do questionário. Importa aqui referir que, depois quando avaliamos concretamente as disciplinas que dão corpo à proposta de valor, verifica-se uma avaliação muito positiva.
Serviços	Por sua vez, a avaliação dos serviços situou-se a meio da escala, sendo serviço de comida para fora (3,13) o que apresentou uma avaliação mais alta dos três propostos. O <i>babysitting</i> (2,82) e o horário alargado (2,72) não revelaram grande interesse por parte dos pais. O horário alargado teve a avaliação mais baixa, que de acordo com os comentários dos pais , esta avaliação prende-se com o facto de não ser adequado para a crianças passar tantas horas na Escola.
Disciplinas	Quando testamos as principais disciplinas que dão corpo ao conceito da Escola, verificamos que foram todas avaliadas positivamente, com destaque para a inovação para crianças, vamos conhecer o mundo, as aulas de inglês e espanhol, aulas sobre cidadania. As disciplinas que tiveram a avaliação mais baixa, contudo positiva, foram futebol e ténis com valores próximos dos 2,45 (considerando uma escala de 1 a 3).
Mensalidade paga actualmente e quanto estariam dispostos a pagar	Foi questionado ao <i>target</i> qual o valor da mensalidade actual e quanto estariam dispostos a pagar na Escola Global. Verifica-se que 61 % dos entrevistados estão dispostos a pagar mais de 350€, versus os 56% que actualmente gastam mais de 350€. Nota-se que o escdão que tem maior expressão na escolha dos entrevistados como o valor que estariam dispostos a pagar é dos 401€ a 500€ com 25% das respostas. É interessante notar uma deslocação crescente entre o valor da mensalidade actual para o valor da mensalidade que estariam dispostos a pagar, que reflecte uma valorização da proposta de valor da Escola Global, comparativamente com a escola actual.

Fonte: Elaboração por o Próprio

Para avaliar a proposta de valor da Escola Global foi questionado ao *target* “Gostaria que o seu filho tivesse a oportunidade de frequentar uma escola com o seguinte conceito:

Escola em que é dado um papel activo à aprendizagem das crianças do 0 aos 6 anos, com o estímulo da capacidade de adaptação, de inovação e comunicação através de um novo conjunto de disciplinas e actividades que promovam o conhecimento de outras formas de viver, a aprendizagem de várias línguas e o estímulo da curiosidade e do pensamento criativo?”. Todos os entrevistados responderam afirmativamente à questão, o que demonstra que o projecto educativo da Escola Global é bem aceite junto do *target*.

Em resumo, a análise de mercado deixa transparecer dois aspectos principais:

- O mercado avalia positivamente a proposta de valor da Escola Global;
- Existem regularidades nas respostas, isto é, é fácil identificar os principais motivos de selecção e mudança de escola, assim como as competências que os pais consideram mais relevantes no desenvolvimento dos seus filhos.

Para informações mais detalhadas do estudo de mercado, por favor consulte o **Anexo 2: Análise de Mercado**.

4.4 Distribuição e agentes

Crescente importância da internet como canal de distribuição aliado a um atendimento telefónico, Web e presencial de excelência. Adicionalmente, o canal Parcerias irá ter um papel determinante ao permitir a divulgação da Escola e a adesão a preços especiais.

4.5 Fornecedores

Os fornecedores dividem-se em fornecedores de materiais pedagógicos, equipamento básico, bens alimentares e subcontratação de professores para assegurar actividades especiais.

No mercado existe uma diversidade de fornecedores de materiais pedagógicos, equipamentos básico e bens alimentares. Nota-se que existe facilidade na negociação de preços, em função da quantidade, e foi acordado o prazo médio de pagamento de um mês.

Relativamente à subcontratação de professores para actividades especiais, como o futebol e artes, nota-se, também, que existe facilidade em encontrar professores de qualidade e foi também acordado o prazo médio de pagamentos de um mês. O recurso a professores subcontratados termina no segundo ano dois de funcionamento do projecto, quando se prevê que o número de alunos justifique o recrutamento para o quadro da escola, de professores para assegurar as aulas de artes, musica, pintura e actividades desportivas.

4.6 Avaliação pedagógica da proposta de valor

Foram realizadas sessões de entrevista e brainstorming com dois professores do ensino primário e duas educadoras de infância, com o propósito de realizar uma avaliação pedagógica do projecto educativo da Escola Global. Assim, foram colocadas questões sobre a proposta de valor da Escola Global, disciplinas, serviços e adequabilidade.

Os professores e educadores de infância entrevistados mostraram grande agrado relativamente à proposta de valor da escola, como está descrito no quadro abaixo.

Tabela 10: Avaliação pedagógica da proposta de valor

	Professores do 1º Ciclo	Educadores de Infância	Sugestões e Comentários
Projecto Educativo	Avaliaram positivamente	Avaliaram muito positivamente	Movimento da Escola Moderna
Adequabilidade ao estágio de desenvolvimento da criança	Sim	Sim	
Disciplinas	Concordam com todas	Concordam com todas	Alguns colégios já contemplam o Inglês e Espanhol no Pré-escolar e filosofia para crianças
Serviços Orientados para os Pais	Relevante	Muito relevante	Constante comunicação: exemplo site da escola
Horário	Não adequado	Não Adequado	Consideram o horário muito longo

Fonte: Elaboração pelo Próprio

4.7 Estado

O Estado é um factor preponderante na nossa análise, tanto ao nível da autorização de abertura da actividade, como ao nível da aprovação das instalações. Os requisitos legais para a abertura de um jardim-de-infância são.

Tabela 11: Requisitos para abrir um jardim-de-infância

Requisitos do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Idoneidade civil; - Nos termos da legislação em vigor os equipamentos e material didáctico e respectivas instalações são um requisito básico; - Idoneidade pedagógica; - Sanidade física e mental;
Processo	<p>Para abrir um Jardim-de-infância terá de se formalizar uma candidatura constituída por um requerimento próprio, dirigido aos serviços técnicos da DRE, e incluir os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O requerimento, acompanhado dos documentos aludidos, deve dar entrada nos serviços da DRE respectiva até 28 de Fevereiro de cada ano civil, com vista ao ano escolar seguinte (art.º 24.º do Decreto-Lei n.º 553/80). As fotocópias dos documentos devem ser autenticadas; - O requerente deve apresentar o atestado Médico onde se deve referir que o requerente apresenta robustez física e mental; Declaração a atestar não ser funcionário/a do Ministério da Educação, em Portugal; Cópia de escritura de constituição da sociedade comercial ou declaração de empresário em nome individual; Certificado de habilitações académicas; Certificado de registo criminal. - Direcção Pedagógica: deve apresentar o 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	<ul style="list-style-type: none"> - O Projecto de arquitectura

<p>Licenças Municipais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração de viabilidade do projecto de arquitectura ou alvará de licença de obra emitido pela Câmara Municipal da área onde ficará sedeado o jardim-de-infância; - Alvará de mudança de regime de utilização; - Parecer favorável do Serviço Nacional de Bombeiros e Protecção Civil.
<p>Documentos referentes ao regime legal do uso das instalações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de arrendamento ou Título de propriedade ou Protocolo de cedência de instalações; - Cópia da acta da reunião de condomínio se o funcionamento do estabelecimento ocorrer num prédio em regime de propriedade horizontal.
<p>Localização</p>	<p>O local escolhido deve ter as seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fácil acesso, para não haver confusão na paragem dos carros quando os pais deixam/levam as crianças; - Estacionamento, o que permite aos pais confortavelmente acompanhar as crianças até ao infantário e manter um relacionamento diário com as educadoras e/ou auxiliares; - Ser suficientemente grande permitindo no futuro ter até 50 crianças. - O ideal é que seja novo, ou então recentemente restaurado. - E deverá incluir: sala de actividades que poderá também ser usada como sala polivalente, vestiário das crianças, instalações sanitárias para crianças e adultos, gabinete da direcção que poderá também ser dos educadores, cozinha, sala de refeições, arrecadações e espaço exterior.
<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para criar um infantário irá precisar de um plano pedagógico, necessitará de contactar pedopsicólogos ou educadores de infância, caso não tenha estas especialidades.
<p>Legislação</p>	<p>A lei-quadro da educação pré-escolar, a lei nº 5/97, de 10/02 e o Decreto-Lei nº 30/89 de 24/01, sobre infantários e creches</p>

Fonte: Como criar um jardim-de-infância, ANJE

4.8 Tendências do mercado da educação

O mercado da educação apresenta uma evolução nos projectos educativos e nos recursos e equipamentos pedagógicos.

No que diz respeito aos projectos educativos destaca-se a introdução de novos projectos como o Movimento para a Escola Moderna, que se define como um modelo de cooperação educativa nas escolas, entre professores / educadores e alunos. Nota-se também a introdução no ensino pré-escolar e 1º ciclo da aprendizagem do inglês e em algumas escolas, a ocorrência de aulas de cidadania e empreendedorismo, com o programa Aprender a Empreender.

No que concerne aos equipamentos e recursos pedagógicos, verifica-se o aumento do número de computador e equipamentos de acesso à internet, decorrente do plano tecnológico para a educação.

5. Análise Competitiva

“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.”

(Peter Drucker)

A análise SWOT propõe uma reflexão sobre as oportunidades e ameaças do mercado e sobre os pontos fortes e fracos da Escola Global.

Oportunidades:

- Crescimento do mercado pré-escolar privado, que registou uma duplicação do número de alunos matriculados entre 1994 e 2005, passando de 134 mil para 301 mil.
- Crescente importância do investimento na educação no quadro do orçamento familiar. A educação é a classe de despesas das famílias que registou maior aumento de preços (42,8%).
- Crescente preocupação dos pais com a educação das crianças e com a escolha de projectos educativos de qualidade.
- A oferta pública e de qualidade é insuficiente para a procura. De acordo com o relatório nacional da inspecção-geral da educação sobre a organização do ano lectivo 2008/2009 no segmento etário 3 anos, apenas 75% das crianças são admitidas;
- Escassez de tempo e alternativas para os pais cuidarem dos filhos;
- Valorização da capacidade de adaptação, comunicação e criatividade decorrente da aproximação entre países. Segundo um estudo do KOF – Swiss Economic Institute, Portugal ocupa a 15ª posição no índice de globalização para 2009, numa análise entre 158 países.
- A concorrência apresenta, no seu projecto educativo, um foco no quadro de valores nacionais e actividades ligadas ao entretenimento e socialização da criança.

Ameaças:

- Crise financeira com impacto nas decisões de consumo das famílias.
- Dimensão e notoriedade da concorrência, nomeadamente, a qualidade e prestígio das escolas do top ranking nacional.
- Existem custos de mudança neste mercado relacionados com a necessidade de garantir estabilidade no crescimento das crianças.
- Tendência Global de decréscimo da taxa de natalidade

Pontos Fortes:

- Projecto Educativo Inovador, uma abordagem nova, que aposta no desenvolvimento de competências valorizados pelo mercado, isto é, inovação, comunicação e capacidade de adaptação. A análise de mercado revelou uma boa aceitação da proposta de valor da Escola Global.
- A localização da escola, esta inserida no concelho com uma elevada taxa bruta de natalidade, a par com o poder de compra per capita mais elevado da região.
- Lançamento de novos serviços, como a comida para fora e o *babyssiting*, com vista a responder às novas necessidades dos pais.
- Estratégia de comunicação multimeios.
- O entusiasmo, qualidade e multidisciplinaridade da equipa.

Pontos Fracos:

- Inexistência de notoriedade inicial, num mercado onde a recomendação e prestígio são factores relevantes na decisão.
- Na fase inicial, insuficiente poder negocial de forma a conseguir dos fornecedores condições competitivos;

A Escola Global nasce do reconhecimento do conjunto de oportunidades do mercado da educação pré-escolar privado, propondo um novo projecto educativo, para responder às necessidades de desenvolvimento exigidas por um mundo global.

Adicionalmente a decisão de investimento no mercado pré-escolar privado, é consubstanciada pela evolução positiva da taxa de crescimento deste mercado, em conjunto com a relevância que a educação tem no seio familiar, que se traduz, numa evolução crescente do valor que a rubrica da educação assume no total do orçamento familiar.

O projecto educativo aliado à qualidade dos professores, entusiasmo da equipa e localização correspondem aos pontos fortes da escola. Estes factores são também os mais valorizados pelo mercado, sendo por isso, relevante o investimento em comunicação previsto para a Escola, no sentido de dar a conhecer ao *target* os benefícios da Escola Global. Estes factores permitem ultrapassar as ameaças identificadas, uma vez que quando o projecto é reconhecido e valorizado pelo mercado, em conjunto com uma oferta que vem satisfazer uma necessidade do mercado, o clima de recessão tem um impacto menor.

Por outro lado, espera-se que o esforço de comunicação em conjunto com a satisfação dos clientes, promova um maior conhecimento e valorização da proposta de valor da Escola pelo mercado, de forma a minimizar o impacto da concorrência instalada e dos custos de mudança.

Assim, o mercado da educação pré-escolar em Portugal, apresenta uma oportunidade para o projecto educativo inovador da Escola Global, sendo as ameaças e pontos fracos ultrapassados pelos pontos fortes da escola, nomeadamente o alinhamento do projecto educativo com as necessidades de mercado, a qualidade da equipa, o esforço de comunicação e uma orientação forte para o desenvolvimento das crianças felizes e satisfação dos pais.

6. Estratégia e Objectivos do Plano

“ Algumas coisas começam como um sonho de criança. Inocentes, despreziosas, livres. Depois começam a crescer, a ganhar vida, formar. Até que um dia você olha para trás e vê como valeu a pena sonhar”

(Ford Motor Company, in site site Ford Brasil)

Visão

Ser e ser reconhecida como a escola que promove o desenvolvimento de pessoas mais felizes e com maior sucesso pessoal e profissional, que serão os líderes de amanhã, contribuindo para um mundo melhor.

Missão

Desenvolver um percurso educativo de cariz global, que promova o desenvolvimento das capacidades mais valorizadas pela sociedade, com destaque para a capacidade de adaptação, inovação e comunicação, de forma a formar uma empresa com forte notoriedade e rentabilidade.

Valores

- Inovação
- Prazer em Aprender
- Liderança do Futuro
- Comunicação
- Valorizar e potenciar a diversidade

Factores Críticos de Sucesso:

Os factores críticos para se atingir os objectivos estratégicos são:

Tabela 12: Descrição dos Factores Críticos de Sucesso

Projecto Educativo Inovador	O Projecto educativo da Escola global é impar no mercado da educação português e permite desenvolver as três das competências mais valorizadas pelo mercado, que actualmente o sistema de ensino não dá resposta
Comunicação	Investimento inicial em comunicação para dar a conhecer ao mercado o posicionamento e valor acrescentado da Escola Global.
Localização da	A escola deve situar-se numa área central a todo o mercado potencial, tendo

escola	acessibilidades fáceis e rápidas, situando-se perto de Hospitais e Bombeiros e perto do local de trabalho dos pais. Este factor de proximidade dos pais apresenta vantagens claras: permite aos pais passar mais tempo com as crianças, através da partilha do tempo de viagem para a escola, visitas rápidas à hora de almoço e o sentimento de maior tranquilidade proporcionado pela proximidade física para responder a situações de emergência.
Atitude e qualidade de todos os colaboradores da escola	Os professores, auxiliares, gestão e todas as pessoas que colaboram para o funcionamento da escola devem apresentar três características: Paixão por ensinar crianças, Comprometimento em fazer com que todos os pormenores da escola promovam um ambiente de estímulo criativo, felicidade para a criança e Multidisciplinaridade e qualidade no ensino.

Fonte: Elaboração pelo o Próprio

Objectivos estratégicos (não financeiros)

Tabela 13: Caracterização dos objectivos estratégicos

Objectivos não financeiros	Propósito	Instrumento de medição	Regularidade	Quem Mede
Ser e ser reconhecida como a escola que melhor prepara as crianças para o sucesso pessoal e profissional	A escola formar crianças que se destaquem em vários momentos da sua vida futura, nomeadamente com resultados escolares e profissionais acima da média	Avaliação por um quadro de 5 professores exteriores à escola.	Anual	Avaliação por um quadro de 5 professores exteriores à escola.
Índice de satisfação dos colaboradores elevado	A escola é feita para desenvolver pessoas, mas é também composta de pessoas. Pretende-se que a escola contribua para a felicidade e	Avaliação de desempenho de 360 graus.	Semestral	Todos participam na avaliação, discutem resultados,

Mestrado em Gestão - Escola Global

	desempenho extraordinário de todos os colaboradores através de um ambiente participativo, de valorização do mérito, de estímulo por a melhoria continua e de recompensa pelo esforço e resultados.			definem planos de melhoria e comemoram as melhorias.
Criar uma comunidade à volta do conceito de tolerância e inovação da escola.	Pretende-se criar uma comunidade à volta do conceito de tolerância e inovação da escola, que permita, próximo da comunidade, levar o entusiasmo em aprender e o respeito pelas diferenças a todas as pessoas.	Participação da comunidade nas acções da Escola, eventos realizados no âmbito da comunidade.	Anual	Direcção de Operações
Criar notoriedade para a marca da Escola Global	Pretende-se aumentar a comunicação da marca da Escola no sentido que a mesma passe a ser reconhecida pelo <i>target</i> .	Questionário a uma amostra aleatório de 30 pessoas	Semestral	Direcção de Operações
Índice de satisfação do cliente elevado	Avaliação dos clientes da escola, nomeadamente nos pontos, projecto	Inquérito de satisfação realizado a uma amostra aleatória de 30 pais.	Anual	Direcção de Operações

	educativo, qualidade dos professores, desenvolvimento do aluno, ambiente e espaço.			
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração por Próprio

Objectivos financeiros estratégicos (de natureza económico-financeira)

- Captação de Clientes: atingir 100 alunos numa fase inicial e 200 alunos em cinco anos;
- Expansão: Pretende-se abrir duas novas escolas em Portugal em 7 anos

Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento da Escola Global tem como base a diferenciação, através da entrada no mercado com um projecto educativo inovador.

Pretende-se no médio prazo abrir duas novas escolas em Portugal e alargar o âmbito de ensino para o 1º e 2º ciclo.

Estão reunidas os pontos para apresentarmos com detalhe a forma de funcionamento da Escola Global.

7. Requisitos de implementação

Algo é só impossível até que alguém duvide e acabe provando o contrário."

Albert Einstein

7.1 Plano de Marketing

7.1.1 A Escola Global

A Escola Global propõe um currículo novo de actividades e disciplinas sobre inovação, comunicação e um método de ensino global, num ambiente de felicidade, surpresas, actividades desportivas e de responsabilidade social que promovam o desenvolvimento de crianças felizes, os líderes do futuro.

O currículo de disciplinas e actividades permitem concretizar a missão da escola, mas é através da conjugação das diversas disciplinas, actividades, ambiente, professores, pais e alunos que se cria as condições especiais e únicas, que possibilitam o desenvolvimento da adaptabilidade e espírito criativo.

Tabela 14: Descrição do currículo de disciplinas

Adaptação	
Vamos Conhecer o Mundo	Pretende-se que, em cada aula, se apresente costumes, hábitos, particularidades especiais de um outro país, fazendo o paralelo com a nossa cultura, e, sobretudo, apresentando o mundo como um lugar cheio de cores, onde cada cor por ser diferente, tem um especial encanto.
Jogo da Cidadania	No Jogo da Cidadania a criança terá oportunidade de aprender como é que funciona a sociedade, que tipo de profissões existem e quais as normas da vida na nossa sociedade.
Inglês, Espanhol ou Chinês	A capacidade para se exprimir de forma assertiva passa também por compreender com sucesso a mensagem que lhe é transmitida. Neste sentido, será englobado no currículo a aprendizagem da língua portuguesa, e inglesa, sendo opcional a língua espanhola ou chinesa. Na aprendizagem do inglês, para além do jogo de interacção visual, fonética e gestual, as educadoras certificadas promovem

	dramatizações, usando software interactivo para a correcta pronúncia das palavras.
Actividades de Responsabilidade Social	A tolerância à diferença é desenvolvida pela compreensão de que existem universos diferentes. Pretende-se que, mensalmente, as crianças possam participar numa acção de responsabilidade social, que pode passar por plantar uma árvore, recolher lixo na praia ou visitar uma instituição de crianças abandonadas ou um lar de idosos. A convivência com diferentes realidades permite às crianças, por um lado, valorizar o seu mundo e, por lado, compreenderem que podem ajudar a vida de outras pessoas a ser melhor.
Gestão para crianças	Esta disciplina pretende introduzir, de forma divertida, os conceitos de planeamento, gestão de recursos e economia. É muito importante, no processo de educação, desenvolver a capacidade para planear as actividades e os recursos de forma adequada.
Deporto	A adaptabilidade é, também, desenvolvida em actividades desportivas que promovam o trabalho em equipa. Neste sentido, o currículo de actividades irá englobar a prática de futebol, natação, ginástica e, de forma regular, serão realizados torneios de outras modalidades como ténis, passeios de bicicleta e passeios pedestres.
Workshop Mensais	Para manter o ambiente de surpresas, é escolhido mensalmente um tema que dá mote à realização de workshops e actividades nas disciplinas de inovação. O tema pode passar por “Que cuidados devo ter a usar a internet” ou “ Quem é Einstein?”. Nos workshops podem estar incluídas visitas a locais como o Jardim Zoológico, museus e outros recantos especiais da cidade. Anualmente será realizado um sonho da maioria das crianças, como uma visita à cidade de chocolate.

Fonte: Elaboração pelo Próprio

Criatividade

Ciência para A ciência para crianças, vem estimular a curiosidade na

Crianças	experimentação e na obtenção e justificação de resultados. É muito importante, na idade dos “porquês”, conseguir apresentar questões em que as crianças podem ser os responsáveis por encontrar soluções em conjunto, experimentado a sensação de visualizar os seus resultados, através de pequenas experiências científicas. Estas disciplinas têm como objectivo o estímulo do raciocínio, soluções de problemas e a capacidade de tomar decisões.
Inovação para Crianças	A inovação para crianças consiste numa disciplina nova, com actividades e exercício que estimulem respostas e soluções fora do pensamento convergente.
Filosofia para crianças	A filosofia para crianças tem como objectivo estimular a curiosidade e a reflexão, através da apresentação de questões sem respostas imediatas, o que permite encontrar soluções originais e distintas.
Matemática Divertida	Para promover o raciocínio lógico dedutivo será apresentado a Matemática para crianças, com o objectivo que as crianças desenvolvam a capacidade de análise e resolução de problemas. Todos os dias de manha irá existir uma aula de 20 minutos com exercícios de raciocino lógico (<i>Aula Lets Go Discover</i>)
Magia das Letras	Pretende-se que a criança tenha um primeiro contacto com o ensino da língua portuguesa, nomeadamente o conhecimento das letras alfabeto, construção de pequenas frases e histórias.
Laboratório de Informática	O laboratório de informática será um espaço muito divertido, com computadores e data show onde serão apresentados os conceitos do que é um computador? Para que serve? O que é a internet? Cuidados na utilização da internet? Também serão realizados pequenos trabalhos de pesquisa, com o objectivo de mostrar, a cada criança, que é possível encontrar imagens e jogos para brincar, assim como respostas para quase todas as questões.
Ecologia	Esta será a aula sobre como vamos proteger o nosso mundo. Nesta aula serão apresentados os conceitos da poluição, da preservação do meio ambiente e, em conjunto com a turma, serão definidas medidas para preservar o meio ambiente, em casa, na escola, no trabalho dos pais e

	no mundo.
Optimismo	A aula de optimismo será um espaço de histórias positivas. A partir de histórias construídas pela turma ou pela professora, procura-se ressaltar os aspectos positivos das histórias, procurar soluções e minimizar obstáculos.

Fonte: Elaboração pelo Próprio

Comunicação	
Comunicação Oral	É uma aula sobre como comunicar para pequenos e grandes públicos, fala-se, também, da importância da comunicação e irá existir actividades de gravação em vídeo e apresentações individuais e em grupo.
Musica e Coro	Musica, com o ensino de alguns instrumentos tais como: o violino, a flauta, a guitarra clássica, o piano e a criação de um coro na escola para dar voz às músicas preferidas das crianças.
Teatro	Uma apresentação teatral sobre um tema diferente por mês.
Pintura e Desenho	Pintura e Desenho, com várias texturas e materiais.
Danças	Danças criativas, jazz, ballet, hip hop, dança africana, asiática, brasileira.
Expressão Corporal e Mímica	Na aula de comunicação mímica e expressão corporal para crianças, será despertada a capacidade de comunicação, através de diversos exercícios.
Escrita Criativa	Objectivos da aula de escrita criativa são desbloquear a criatividade através da escrita e desenho, aprofundar a flexibilidade e a imaginação, explorando o potencial intuitivo.
Clubes	Clubes de Desenhos animados, Letras, Lógica, Inovação e de Musica, para que cada criança possa experimentar e aprender o que mais gosta.

Fonte: Elaboração pelo Próprio

Para atingir os objectivos que a Escola se propõe é necessário a conjugação de todas as disciplinas e actividades, da exigência e qualidade dos professores e de um ambiente de forte

afectividade.

Serviços:

Plano de desenvolvimento para cada criança:	Pretende-se, em conjunto com os pais, a educadora de infância e a psicóloga da escola, definir um plano de desenvolvimento para cada criança, para que sejam avaliados os seus pontos fortes e os pontos a melhorar, e seja definido um plano de actividades específico. Mensalmente, os pais e professores, reúnem-se para avaliar a evolução da criança e sempre que necessário serão disponibilizadas aulas de apoio, de acordo com o plano individual de cada criança.
Transporte	Dentro do distrito de Lisboa, a Escola assegura a recolha e entrega das crianças na morada que os Pais desejarem.
Horário	A Escola está aberta durante todo o ano e funciona das 7h00 às 21h, com a recomendação expressa que cada criança não possa permanecer mais que 7h na escola.
Confecção de refeições para crianças	Confecção de refeições para crianças, que os pais podem adquirir para servir no jantar da criança. Cada refeição é composta por uma sopa, um prato e uma fruta ou gelatina;
Acompanhamento especializado por uma Enfermeira, Nutricionista e Psicóloga	Acompanhamento de um psicólogo para avaliação do desenvolvimento da criança e acompanhamento psicológico sempre que necessário. Acompanhamento por uma enfermeira semanalmente. Acompanhamento por uma nutricionista de toda alimentação da Escola, e, sempre que se aplicar, o acompanhamento do plano alimentar de uma criança em particular.
Workshops para os Pais	Mensalmente será organizado por um professor um workshop orientado para os pais, de acordo com os temas escolhidos na reunião de pais. Nos primeiros dois workshops os temas serão alimentação saudável e desenvolvimento da criança dos 2 aos 6.

	Pretende-se criar um espaço de partilha de ideias e conhecimento com os pais.
Áreas no site para os pais consultarem as actividades	Será disponibilizado acesso ao site da Escola, para acompanhamento das actividades, novidades, evolução do projecto educativo, visitas de estudos, trabalhos dos alunos e actividades no âmbito dos workshops e temas mensais.
Sugestão de espectáculos e actividades para o fim-de-semana para pais e filhos	Protocolos com empresas e actividades para crianças, que permitam aos pais ocuparem o fim-de-semana das crianças com actividades divertidas e pedagógicas.
<i>Babysitting</i>	Sempre que os pais desejarem, a Escola tem disponível o serviço de <i>babysitting</i> assegurado por educadores de infância da Escola. O serviço inclui acompanhamento da criança e actividades.
Festas de Aniversário	O Espaço da Escola pode ser alugado durante o período do fim-de-semana e final do dia para festas de crianças.
Férias Especiais	Programa especial para os meses Julho e Agosto, com actividades na praia, no campo, <i>ateliers</i> especiais e varias visitas de estudo.

Fonte: Elaboração pelo Próprio

A alimentação será variada, nutritiva e acompanhada por um nutricionista, com a possibilidade de se optar um prato carne, peixe, dieta ou vegetariano e, mensalmente, será introduzida uma refeição de outra nacionalidade.

No que concerne ao vestuário irá existir uma farda azul escura e camisa branca. Com a farda pretende-se, por um lado, minimizar as diferenças entre as crianças e, por outro permitir aos pais uma menor preocupação com a aquisição de roupa para a criança.

Projectos Especiais:

- Horta Pedagógica: A horta pedagógica será um espaço onde as crianças podem plantar

alguns legumes, acompanhar o seu crescimento e utiliza-los na confecção de alimentos na escola.

- Visitas de estudo mensais: todos os meses irá existir um tema na Escola, e visitas de estudo associadas ao tema da Escola. O Optimismo, Criatividade ou África são exemplos de alguns temas. As Actividades com o tema Africa podem ser uma visita ao Badoça Parque ou a visita de uma comunidade Palop em Portugal. No Anexo 4 pode consultar o detalhe das actividades propostas com o tema Africa.
- Actividades de responsabilidade social: A Escola pretende desenvolver pessoas que sejam felizes num ambiente de grande afectividade. No processo educativo e de crescimento pessoal é muito relevante o conhecimento de outras realidades, mais frágeis que a nossa, que permita relativizar os nossos problemas e sentir a necessidade de fazer qualquer coisa que ajude outras pessoas com mais dificuldades a serem mais felizes e a terem um futuro melhor.
- Eco Escola: O tema da sustentabilidade é transversal à Escola e toma forma na construção da Escola em que são privilegiados materiais ecológicos e eficientes e na educação das crianças. No ponto educação ecológica das crianças vai existir uma disciplina dedicada ao tema do ambiente, workshops e visitas de estudo.
- Programa de valorização do mérito: Porque somos todos especiais, e cada um nos tem um percurso de desenvolvimento e de entrega, é importante valorizarmos quem mais se esforça. Neste sentido, a Escola irá avaliar trimestralmente a evolução das crianças nas três áreas de competência consideradas mais relevantes: Adaptação, Inovação e Comunicação e vão ser distinguidos positivamente os 10 melhores em cada ano e os 10 que mostraram melhor evolução. Esta avaliação será enquadrada no âmbito do plano de desenvolvimento pessoal de cada criança, e vai permitir, em conjunto com os pais, definir melhor o seu plano de desenvolvimento e áreas a trabalhar com maior intensidade. Os alunos distinguidos irão ter trimestralmente uma sessão de entrega de diplomas e prémios especiais.

7.1.2 Marca: Escola Global

A escolha do nome da escola não é uma tarefa simples, porque o mesmo tem que garantir a existência de três factores: ser facilmente percebida a proposta de valor da escola, ser fácil de dizer e decorar e ser único.

Por considerarmos de extrema importância a escolha da marca, ponderámos diversos nomes, nomeadamente: *Happy School*; Escola Global, Escola Multicultural, *Dream School*, Escola do Futuro ou Imagina.

Após um estudo de mercado espontâneo a doze pessoas, no qual perguntámos qual o nome que melhor se aplicava ao conceito da Escola, chegámos à conclusão de que Escola Global é o nome mais apreciado pela maioria dos inquiridos (60%). Este nome irá trazer um maior valor acrescentado à escola na medida em que se percebe facilmente que se trata de um novo conceito de educação, mais direccionado para o mundo globalizado em que vivemos.

Para a comunicação da escola escolhemos o slogan:

“ *Open Minds, Open Doors*”. O slogan retrata o principal objectivo da escola, desenvolver pessoas mais bem preparadas para o futuro com elevado potencial de liderança e sucesso pessoal através de um modelo de educação único que promove o desenvolvimento de competências fundamentais. Embora o slogan seja em inglês, o target percebe-o uma vez que é caracterizado por um nível de escolaridade elevado.

Posicionamento

A Escola Global vai posicionar-se como um projecto educativo inovador que melhor preparar as crianças para o futuro, promovendo pessoas com sucesso pessoal e profissional.

7.1.3 Localização

A localização, a par com o projecto educativo, corresponde ao factor mais relevante na selecção da Escola. De acordo com o estudo de mercado, 66% dos entrevistados preferem a localização da escola perto da sua área de residência, contra 28% que dá preferência à localização da escola perto do local de trabalho. Como tal, foi analisado o desempenho da Grande Lisboa em três dimensões:

Crescimento do Mercado: Esta dimensão é composta por uma análise da Evolução da taxa bruta de natalidade por local de residência, a Densidade Populacional e o Número de Estabelecimentos de Ensino.

Índice de rendimento: Esta dimensão é composta pela análise do Poder de compra per capita por localização e Gasto médio mensal (€) por localização geográfica.

Cultura e Actividades Sociais: Esta dimensão é composta pelos indicadores N° de visitantes de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários por habitante e Despesas em cultura (€).

O concelho que reúne maior potencialidade para abordagem do ensino, aliado ao crescimento do mercado, ao poder de compra mais elevado e à mais alta despesa em cultura, é Lisboa.

É em Lisboa que se encontra maior potencialidade de clientes, isto porque é o concelho com o maior número de habitantes no grupo etário 0-14 anos, tem registado um crescimento regular ao longo dos anos, apresenta índice de actividades culturais elevado, o que demonstra a importância dada ao tema e potencialidade de aceitação da abordagem de ensino proposta. Se tivermos em consideração o rendimento, consideramos que é este o concelho com maior potencial por apresentar o poder de comprar per capita mais elevado.

Por outro lado, Lisboa é um centro de emprego, que permite aos pais, no caminho para o seu local de trabalho, deixarem e recolherem os seus filhos, evitando o stress de ter ir a correr para a outra ponta da cidade para recolher o filho.

Dentro do concelho de Lisboa, escolhemos o Zona do Campo Pequeno para a localização da Escola, de acordo com os seguintes motivos:

- Proximidade do centro de empresas de Lisboa;
- Boa acessibilidade de transportes: perto da Escola está disponível o metro, comboio, autocarros e táxis;
- Proximidade com Hospitais e centro de cultura.

Para mais informação sobre a análise da localização pode consultar o Anexo 5

7.1.4 Espaço e Ambiente

O Espaço da Escola Global será composto pelas áreas indicadas na figura seguinte.

Figura 6: Espaço da Escola Global



Fonte: Elaboração por o próprio

A abordagem ao conjunto de disciplinas referidas, tem um pressuposto que todas as actividades a aulas decorram num ambiente divertido, onde seja possível aprender a brincar. Assim todo o ambiente da escola será de magia, com salas decoradas com cores alegres e com as personagens preferidas das crianças e algumas sugestões de marcas, consoante os patrocínios estabelecidos. Importa referir que, de acordo com o Projecto Educativo, o Parceiro estratégico que pretendemos estabelecer uma parceria é a Disney.

O ambiente será concretizado por espaços com muita luz natural, sendo sempre que possível utilizadas paredes e as portas em vidro. A descrição de cada espaço com mais detalhe encontra-se no Anexo 6. A segurança é um dos aspectos principais da Escola, desta forma, só será possível a entrada na Escola por pessoas autorizadas pelos pais e após confirmação pelos mesmos. O espaço é cercado, não permitindo a visualização para o seu interior.

7.1.5 Comunicação e canais de comercialização

Estratégia de Comunicação:

A estratégia de comunicação da Escola Global tem como objectivos criar notoriedade para uma marca que acabou de nascer num mercado e dar a conhecer uma proposta inovadora de projecto educativo.

Tabela 15: Resumo da estratégia de comunicação

O desafio da comunicação assenta em quatro pilares:	
Protocolos com empresas de média e grande dimensão	Com o propósito de comunicar para o nosso <i>target</i> a existência da escola, através de <i>newsletter</i> e <i>stands</i> na empresa. Adicionalmente, para os colaboradores, no âmbito dos protocolos, irá existir um desconto na mensalidade de 5%, consoante o número de filhos de colaboradores inscritos seja igual ao superior a 20.
Protocolos com clínicas médicas pediátricas, obstetras e clubes com ginástica pré parto	Serão realizados protocolos com clínicas médicas e pediátricas, com o objectivo de dar a conhecer a Escola. Os alunos beneficiam de um desconto na mensalidade de 5%, consoante o número de crianças inscritas.
Um dia na Escola	Festas que a Escola oferecerá às crianças do <i>target</i> , isto é, antes de iniciar a sua actividade, a Escola fará algumas festas nas suas próprias instalações que servirão como montra das suas actividades. De uma forma resumida, iremos dar a possibilidade a uma criança (por nós escolhida) de convidar cerca de 20 amigos para um festa. Em sábados diferentes serão escolhidas crianças de colégios diferentes e proporcionaremos uma tarde com muitas emoções, desde a possibilidade de fazer experiências de ciências, participar num <i>workshop</i> de culinária, conhecer a disciplina “Vamos conhecer o

	<p>mundo”ou participar num jogo de futebol.</p>
<p>Publicidade em meios com impacto no target como</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revista Pais e filhos (publicidade paga e publireportagens); - Sites para crianças como sapo família; - Distribuição de folhetos e stands nas festas de natal das empresas, em eventos para crianças, pontos de interesse para crianças como ZOO, Oceanário, na zona residencial e empresarial no perímetro da localização da escola; - Paralelamente a estes canais de comunicação, pretendemos criar um perfil e colocar um vídeo e notícias nas redes sociais <i>facebook, linkedin e blogs</i> sobre educação; - Criação de um <i>site</i> da Escola dinâmico, com jogos, animações e actividades para crianças e os pais; - Publicidade num cartaz perto da localização da Escola.

Fonte: Elaboração pelo Próprio

Figura 7: Versão Draft do site da escola



Fonte: Elaboração por o Próprio

Pretende-se comunicar os seguintes benefícios junto do *target*:

Projecto Educativo Inovador: Proposta de ensino que promove o desenvolvimento da capacidade de comunicação, criatividade e adaptação, que vai permitir à criança desenvolver o seu potencial, contribuindo para o sucesso pessoal e profissional.

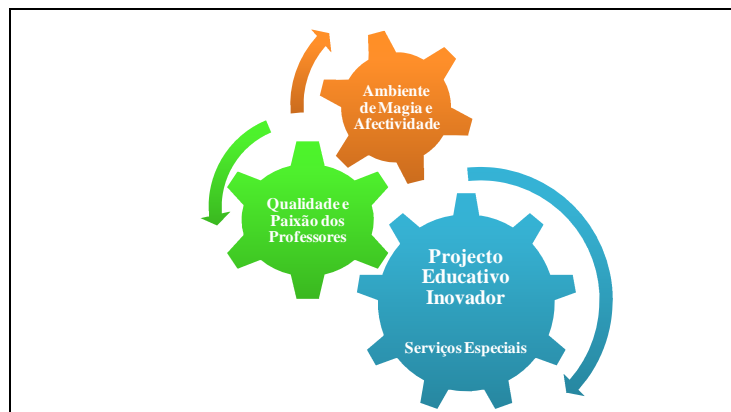
Qualidade e Paixão dos professores: Os professores são apaixonadas crianças e têm um grande entusiasmo por ensinar e por descobrir e aplicar as melhores práticas. São também exigentes e rigorosos, esperam sempre um pouco mais de cada criança e apoiam e acompanham o seu desenvolvimento.

Ambiente de Amor: A educação num ambiente de amor e alegria, onde cada dia é único e repleto de surpresas. Cada criança é muito especial e contribui de forma fundamental para a felicidade e sucesso da escola.

Serviços Especiais: Refeições para fora, *babysitting*, *workshops* com os pais, aulas de apoio, acompanhamento de uma enfermeira, nutricionista e psicóloga.

Na figura abaixo resumiu-se os principais benefícios da Escola global, a comunicar ao *target*.

Figura 8: Benefícios da Escola Global



Fonte: Elaboração pelo Próprio

No estudo de mercado realizado, os factores que os pais atribuem maior importância no momento de mudança da escola do filho, são, por ordem decrescente de importância, a qualidade dos professores (28%), projecto educativo inovador (22%) e a localização (17%). Importa destacar que os três factores estão presentes na estratégia e proposta de valor da Escola Global e aparecem destacados nos benefícios a comunicar.

Canais de Distribuição e Vendas

O canal directo de venda e distribuição será o próprio estabelecimento de ensino e as vendas serão efectuadas mensalmente, ou seja, o serviço não é pago no momento em que é fornecido, mas sim mensalmente. O principal canal de Distribuição será o site na internet.

Esta ideia muito facilmente se transformava num *franchising*.

7.1.6 Preço

Na determinação do preço concorrem vários factores, sendo um dos factores mais relevantes, quanto é que o mercado está disposto a pagar pelo nosso produto nas condições actuais. Existem também vários factores internos que influenciam a determinação do preço a praticar, como sendo, os custos, os objectivos e respectivas estratégias de marketing:

Objectivos e Estratégia Marketing: pretende-se aplicar um preço que reflecta o posicionamento de diferenciação e inovação do projecto educativo.

De ordem externa temos a concorrência e a percepção do mercado.

Concorrência: Na análise de mercado verificamos que 28% dos inquiridos gastavam em média entre 401€ e 500€, 18% mais de 500€ e 18% menos de 150€. Os preços praticados por duas escolas no topo do ranking situam-se em entre os 350€ e 400€ para a mensalidade e entre os 680€ e 835€ para a mensalidade e serviços básico sem transporte.

Percepção do Mercado: Na análise de mercado realizada verificamos que 25% dos inquiridos estão dispostos a pagar entre 401€ e 500€, 21% entre 351€ e 400€ e 15% mais de 500€.

Assim, tendo em consideração todos estes aspectos, a Escola Global praticará um preço da mensalidade de 450€ mensais com IVA.

Os 450€ mensais incluem todas as actividades e disciplinas de comunicação, inovação e adaptação descritas no ponto 7.1.1, visitas de estudo, alimentação, material didáctico, acompanhamento especializado por uma enfermeira, nutricionista e psicóloga, aulas de apoio, um plano de desenvolvimento pessoal, horário alargado e workshops mensais. Desta forma, a mensagem que queremos passar aos pais é de economia, pois podem ficar descansados que a mensalidade é sempre a mesma e inclui todas as actividades regulares e especiais da escola, e ainda o acesso as actividades tipicamente designadas extracurriculares.

Assim pretende-se que todas as crianças tenham as mesmas oportunidades e mesmo em períodos de maior contracção económica, não seja abandonada a prática de nenhuma actividade, pois todas são importantes para o desenvolvimento da criança.

Tabela 16: Tabela de Preços (valor com IVA incluído)

Tabela de Preços	
Mensalidade	450€
Seguro	25€
Transporte (Ida e Volta)	100€
<i>Babysitting</i>	30€
Refeições para Fora	7,5€
Farda	35€
Festas de Aniversário	150€

Notas:

- Inscrições de mais que um irmão beneficiam da oferta de 5% de desconto;
- No âmbito dos protocolos a aplicar o desconto será sempre 5% na mensalidade.

Os restantes serviços, transporte, *babysitting*, refeições para fora, festas de aniversário e a aquisição da farda têm um o custo adicional à mensalidade, descrito na tabela de preços. Estes serviços são comercializados ao preço de custo, uma vez que a estratégia da Escola é que estes serviços sirvam como alavanca para aumentar o número de alunos, e não necessariamente para gerar rendimentos.

7.1.7 Evolução do número de turmas

Na definição do número de alunos tomamos como referência o que está regulamentado no sector público, que considera que o número de alunos máximo por turma deve ser 24. No sector privado este valor usualmente é superior, com cerca de 30 anos alunos por turma. Consideramos que para garantir a qualidade, acompanhamento, interação e desenvolvimento de cada aluno, o número de alunos por turma na escola global deve ser 15.

Tabela 17: Evolução do número de turmas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Alunos	75	125	165	180	200
Turmas	5	8	11	12	13
Nº de alunos por turma	15	15	15	15	15

Fonte: Elaboração por o próprio

7.1.8 Um dia na Escola

Este ponto tem como objectivo exemplificar como decorre um dia na escola Global.

Tabela 18: Descrição de um dia na escola

8h30	Acolhimento
9h20 às 9h40	Aula <i>Let's go Discover</i>
9h45 às 10h20	Aula de ciências Naturais
10H30 às 11h30	Aula Vamos conhecer o mundo
11h45 ao 12h30	Almoço
12h45 às 14h45	Sesta
15h15 às 16h	Aula de ginástica
16h as 16h30	Brincar no Parque
16h30 às 17h	Lanche
17h00 às 17h25	Aula de optimismo
17h30 às 18h	Música
18h	Final do dia

Fonte: Elaboração pelo Próprio

No Anexo 7 pode consultar com mais detalhe as actividades que irão decorrer num dia na Escola Global.

7.2 Política de Gestão de Pessoas

O sistema educativo da Finlândia, que lidera o *ranking* do PISA, a mais abrangente avaliação internacional da educação, feita pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), apresenta como factor de sucesso, a exigência e qualidade dos Professores.

Este ponto reflete a relevância que a qualidade e motivação do corpo docente tem para atingirmos os objectivos estratégicos da Escola. Nos próximos pontos será apresentada a política de gestão de pessoas com destaque para os princípios, recrutamento, reconhecimento e motivação dos professores.

7.2.1 Princípios da Gestão de Pessoas na Escola.

Os três princípios orientadores da gestão de pessoas na escola são:



Todas as pessoas são importantes e contribuem de forma decisiva para o sucesso da Escola e felicidade das crianças. Na Escola Global acreditamos que todos os membros da equipa devem ser tratados com o mesmo respeito e atenção que os clientes para que todos sintam que são especiais. Quando todas as pessoas sabem que são importantes, os colaboradores vêm felizes para o trabalho e estão dispostos a dar a sua energia, criatividade e dedicação



Comunicação aberta, clara e directa: É muito importante que todos os canais de comunicação estejam disponíveis para a recepção de sugestões, opiniões e que todos os membros de equipa disponham de toda a informação sobre a Escola de forma detalhada e actualizada.



Desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador: Cada pessoa tem um plano de desenvolvimento pessoal construído em conjunto com a direcção, onde se define claramente objectivos, etapas formativas, responsabilidade e prémios.

7.2.2 Recrutamento e Selecção

O perfil dos nossos colaboradores é orientado pelo seguinte quadro de competências que exibido na tabela seguinte.

Tabela 19: Quadro de competências dos profissionais da Escola Global

	Professores e Educadores	Auxiliares	Cozinheira	Motorista
Competências Técnicas	- Licenciatura em educação numa das 5 melhores universidades do País; - Domínio da língua inglesa; - Experiências em projectos especiais sobre Inovação, comunicação, área de especialização do professor/educador.	-Licenciatura ou 12º ano com participação em projectos educativos ou projectos especiais de inovação.	- Formação e experiência em culinária, sendo factor preferencial conhecimento de nutrição para crianças	- Possuir habilitação e experiência na condução de veículos pesados - Certificado de Motorista emitido pelo IMTT para Condução de Transportes de Crianças.
Competências de Gestão	Sistema de organização eficaz, gestão de tempo e rigor na execução das actividades.			
Competência tecnológica	Conhecer e dominar os sistemas informáticos para crianças, e as ferramentas do Office nomeadamente o <i>power point</i> .			
Competências de Liderança	Entusiasmo por ensinar, capacidade de inspirar os outros. Demonstrar Optimismo, poder de comunicação, criatividade e poder de concretização.			

Fonte: Elaboração pelo Próprio

7.2.3 Plano de Formação

- **Formação Inicial:** Todos os colaboradores vão ter formação inicial nas seguintes temáticas: orientação para o cliente, gestão de tempo, gestão de projectos, inovação, empreendedorismos, inglês, optimismo e cultura. A formação inicial será ministrada por professores da escola e com recurso a um consultor externo, contudo, na fase de arranque, será assegurada pela Directora da Escola e especialistas em cada área, em regime de voluntariado.

- **Formação *ongoing*:** Semestralmente os professores vão participar em *workshops* e seminários sobre os temas de interesse para as suas actividades com especial destaque para inovação, comunicação e culturas. Estes *workshops* podem ser ministrados por recursos

internos, através de momentos de partilha de conhecimento, onde cada professor aborda um tema da sua especialidade e promove uma acção de formação.

A partir da consolidação financeira da escola, pretende-se expandir o investimento em formação dos professores, e disponibilizar acessibilidade a cursos externos. A título exemplificativo, a Escola disponibilizará a possibilidade de financiamento de 80% dos custos em cursos s Inovação com os melhores formadores internacionais, ou ainda a presença no Disney Institute.

7.2.4 Políticas de Motivação e Reconhecimento

Para conseguir manter os melhores profissionais temos de garantir que eles se sentem felizes a participar no projecto educativo, que se sentem recompensados pelo seu esforço e tem diariamente novos desafios. O vector fundamental para estas condições não pode ser a remuneração mas sim a satisfação. As mediadas que a Escola Global irá aplicar para aumentar a motivação e reconhecer o mérito são:

1. Definição clara de objectivos: Pretende-se dar a cada colaborador um objectivo e não um trabalho. Desta forma é definido um plano de objectivos anual, semestral e mensal em conjunto entre o colaborador e a Directora da Escola;
 2. Comunicação clara: Pretende-se que exista uma comunicação constante através de vários meios como reuniões mensais, semanais, newsletter mensal, alertas na intranet e por SMS, definição dos processos, procedimentos e avaliações semestrais.
 3. Acompanhamento nos primeiros tempos: Irá existir um Monitor (profissional sénior da Escola) para cada novo colaborador com o objectivo de partilhar conhecimento, ajudar na fase de integração inicial e que mostre preocupação e interesse pelo desenvolvimento do novo colaborador, observando os pontos a melhorar.
 5. A importância da felicidade do colaborador: Irá existir semestralmente um fim-de-semana da família, em que todos os colaboradores e clientes são convidados a trazer a família a passar um dia fora, como no zoo, na praia ou visitar museus. Queremos conhecer não só o nosso colaborador, mas que toda a família sinta que faz parte da nossa Escola.
- Os filhos dos colaboradores terão condições muito especiais de ingresso na Escola, nomeadamente um desconto de 15% na mensalidade.

6. *Outdoor* anual e actividades de responsabilidade social com o objectivo de todos os colaboradores se possam conhecer melhor, desenvolver o seu espírito de equipa e de inter-ajuda.

7. Uma avaliação semestral: avaliação de desempenho realizada e discutida em conjunto, com o objectivo de terminar num plano de melhorias e recompensas. Na avaliação vão participar os contributos do colaborador (auto-avaliação), da Directora Geral, dos pais das crianças e de um elemento da equipa pedagógica.

Recompensas

Todos os colaboradores da Escola, de acordo com o seu resultado semestral da avaliação, serão disponibilizados uns conjuntos de prémios:

- Participação no capital com o objectivo de motivar à participação activa nos destinos da empresa, para incentivar ao esforço no sucesso da escola e para não permitir conflitos de interesse aquando de decisões estratégicas.
- Participação e delegação na gestão – queremos que os professores possam ser membros activos na avaliação e gestão do relacionamento da escola com os alunos e encarregados de educação. As decisões específicas de investimento como as de compra material, inclusão de novos conteúdos pedagógicos serão discutidas e validadas por estes. Semanalmente durante o período de 1h30 serão apresentados os planos de trabalho para cada turma a todos os professores e direcção, e serão partilhados os casos de sucesso e de insucesso.
- Reconhecimento em todos os suportes de comunicação das acções especiais dos nossos colaboradores.
- Prémios Surpresas mensais, como viagens ou vales de massagens sempre que exista uma situação de sucesso excepcional que contribua para o sucesso da escola e dos alunos.
- Aumento salarial ao fim de 3 anos de 5% de acordo com a avaliação de desempenho e cumprimento dos objectivos da escola, adicional às actualizações resultantes da evolução da inflação.

7.2.5 Política de Remuneração

Porque o entusiasmo dos alunos em aprenderem é determinado em grande parte pela paixão, exigência e qualidade dos professores consideramos que em conjunto com o plano de formação, o plano de motivação e recompensas deve existir um plano remuneratório atractivo. A remuneração proposta para cada classe profissional é apresentada na tabela infra.

Tabela 20: Quadro de remunerações

Remuneração	Valor mensal	Valor com o aumento no 4 ano
Educadores	1150	1.207,50 €
Educador com função de Director Pedagógico	1.350 €	1.417,50 €
Auxiliares	525	551,25 €
Cozinheira	500	525,00 €
Motorista	400	420,00 €
Quadro técnico	1250	1.312,50 €
Serviço de limpeza	400	420,00 €

Fonte: Elaboração pelo Próprio

A remuneração proposta para as Educadoras de Infância apresenta um valor acima da média, com o objectivo de atrair e reter os melhores profissionais da área.

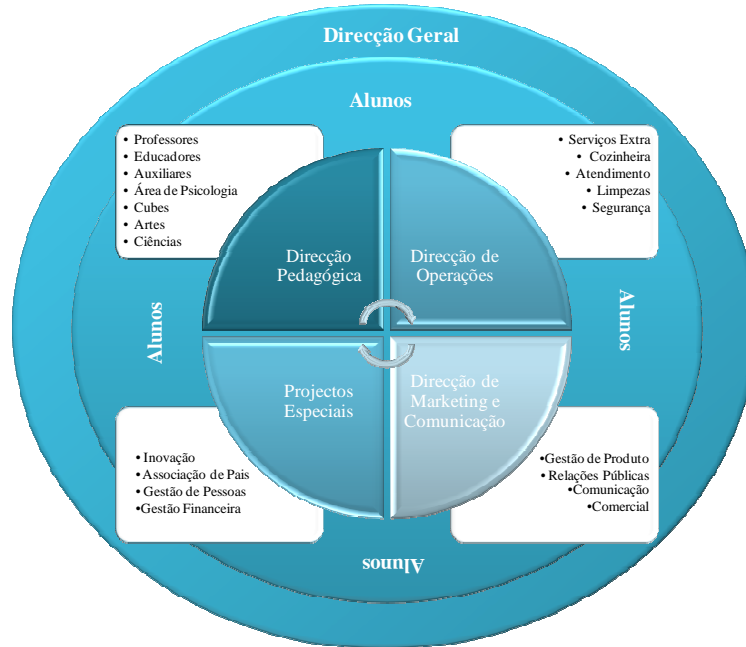
Consideramos que a conjugação da remuneração com os incentivos oferecidos é fundamental para atingir o nosso objectivo de conseguir contratar e reter os melhores quadros.

7.2.6 O Organigrama

A Escola tem uma estrutura em rede, onde todas as áreas interagem entre si e todas tem a mesma relevância e reportam igualmente à Direcção Geral. No centro de todas as actividades

encontram-se os alunos. Desta estrutura ressalta dois pontos principais: a confiança e a cooperação na prossecução dos objectivos pessoais e globais.

Tabela 21: Organigrama



Para consultar a descrição de funções consulte o Anexo 8.

8. Avaliação Financeira

"Mantenha os seus olhos nas estrelas e os seus pés na terra."

Theodore Roosevelt

A avaliação económica financeira da oportunidade de investimento reveste-se de uma importância central, pois, através da aplicação de critérios universais de avaliação de projecto, permite avaliar o retorno e atractividade do investimento.

Procuramos de forma detalhada entender quais as variáveis relevantes para o projecto e procurar junto da fonte de informação mais apropriada obter esses valores de modo mais fidedigno possível. Os principais objectivos deste ponto são avaliar a decisão de investimento e a identificação das principais fontes de financiamento do mesmo.

Investimento Inicial

O investimento inicial totaliza o valor de 233.500€ distribuindo-se 2000€ por despesas de investimento em imobilizado incorpóreo e 231.500€ referentes a imobilizado corpóreo.

O Imobilizado incorpóreo é composto por as despesas de registo da empresa, registo da marca e obtenção da licença.

A maior fatia do investimento inicial esta no imobilizado corpóreo, e prende-se com a remodelação, adaptação e decoração do edifício, aquisição de equipamento básico, administrativo e de transporte.

Para mais detalhe das rubricas que constituem o investimento consulte **Anexo 11: Despesas de investimento em imobilizado – valores em euros.**

Previsão de vendas para os próximos 5 anos

Tabela 22: Previsão de vendas em unidades nos próximos 5 anos

Ano	1	2	3	4	5
Crescimento das vendas		66,67%	32,00%	12,12%	8,11%
Nº Alunos	75	125	165	185	200

O crescimento das vendas tem como base o crescimento do mercado pré-escolar privado e a boa aceitação da proposta de valor do mercado.

Demonstração de Resultados Previsionais

A demonstração de resultados previsionais é onde são registados os fluxos financeiros do período relacionados com os rendimentos e gastos ocorridos durante esse período.

Tabela 23: Demonstração de Resultados Previsionais

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS					
RUBRICAS	1	2	3	4	5
Proveitos e ganhos					
. Vendas Liquidas					
. Prestacao Servicos	375.000,00	633.125,00	846.589,43	961.546,01	1.242.566,92
. Outros proveitos operacionais					
Proveitos operacionais (PO)	375.000,00	633.125,00	846.589,43	961.546,01	1.242.566,92
. Custo Merc.Vendas e Matérias Consumidas					
. Fornecim Servicos Externos	129.155,47	165.364,67	160.410,00	170.480,00	184.806,67
. Valor Acrescentado Bruto (VAB)	245.844,53	467.760,33	686.179,43	791.066,01	1.057.760,26
. Custos c/ Pessoal	208.769,69	321.069,26	476.781,09	532.980,91	391.314,60
. Impostos (Dir + Indirectos)	3.750,00	6.331,25	8.465,89	9.615,46	12.425,67
. Outros Cust Operacionais					
. Custos Operacionais Desembolsáveis (COD)	341.675,16	492.765,18	645.656,98	713.076,37	588.546,94
. Meios Libertos Brutos (MLB)-(conceito)	33.324,84	140.359,82	200.932,44	248.469,64	654.019,99
. Amortizacoes do Exercicio	30.191,67	30.191,67	30.191,67	29.525,00	5.400,00
Total dos custos operacionais (CO)	371.866,83	522.956,84	675.848,65	742.601,37	593.946,94
. Resultado Operacional (RO) = PO-CO	3.133,17	110.168,16	170.740,78	218.944,64	648.619,99

Os meios libertos brutos (MLB) correspondem ao excedente financeiro gerado anualmente pelo projecto, numa situação hipotética de ausência de fiscalidade e de política de amortizações. A Escola Global apresenta uma evolução positiva e crescente dos MLB, assim como do resultado operacional, o que traduz que os proveitos operacionais cobrem os custos de fornecimento e serviços externos, os custos de pessoal, os impostos, outros custos operacionais e amortizações.

Os custos dos fornecimentos e serviços externos assim como os custos com pessoal crescem proporcionalmente com o crescimento esperado de número de alunos.

Fundo de Maneio Necessário

O Fundo de Maneio corresponde à diferença entre os activos de curto prazo (existências, dívidas de terceiros de curto prazo e disponibilidades) e os passivos de curto prazo (dívidas a terceiros de curto prazo), e serve para verificar a pressão na tesouraria. Isto é, se o que se tem que pagar a curto prazo é mais do que o que se tem a receber, pode haver momentos em que não é possível honrar um pagamento, porque ainda não há dinheiro em caixa. Daí que por

razões de prudência, convém haver sempre um fundo de maneo desde o arranque da empresa, para que a mesma possa operar sem sobressaltos e sem criar uma má imagem nos seus fornecedores por atrasos nos pagamentos.

A Escola Global tem um prazo de recebimento imediato e um prazo médio de pagamento de um mês para o pagamento de fornecimento e serviços externos e de dois meses para o Estado. Nestas condições destaca-se a inexistência de necessidades financeiras cíclicas e possibilidade de a Escola se financiar com os recebimentos.

Para consulta detalhada do mapa Fundo de Maneio necessário consulte o **Anexo 12** – Mapa Fundo de Maneio Necessário

Assim, destaca-se o desinvestimento em FMN, sendo o seu valor considerado no *cash in*.

Cash flow do Projecto

A avaliação financeira da decisão económica abstrai-se da forma como o projecto é financiado, o que esta em causa é a capacidade do projecto gerar *cash flows*. O *cash flow* do projecto engloba todos os fluxos financeiros gerados anualmente.

O *cash flow* é um instrumento essencial para a avaliação económica de um projecto de investimento, que apresenta vantagens na análise, face ao indicador tradicional lucro. Por um lado porque o lucro contabilístico é influenciável por critérios subjectivos, enquanto o *cash flow* se baseiam na óptica despesa-receita e não de custo-proveito.

Tabela 24: Mapa do *cash flow* do projecto

MAPA DO CASH FLOW DO PROJECTO						
Taxa de actualização (Ke(U))	12%	12%	12%	12%	12%	12%
CASH FLOW DO PROJECTO	0	1	2	3	4	5
Meios Libertos Brutos (MLB)		33.324,84	140.359,82	200.932,44	248.469,64	654.019,99
MLB*(1-t)	0,00	23.327,39	98.251,88	140.652,71	173.928,75	457.813,99
Amortizações (A)		30.191,67	30.191,67	30.191,67	29.525,00	5.400,00
A*t	0	9.057,50	9.057,50	9.057,50	8.857,50	1.620,00
MLP = MLB*(1-t)+A*t	0,00	32.384,89	107.309,38	149.710,21	182.786,25	459.433,99
Valor residual do Imobilizado						108.000,00
Valor residual do FMN						-53.884,35
Desinvestimento em FMN	0,00	20.678,40	11.340,17	8.151,09	4.798,57	8.916,12
CASH IN	0,00	53.063,29	118.649,55	157.861,30	187.584,82	522.465,76
Investimento em Imobilizado	233.500,00					
Investimento em FMN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros cashouts						
CASH OUT	233.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CASH FLOW DO PROJECTO	-233.500,00	53.063,29	118.649,55	157.861,30	187.584,82	522.465,76

Notas: Consulte o anexo **Anexo 13**:Notas do Mapa *Cash flow*

Os meios libertos pelo projecto (MLP) representam o seu excedente financeiro gerado anualmente, corrigido da fiscalidade e adicionado das economias fiscais de amortizações. Os MLP da Escola Global apresentam valores positivos, com uma tendência crescente.

Com exclusão do ano em que foi realizado o investimento inicial, o projecto apresenta sempre *cash flows* positivos. A capacidade de gerar *cash flow* futuros, traduz a capacidade da Escola Global criar riqueza.

Critérios de Avaliação do Investimento

Os principais critérios de avaliação de projectos, que sustentam a sua aprovação ou rejeição, são a o período de recuperação do investimento (PRI), o valor actual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o índice de rentabilidade do projecto (IRP).

Tabela 25: Critérios da Avaliação de Investimento - Escola Global

Critérios de Avaliação de Projectos						
	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200
Factor de actualização	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200	0,1200
Cash Flow actualizado	-233.500,00	47.377,94	94.586,69	112.362,55	119.213,54	296.461,10
VA (valor actual) "PV"	-233.500,00	-186.122,06	-91.535,37	20.827,18	140.040,73	436.501,83
VAL (valor actual líquido) "NPV"		436.501,83				
IRP (índice de rentabilidade do projecto)		4,45				
TIR (taxa interna de rentabilidade) "TIR"		51,437%				
PRI		2,97				
TIR-Ke(U)		39,437%				

VAL

O valor actual líquido corresponde ao somatório do valor actual dos *cash flows* futuros descontados à taxa de custo de actualização e o montante inicial das despesas de investimento (*cash flow* no momento zero). Segundo este critério, o VAL deve ser sempre positivo para o negócio ser viável. Este critério reconhece e traduz o valor temporal do dinheiro, e é um critério de grande operacionalidade de cálculo uma vez que se baseia exclusivamente no valor dos *cash flow* anuais e a taxa de custo de oportunidade do investimento.

A Escola Global apresenta um VAL de 436.501€. O VAL positivo significa que o projecto é economicamente viável e que se conseguirá recupera totalmente o capital inicialmente investido e adicionalmente se obterá um acréscimo da riqueza correspondente ao montante do VAL.

No cálculo de VAL utilizamos uma taxa de actualização de 12%, que resulta do somatório do prémio de risco económico de 8% e da taxa de remuneração de aplicações financeiras de 4%.

Considera-se que o prémio de risco é elevado e portanto, para projectos de alto risco de investimento a aplicar em Portugal, segundo Damodaram, o prémio de risco situa-se nos 8%. A taxa de aplicações sem risco corresponde à taxa média das obrigações do tesouro a médio/longo prazo, que consideramos 4%.

TIR

A taxa interna de rendibilidade (TIR) representa a rendibilidade gerada por determinado investimento. A taxa interna de rendibilidade da Escola Global é 51,43%, e portanto a TIR é superior à taxa de actualização, o que confirma a viabilidade económica do projecto.

O diferencial entre a TIR e a taxa de actualização (39,43%) constitui uma “almofada” para atenuar os efeitos de contingências relacionadas com os pressupostos previsionais.

PRI

Período de recuperação actualizado, responde à questão, quanto tempo tem o projecto de durar de modo a ser aceitável, em termos de valor actual líquido.

O PRI da Escola Global é 3 anos, o que significa que 3 anos são o tempo necessário para recuperar os montantes investidos através de *cash-flows*.

IRP

Índice de rendibilidade do projecto resulta do quociente entre o valor actual dos *cash flows* previsionais e o investimento inicial. O índice de rendibilidade deve ser maior que 1.

A Escola Global apresenta um IRP de 4,45, o que representa que cada euro investido gera 4,45€ de retorno.

Temos assim o projecto avaliado com resultados positivos em todos os critérios de avaliação, VAL, TIR e PRI e IRP.

Nestas circunstâncias, pode-se recomendar a implementação do projecto e, nesse sentido, deverá preparar-se para tomar uma nova decisão financeira estratégica: a decisão de financiamento do investimento.

Financiamento do Projecto

Com os resultados positivos da avaliação económica estamos em condições de afirmar que o projecto é viável e portanto passamos ao ponto de discussão das fontes de financiamento disponíveis e acessíveis ao financiamento do projecto

Pretende-se candidatar o projecto Escola Global aos programas de apoio em investimento em educação, com destaque para o Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES) e o Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES).

O projecto Escola Global enquadra-se nos critérios dos programas referidos. Para mais informações sobre os programas consulte o Anexo 9: Programas de Apoio ao Investimento em Educação.

Assim espera-se que, 70% do investimento inicial seja financiado por programas de incentivo ao investimento em educação e 30% por capitais próprios.

O nosso capital próprio necessário para início de actividade no primeiro ano do projecto, ronda os €70,000. As origens deste capital serão provenientes dos próprios sócios através de entradas de capital. Estas, são realizadas por todos os cinco sócios na proporção da sua participação.

Tabela 26: Capital Próprio

Participação	Liliana Martinho	Marta Pratas	João Aleixo	Rita Roquete	Sandra Pacheco
	20.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €
	28,57%	14,29%	21,43%	17,86%	17,86%

Fonte: Elaboração por o Próprio

O projecto ao ser financiado por capitais próprios e por fundos de apoio ao investimento em educação, o que permite que a empresa fique com a totalidade dos *cash flows* gerados.

Não irá ocorrer distribuição do resultado líquido no período considerado, uma vez que os resultados serão investidos no crescimento da Escola.

Temos assim o projecto avaliado com resultados positivos em todos os critérios de avaliação, e as fontes de financiamento identificadas.

A Escola Global apresenta um VAL de 436.501€, uma taxa interna de rendibilidade de 51,437%, um prazo médio de recuperação do investimento de 3 anos e um índice de rendibilidade de projecto de 4,45€, ou seja, por cada euro investido existe um retorno de 4,45€.

O investimento inicial será financiado em 70% por programas de incentivo ao investimento em educação e 30% por capitais próprios.

Podemos, agora, concluir que o projecto, além de ser economicamente viável, tem, como acabamos de ver neste ponto, o seu financiamento assegurado e, nestas condições, recomenda-se a sua implementação.

9. Conclusões

O projecto Escola Global teve início com um conjunto de questões relacionadas com a preparação das crianças para os desafios do futuro, nomeadamente questionando a relevância de incluir no projecto educativo um âmbito global, actividades de inovação e comunicação.

Para respondermos à problemática foi feito um percurso de revisão da literatura e análise do mercado. A revisão da literatura indica-nos que o mundo global trouxe novos impactos para a sociedade, e necessidades de desenvolvimento de um novo perfil de competências. A análise de mercado apresenta-nos um mercado em crescimento, em que os projectos educativos, tem, na sua grande maioria, um foco exclusivo no quadro de valores nacionais. Destaca-se também, que os projectos educativos, para crianças dos 2 aos 6 anos, têm especial enfoque em actividades que promovem o início de socialização e entretenimento.

A Escola Global nasce do reconhecimento que existe uma oportunidade na educação em Portugal, para apresentar um novo projecto educativo para crianças, que promova o desenvolvimento de todo o potencial das crianças e desenvolva as competências valorizadas pela sociedade.

A proposta de valor da Escola Global tem como factor diferenciado, introduzir no ensino uma perspectiva de globalidade, inovação e estímulo à comunicação.

Uma das questões mais relevantes de um projecto, é perceber se a proposta de valor é aceite pelo mercado. Neste sentido, realizamos um estudo de mercado e uma avaliação pedagógica do projecto educativo da Escola Global. Os resultados apontam para uma avaliação muito positiva pela equipa pedagógica e uma boa aceitação pelo mercado, o que responde afirmativamente à problemática.

A análise económica e financeira permite-nos avaliar a capacidade da Escola Global criar riqueza. A Escola Global apresenta um VAL de 436.501€. O VAL positivo significa que o projecto é economicamente viável e que se conseguirá recuperar totalmente o capital inicialmente investido e adicionalmente se obterá um acréscimo da riqueza correspondente ao montante do VAL. O projecto apresenta uma taxa interna de rendibilidade de 51,437%, um prazo médio de recuperação do investimento de 3 anos e um índice de rendibilidade de projecto de 4,45€, ou seja, por cada euro investido existe um retorno de 4,45€.

A aceitação do mercado da proposta de valor da Escola global, em conjunto com os resultados positivos dos critérios de avaliação de projectos, permite-nos concluir que a Escola Global cria valor para o mercado e para os investidores.

Por fim, importa referir que investir em educação apresenta características especiais. Por um lado, o investimento é duradouro, acompanhando todo o percurso de vida da criança e expondo-a a oportunidades diferentes. Por outro lado, educar pessoas contribui para a sociedade, através de cidadãos mais felizes e melhor preparados para novos desafios, os líderes do futuro.

Estão reunidas as condições para se investir na Escola Global.

10. Bibliografia

Monografias (livros):

- Brito,P., Alves, J., Silva, L., (2002). *Experiências de Internacionalização a Globalização das empresas portuguesas*. Centro Atlântico.
- Carvalho, J. (2007). *Negociação para (In) Competentes Relacionais*. Edições Sílabo.
- Chaney, L.,Martin, J.(2004). *Intercultural Business Communication*. Pearson Prentice Hall.
- Cockerekk, L.(2009). *Magia Estratégias de Liderança na Disney*. Casa das letras.
- Daniels, J., Radebaugh,L. (2001). *International Business Environments and Operations*. Prentice Hall International.
- Dearlove, D., Rodrigues, J., Crainer, S., Brown, T. (2002). *Mestres da Gestão 42 Gurus do management em directo*. Centro Atlântico.
- Drucker, P.,Nakauchi, I. (1999). *Tempo de Desafios Tempo de Decisões*. Difusão Cultura.
- Finuras, P.(2007). *Gestão Intercultural Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Edições Sílabo.
- Friedman, T. (2006). *O mundo é plano Uma história breve do século XXI*. Actual Editora.
- Gesteland, R. (1999). *Cross- Cultural Business Behavior Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen Business School Press.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers os melhores, os mais inteligentes, os mais bem sucedidos*. Dom Quixote.
- Hall, E. e Hall M., (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Inc.
- Hall,W. (1995). *Managing Cultures Making Strategic Relationships Work*. Wiley.
- Hill. C. (2001). *Global Business*. McGraw – Hill.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações*. Edições Sílabo.
- Johansson, F. (2007). *O Efeito Medici O que nos podem ensinar os elefantes e as epidemias acerca da inovação*. Casa das Letras.

- Lewis, R. (2006). *When Cultures Collide Leading across cultures*. A MajorNew Edition of the global guide. Nicholas Brealey International.
- Robalo, A. (2004). *Gestão Comparada*. Edições Sílabo.
- Trompenaars, F., Wolliams, P. (2003). *Business Across Cultures*. Capstone.

Referências não publicadas retiradas da internet:

- A Pagina da Educação (2009). UNESCO Põe em Marcha 'Escolas Inclusivas' Ihos. Acedido em 3 de Março de 2009, em: <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=1&doc=7100&mid=2>.
- Associação Nacional de Jovens Empresarios (2009). Guia Prático Nº 1 > como criar um jardim-de-infância. Acedido em 24 de Março de 2009, em: <http://www.anje.pt/academia/default.asp?id=0&ACT=19>.
- Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia (2009) Os efeitos da pré-escola sobre os salários, a escolaridade e a proficiência escolar. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A092.pdf>.
- Brinca XXI (2009). Projecto Educativo e Serviços. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.brinca21.com/>.
- Cantinho das Descobertas (2009). Quem somos, Filosofia, O que oferecemos, Instalações e Galeria. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.cantinhodasdescobertas.com/>.
- Colégio São João de Brito (2009). Missão, Visão, Natureza, Objectivos, Sectores e Serviços, Actividades e complementos curriculares, Projectos e Utilidades. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.csjb.pt/Paginas/Default.aspx>.
- Colégio Valsassina (2009). O Colégio, Ensino, Publicações, Serviços, Desporto, Ed. Ambiental, Ano Lectivo e Ligações. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: http://new.cvalsassina.pt/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1.
- Colégio de Santa Doroteia (2009). O Colégio, Comunicação, Organização Curricular, Secretária e Noticias. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.csdoroteia.edu.pt/>.

- Colégio do Sagrado Coração de Maria (2009). Projecto Educativo, Regulamento Interno, Projecto Curricular da Escola, Plano Anual de Actividades, História, Espaços, Ciclos, Departamentos, Actividades de Enriquecimento curricular, Admissão de Alunos e Nutrição e Alimentação. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.cscm-lx.pt/>.
- Colégio Europeu (2009). Oferta educativa, Actividades, Serviços, ATL, Organização e Eventos e Inscrições. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://colegioeuropeu-astoria.com:8080/>.
- DECO (2009). Creches e Jardins-de-infância Guia Ajuda Pais a encontrarem a segunda casa dos seus filhos. Acedido em 3 de Outubro de 2009, em: <http://www.deco.proteste.pt/educacao/creches-e-jardins-de-infancia-guia-ajuda-pais-a-encontrar-a-segunda-casa-dos-seus-filhos-s493581.htm>.
- Diário IOL (2009). Taxa de Inflação para 2010 de acordo com o Boletim de Verão do Banco de Portugal. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://diario.iol.pt/economia/inflacao-taxa-de-inflacao-bdp-boletim-de-verao-banco-de-portugal-portugal/1075773-4058.html>.
- Escola Internacional de Torres Vedras (2009). A filosofia, A pedagogia, Metodologia, Instalações, Programas, Plano de Actividades, Serviços e Precários, Visitas de Estudo, Inscrições e *Discovery Clubs*. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.eitv.pt/>.
- Escola Alemã (2009). Jardim-de-infância. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://pt.dslissabon.com/>.
- Escola Salesianos do Estoril (2009). Visita Virtual, Horários, Perguntas, Um dia na Escola, Projecto Educativo, Inscrições, Associação de Pais, Galeria e Agenda da Semana. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.estoril.salesianos.pt/>.
- EuroKids (2009). Instalações, Equipa, Actividades e Sobre Nós. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.eurokidsclub.pt/>.
- FasTrackkids (2009). FasTrackkids, Programas, Método e Vídeos. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.fastrackkids.com.pt/?gclid=CO5g6WXsp4CFUOX2AodIkSZmQ>.
- IAPMEI (2009). Portaria nº 1191/2003 de 10 de Outubro de 2003. Acedido em 2 de Novembro de 2009, em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=2169>

- Instituto Nacional de Estatística (2009). Publicações Tema: Educação, Formação e Aprendizagem – Anuário Estatístico da Região Lisboa - 2007. Acedido em 4 de Novembro de 2009, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=42948574&PUBLICACOESTema=55445&PUBLICACOESmodo=2.
- Instituto Nacional de Estatística (2009). Dados Estatísticos: Principais Indicadores. Acedido em 4 de Novembro de 2009, em: <http://www.ine.pt>.
- Inspeção-geral da Educação (2009). Relatório ano lectivo 2008-2009. Acedido em 30 de Março de 2009, em: http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/02&treeID=&auxID=&newsID=285#content.
- Jakarta International Multicultural School (2009). *Curriculum*. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.jimsch.org/>.
- Movimento da Escola Moderna (2009). Modelo Pedagógico. Acedido em 25 de Outubro de 2009, em: <http://www.movimentoescolamoderna.pt/>.
- Pais e Filhos (2009). Gastos com educação aumentaram 43%. Acedido em 24 de Março de 2009, em: http://www.paisefilhos.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=926&Itemid=60.
- Os Mestrinhos (2009). Missão, Instalações, Segurança, Conselhos e Localização. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.osmestrinhos.pt/>.
- Segurança Social (2009). Programa Pares. Acedido em 2 de Novembro de 2009, em: <http://195.245.197.196/left.asp?03.06.20>.
- Segurança Social (2009). Programa Paies. Acedido em 2 de Novembro de 2009, em: http://195.245.197.196/tpl_intro_destaque.asp?13381
- SIC (2009). SIC Ranking das Escolas SIC 2008. Acedido em 30 de Março de 2009, em: <http://sic.sapo.pt/online/noticias/pais/especiais/ranking+escolas+2008/>.
- *St Julian`s School* (2009). *Curriculum, Mission*. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.stjulians.com/>.
- Teia Multicultural (2009). Projecto Educativo. Acedido em 20 de Outubro de 2009, em: <http://www.teiacultural.com.br/>.
- Estudo KOF - Swiss Economic Institute (2009). Acedido em 20 de Outubro de 2009, em:

http://tek.sapo.pt/noticias/negocios/portugal_e_o_15_pais_mais_globalizado_do_mundo_910531.html

Working papers:

- Gonçalves, C. (2009) *Gestão Financeira – A Decisão de Investimento*, ISCTE *Business School*.
- Gonçalves, C. (2009) *Textos de Análise e Gestão Financeira*, ISCTE *Business School*.

11. Anexos

Anexo 1: Análise da Concorrência

	Pontos Fortes	Pontos com Potencial de melhoria
<p>As cinco Escolas do Top do Ranking (2008) do mercado nacional: Escola Técnica e Liceal Salesiana Santo António (Estoril), Colégio São João de Brito, Colégio do Sagrado Coração de Maria, Colégio de Santa Doroteia, Colégio Valsassina</p>	<p>Quadro de Valores da Igreja Católica e apresentam uma ligação à Igreja Católica;</p> <p>Espaços da Escola são imponentes, com grandes de recreio e desporto, auditórios, Biblioteca, Igreja, salas de aulas, Salas de informática, sala para actividades extra curriculares;</p> <p>As escolas apresentam um projecto educativo para crianças dos 3 aos 12 anos, ou seja, do jardim-de-infância ao ensino secundário;</p> <p>O currículo do jardim da infância contempla línguas e uma diversidade de actividades extra curriculares com destaque ballet, natação, musica, coro, danças, ténis, judo e Clubes da Escola, como o Clube de Rádio ou o Clube de Letras;</p> <p>Todas as escolas são Eco – Escolas;</p> <p>Actividades com o envolvimento dos Pais e comunicação através do canal on-line, onde na área restrita dos país esta disponível informação de horários, notas;</p>	<p>- Quadro valores transmitido tem única e exclusivamente foco no quadro de valores nacional, não promovendo uma abertura de espírito a outras formas de viver e pensar.</p> <p>- O horário, usualmente o jardim-de-infância tem como limite as 19h;</p> <p>- Processo de inscrição é demorado, influenciado por “cunhas”</p> <p>- Usualmente as crianças são admitidas aos 3 anos, o que não corresponde à necessidade dos pais de encontrarem uma alternativa para ocupação da criança partir dos 6 meses</p>

	<p>Tema do ano, um tema que dá corpo a um conjunto de actividades a realizar durante o ano;</p> <p>Quadro de honra como forma de valorização do mérito</p> <p>Localização em zonas privilegiadas como Estoril e Centro de Lisboa (Campo Grande, Lumiar)</p>	
<p>As cinco creches do top do Ranking do mercado nacional:</p> <p>Os Mestrinhos, Eurokids Club, Cantinho das Descobertas, Brinca 21, Colégio Europeu</p>	<p>Boa localização, no centro da cidade de Lisboa;</p> <p>Horário alargado até às 20h;</p> <p>Actividades como o inglês, informática, música e actividades extra curriculares como Ballet, Judo e Natação.</p> <p>Actividades com crianças em conjunto com os Pais.</p>	<p>Foco no entretenimento e início da socialização da criança;</p> <p>Insuficiência na informação disponibilizada aos Pais.</p>
<p>Quatro Escolas de Internacionais:</p> <p>Escola Internacional de Torres Vedras, Escola Alemã, Colégio Internacional de Vilamoura, St Julian`s School</p>	<p>Apresentam um projecto educativo destacando a relevância da componente global;</p> <p>Tem disponíveis actividades extra curriculares;</p> <p>Tem uma boa distribuição geográfica fora da região de Lisboa;</p> <p>Tem um grande foco e qualidade no ensino da língua estrangeiras</p>	<p>- Foco em responder às necessidades de ensino de filhos de residentes estrangeiros com rendimentos médio e médios altos;</p> <p>- Foco exclusivo na aprendizagem de uma cultura, de que é exemplo a Escola Alemão;</p> <p>- Foco relevante na aprendizagem da língua</p>

		comparativamente com outros aspectos culturais
Três Escolas do Mercado Internacional: JIMS; Teia Cultural, Multicultural Gardens	Foco na diversidade e multiculturalidade; Preocupação no desenvolvimento de competências sociais na criança Currículo inclui áreas como Arte, música, movimento, natação, educação física, línguas estrangeiras, números, letras, cores, vocabulário, artesanato, histórias, discurso, ritmos, passeios na natureza.	- Foco em responder às necessidades de ensino de filhos de residentes estrangeiros com rendimentos médio e médios altos;

Fontes: *Sites* oficiais de cada uma das Escolas referidas

Anexo 2: Análise de Mercado

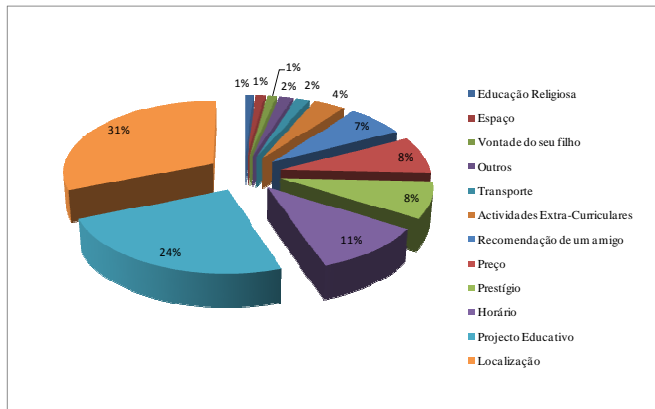
Com os objectivos de conhecer melhores as motivações do *target* e de testar a aceitação da proposta de valor da Escola Global, realizamos um questionário a 61 pessoas com filhos. O feedback do mercado é um ponto fundamental para a construção a proposta de valor da escola, no sentido de identificar regularidades em termos de avaliação positiva ou negativa do conceito, disciplinas e serviços da escola.

Para o *target*, pais de crianças com idades compreendidas entre os 2 e os 6 a residirem na Grande Lisboa foi identificado como um amostra representativa da população 100 pessoas caso existe-se uma grande variabilidade das respostas. Verificamos que nas 61 respostas existe pouca variabilidade das respostas, sendo fácil identificar os motivos com maior expressão.

O questionário dividia-se em duas partes: Avaliação dos factores relevantes na educação das crianças e a avaliação da proposta de valor da escola.

Primeiramente foram feitas duas questões relacionados com a forma como os pais vêem a educação das crianças, nomeadamente, quais os três factores mais relevantes na escolha da Escola e quais as três competências mais relevantes no desenvolvimento da criança.

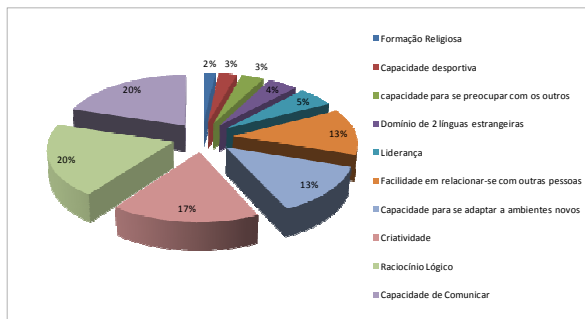
Gráfico 3: Identificação dos três factores mais relevantes na escolha da Escola



Fonte: Elaboraçaõ pelo Próprio

A localizaçã e o Projecto educativos sã os motivos que mais se destacam no momento de escolha da escola, correspondente a 31% e 24% dos motivos. Segue-se o horário com 11% e o Prestígio com 8%. Deste resultado nota-se a relevância da localizaçã na tomada de decisã e de um projecto educativo relevante para o desenvolvimento da educaçã da criançã

Gráfico 4: Quais as três competências mais relevantes no desenvolvimento da criançã



Fonte: Elaboraçaõ pelo Próprio

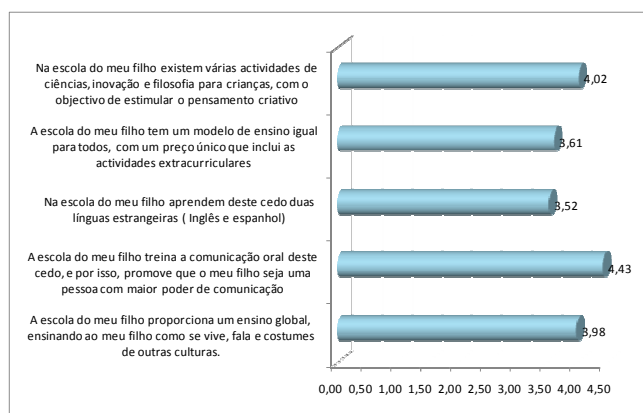
No que diz respeito às competências que os pais mais valorizam no desenvolvimento da criançã destacam-se o Raciocínio Lógico (20%) e a Capacidade de Comunicar (20%) com a mesma pontuaçã. Segue-se a criatividade com 17%, a capacidade para se adaptar a ambientes novos (13%) e Facilidade em relacionar-se com outras pessoas (13%)

É interessante notar que as três competências principais que a Escola Global se propõem a desenvolver sã apontadas pelos pais como as mais relevantes no desenvolvimento da criançã.

No que concerna à avaliação da proposta de valor da escola foram colocadas questões relativas ao conceito, serviços, as disciplinas, à mensalidade e por fim se estariam ao nome interessados em ter os filhos a frequentar a Escola Global

Relativamente à proposta de valor da escola, numa escala de 1 a 5, a Comunicação(4,43), as actividades de Inovação(4,02) e o método ensino global (3,98) mereceram uma avaliação positiva pelos participantes do questionário. Importa aqui referir que depois quando avaliamos concretamente as disciplinas que dão corpo à proposta de valor, verificase uma avaliação positiva com valores elevados.

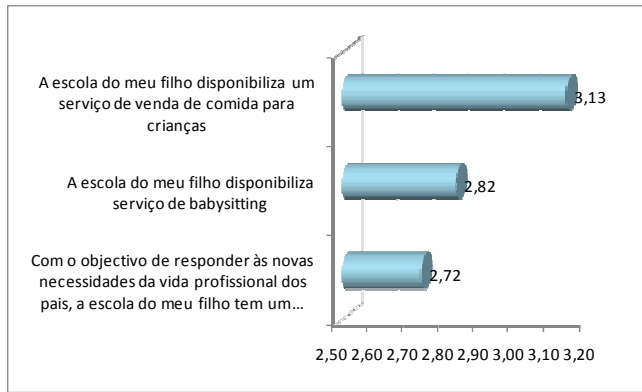
Gráfico 5: Avaliação da Proposta de Valor da Escola



Fonte: Elaboração pelo Próprio

Por sua vez, a avaliação dos serviços situou-se meio da escola, sendo Serviço de Comida para fora (3,13) o que apresentou uma avaliação mais alta dos três propostos. O Babysitting (2,82) e o Horário Alargado (2,72). não revelaram grande interesse dos pais. Nomeadamente o horário alargado teve a avaliação mais baixo, o que de acordo com os comentários dos pais esta avaliação prende-se com o facto de não ser adequado para a crianças passar tantas horas na Escola. Contudo o objectivo da Escola Global é garantir a felicidade da criança e portanto não aconselha a permanência durante um longo periodo de tempo na escola, apenas disponibiliza uma alternativa aos pais para em situações pontuais deixarem a criança durante mais tempo, sem custos acrescidos.

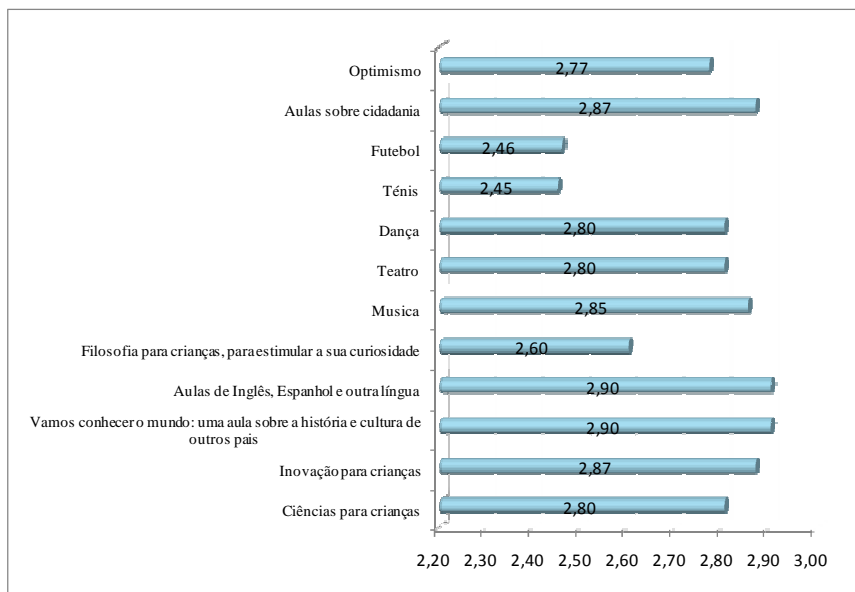
Gráfico 6: Avaliação de novos serviços direcionados para os Pais



Fonte: Elaboração pelo Próprio

Quando testamos as principais disciplinas que dão corpo ao conceito da escola, verificamos que foram todas avaliadas positivamente com destaque para a Inovação para crianças, Vamos Conhecer o mundo, Aulas de Inglês, Espanhol e outra língua, Aulas sobre cidadania. As disciplinas que tiveram a avaliação mais baixa contudo positiva, foram Futebol e Ténis com valores próximos dos 2,45.

Gráfico 7: Avaliação das principais disciplinas da Escola Global



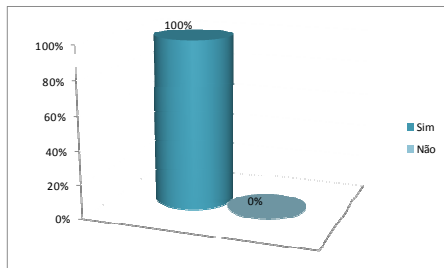
Fonte: Elaboração pelo Próprio

A melhor supressa dos resultados consistiu nas resposta à questão “Gostaria que o seu filho tivesse a oportunidade de frequentar uma escola com o seguinte conceito: Escola em que é dado um papel activo à aprendizagem das crianças do 0 aos 6 anos, com o estímulo da capacidade de adaptação, de inovação e comunicação através de um novo

conjunto de disciplinas e actividades que promovam o conhecimento de outras formas de viver, a aprendizagem de várias línguas e o estímulo da curiosidade e do pensamento criativo?”

100% Dos 61 entrevistados responderam afirmativamente à questão, o que demonstra que o conceito da escola é bem aceita junto do target. É interessante notar que na resposta aos questionários vários participantes perguntavam quando e onde ia abrir a Escola Global e mesmo se poderiam ajudar na construção e implementação da Escola Global.

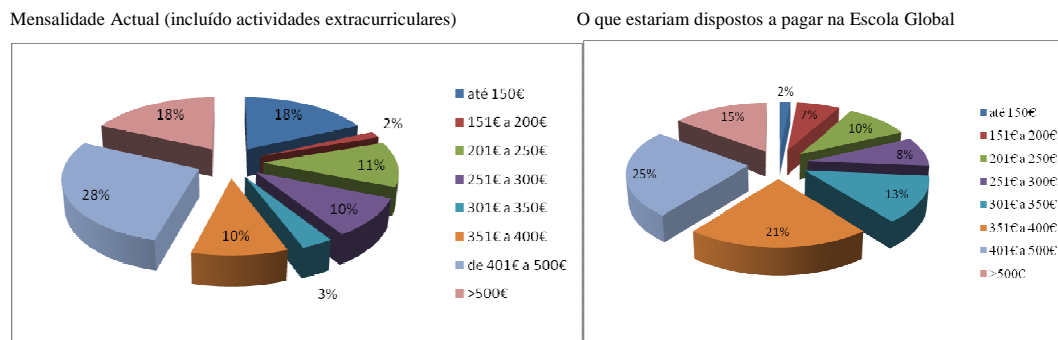
Gráfico 8: Percentagem de pessoas que gostariam que os filhos frequentassem a Escola Global



Fonte: Elaboração pelo Próprio

Ainda foi questionado ao target qual o valor da mensalidade actual e quando estariam dispostos a pagar na Escola Global. É interessante notar uma deslocação crescente do valor que estariam dispostas a pagar, que revela que os pais estariam dispostos a pagar mais para as crianças frequentarem a Escola Global.

Gráfico 9: Qual o valor da mensalidade que paga actualmente na escola do seu filho e quanto estaria disposto a pagar na Escola Global



Fonte: Elaboração pelo Próprio

Verifica-se que 61 % Dos entrevistados estão dispostos a pagar mais de 350€, versus os 56% que gastam actualmente mais de 350€. Nota-se que o escalão que tem maior expressão na escolha dos entrevistados como o valor que estaria disposto a pagar é dos 401€ a 500€ com 25% das respostas.

Adicionalmente verifica-se que o escalão <150% que corresponde a 18% do valor da mensalidade paga actualmente pelos pais. Este escalão é seleccionado apenas por 2% dos entrevistados na questão relativa ao valor que estariam dispostos a pagar na Escola Global.

O facto dos pais estarem dispostos a pagar mais do que pagam actualmente denota uma valorização da proposta de valor, disciplinas e serviços da escola comparativamente com a escola actual.

Em resumo, os questionários deixam transparecer dois aspectos principais:

- O mercado avalia positivamente a proposta de valor da escola, com 100% dos entrevistados a responder afirmativamente à questão se gostaria que o seu filho frequentasse a Escola Global e a avaliar positivamente o conceito e disciplinas.
- Existem regularidades nas respostas, é fácil identificar os principais motivos de escolha e mudança de escola, assim como as competências desenvolvidas.

Anexo 3: Inquérito

Escola Global

Bom dia/tarde. Estamos a participar num estudo acerca da criação de uma nova Escola com um projecto educativo inovador para crianças dos 0 aos 6 anos. Será possível responder a algumas questões mediante as suas preferências e opiniões? O questionário irá demorar menos de 2 minutos e não existem respostas correctas ou erradas. O inquérito é anónimo e todas as suas respostas são estritamente confidenciais.

1. Tem filhos com idade inferiores a 6 anos?

- Sim
- Não

2. Em média, quanto gasta por mês na escola do seu filho (incluindo actividades extracurriculares)?

Até 150 €

- De 150€ a 200 €

- De 201€ a 250€
- De 251€ a 300€
- De 301€ a 350€
- De 351€ a 400€
- De 401 a 500€
- 500€

3.Quanto escolheu a escola do seu filho, quais foram os três factores mais importantes?

- Localização
- Prestígio
- Projecto Educativo
- Preço
- Recomendação de um amigo
- Transporte
- Horário
- Educação Religiosa
- Actividades Extra Curriculares
- Vontade do seu filho
- Outro. Qual? _____

4.Por favor assinale o seu grau de acordo com as seguintes afirmações, tendo em conta que se aplicam a um projecto educativo para crianças dos 0 aos 6 aos:

- 1 = Fortemente de desacordo
 2 = Discordo
 3 = Nem concordo nem discordo
 4 = Concordo
 5 = Fortemente de acordo

1. A escola do meu filho proporciona um ensino global, ensinando ao meu filho como se vive, fala e costumes de outras culturas.	1	2	3	4	5
2. A escola do meu filho treina a comunicação oral deste cedo, e por isso, promove que o meu filho seja uma pessoa com maior poder de comunicação	1	2	3	4	5
3. Na escola do meu filho aprendem deste cedo duas línguas estrangeiras (Inglês e espanhol)	1	2	3	4	5
4. A escola do meu filho tem um modelo de ensino igual para todos, com um preço único que inclui as actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
5. Na escola do meu filho existem várias actividades de ciências, inovação e filosofia para crianças, com o objectivo de estimular o pensamento criativo	1	2	3	4	5

6. Com o objectivo de responder às novas necessidades da vida profissional dos pais, a escola do meu filho tem um horário de funcionamento alargado, das 7h às 22h30	1	2	3	4	5
7. A escola do meu filho disponibiliza serviço de babysitting	1	2	3	4	5
8. A escola do meu filho disponibiliza um serviço de venda de comida para crianças	1	2	3	4	5

5. Por favor indique as três características que para si são mais importante o seu filho desenvolver no percurso escolar (assinale com X no quadro abaixo)

Facilidade em relacionar-se com outras pessoas	
Capacidade de comunicar	
Liderança	
Criatividade	
Raciocínio Lógico	
Domínio de duas línguas estrangeiras	
Formação religiosa	
Capacidade para se adaptar bem a ambientes novos	
Capacidade desportiva	
Capacidade de se preocupar com os outros	

6. Para si, a melhor localização da escola é?

- Perto do meu local de trabalho, dá-me mais flexibilidade no horário e sinto-me mais próxima(o) em caso de emergência
- Perto da minha residência, evito o trânsito de manhã com uma criança no carro
- É-me indiferente

7. Quais os três factores que poderiam implicar uma mudança de escola do seu filho?

- Projecto educativo inovador
- Qualidade dos professores
- Qualidade do espaço
- Prestígio da escola
- Recomendação de amigos
- Localização
- Preço
- Outros? _____

8. Qual o seu grau de agrado com a disponibilização das seguintes disciplinas/actividades na escola do seu filho

- 1 = Não me agrada
 2 = É-me indiferente
 3 = Agrada

Ciências para crianças	1	2	3
Inovação para crianças	1	2	3
Actividades de responsabilidade social como apanhar lixo na praia ou fazer uma apresentação teatral num lar de idosos	1	2	3
Vamos conhecer o mundo: uma aula sobre a história e cultura de outros países	1	2	3
Aulas de Inglês, Espanhol e outra língua	1	2	3
Filosofia para crianças, para estimular a sua curiosidade	1	2	3
Música	1	2	3
Pintura e Desenho	1	2	3
Teatro	1	2	3
Dança	1	2	3
Ténis	1	2	3
Futebol	1	2	3
Aulas sobre cidadania	1	2	3
Optimismo	1	2	3

9. Gostaria que o seu filho tivesse a oportunidade de frequentar uma escola com o seguinte conceito:

Escola em que é dado um papel activo à aprendizagem das crianças do 0 aos 6 anos, com o estímulo da capacidade de adaptação, de inovação e comunicação através de um novo conjunto de disciplinas e actividades que promovam o conhecimento de outras formas de viver, a aprendizagem de várias línguas e o estímulo da curiosidade e do pensamento criativo?

- Sim
- Não

10. Quanto estaria disposto a pagar por uma escola com o conceito apresentado?

- Até 150 €
- De 150€ a 200 €
- De 201€ a 250€
- De 251€ a 300€
- De 301€ a 350€
- De 351€ a 400€
- De 401 a 500€
 - 500€

11. Qual(is) a(s) idade(s) do(s) seu(s) filho(s)?

Menos de 6
6-9
9-12
12-15

15-18
Mais de 18

12. Cartão de Rendimentos: Olhando para este cartão poderá assinalar a letra que melhor descreve a sua condição mensal do rendimento do agregado familiar.

Letra:.....

Cartão de Rendimento

Menos de 500 €	F
501-1000 €	C
1001- 1500 €	P
1501 –2000 €	S
2001 –2500 €	E
2501 –3000 €	B
3001 – 4000 €	M

Mais de 4000 €	D
----------------	---

Anexo 4: Exemplo das Actividades com o tema África e Visitas de Estudo previstas

Tabela 27: Plano de Actividades com o tema África

Tema	Actividades	Visita de Estudo	Surpresas
África	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer várias pessoas de países africanos, para partilharem historia e forma de viver - No atelier de música ouvir e cantar musica cabo verdiana; - Vamos a um lar de crianças oriundas dos PALOP entregar prendas feitas durante o atelier de arte, e brincar com crianças - Vamos fazer desenhos sobre África e enviar para União de Países Africanos, ONU - Vamos escrever uma história sobre o menino Pedro que nasceu em Angola 	- Badoca Parque, vamos fazer um safari	<ul style="list-style-type: none"> - Um dia do mês incluir na alimentação um prato/doce cabo-verdiano - Vamos ter um grupo musical cabo-verdiano a fazer uma apresentação para os pais e crianças
Desafio à imaginação: - Porque é que os países africanos tem mais horas de sol e calor que Portugal?			

Outras visitas planeadas para o ano lectivo são:

Museu do Fado, coche, da Presidência e do Azulejo	Orquestra Metropolitana de Lisboa	Atravessar o rio de barco, andar de eléctrico	Bibliotecas e Bedeteca
Atelier de Moda	Teatro	Zoo, Oceanário, fazer um piquenique	Museu da Ciência e Inovação

Fonte: Elaboração pelo próprio

Anexo 5: Análise da Localização da Escola Global

Foi analisado o desempenho da Grande Lisboa em três dimensões:

- **Crescimento do Mercado:** Esta dimensão é composta por a análise da Evolução da taxa bruta de natalidade por local de residência, a Densidade Populacional e o Número de Estabelecimentos de Ensino.

Tabela 28: Evolução da taxa bruta de natalidade por local de residência

Local de residência 	Taxa bruta de natalidade (‰) por Local de residência; Anual		
	Período de referência dos dados		
	2008	2007	2006
	‰	‰	‰
Amadora	11,3	10,4	10,1
Cascais	13,1	12,9	12,7
Lisboa	12,2	11,3	10,9
Loures	11,6	11,0	11,1
Mafra	14,3	14,5	14,4
Odivelas	10,8	10,5	10,0
Oeiras	11,7	11,1	12,1
Sintra	10,9	10,9	11,1
Vila Franca de Xira	11,8	11,5	12,0

Taxa bruta de natalidade (‰) por Local de residência; Anual - INE, Indicadores Demográficos

Fonte: Principais Indicadores, INE

Mafra, Cascais e Lisboa são os três concelhos que apresentam a taxa bruta de natalidade mais elevada com 14,3%, 13,1% e 12,2 % respectivamente.

Todos os concelhos apresentam uma tendência de crescimento da taxa bruta de natalidade constante de 2006 a 2008, com um pequeno decréscimo nos concelhos Vila Franca de Xira, Sintra e Oeiras.

Lisboa apresenta uma evolução positiva da taxa bruta de natalidade passando de 10,9% em 2006 para 12,2% em 2008.

Tabela 29: Densidade populacional (N.º / km²) por Local de residência; Anual

Local de residência 	Densidade populacional (N.º / km ²) por Local de residência; Anual
	Período de referência dos dados

Mestrado em Gestão - Escola Global


	2008
	N.º/ km ²
Grande Lisboa	1 475,0
Amadora	7 237,2
Cascais	1 933,1
Lisboa	5 777,8
Loures	1 151,8
Mafra	243,0
Odivelas	5 828,0
Oeiras	3 758,1
Sintra	1 396,8
Vila Franca de Xira	447,5

Densidade populacional (N.º/ km²) por Local de residência; Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: Principais Indicadores, INE

Amadora é o concelho com maior densidade populacional na Grande Lisboa. Segue-se Lisboa, com o valor 5 777,8 e na base da tabela temos o concelho de Vila Franca de Xira com 447,5.

Tabela 30: População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual

residência 	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual				
	Período de referência dos dados				
	2008				
	Grupo etário (Por ciclos de vida)				
	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Grande Lisboa	2 029 458	323 247	204 826	1 143 394	357 991
Amadora	172 110	25 834	18 238	97 970	30 068
Cascais	188 244	31 882	19 552	105 019	31 791
Lisboa	489 562	68 841	42 707	259 438	118 576
Loures	195 035	30 739	21 099	112 911	30 286
Mafra	70 867	12 691	7 533	38 523	12 120
Odivelas	153 584	22 841	15 925	90 775	24 043
Oeiras	172 021	26 544	16 315	98 388	30 774
Sintra	445 872	80 233	48 154	256 613	60 872
Vila Franca de Xira	142 163	23 642	15 303	83 757	19 461

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário (Por ciclos de vida); Anual - INE, Estimativas Anuais da População Residente

Fonte: Principais Indicadores, INE

Sintra é o concelho com o valor mais elevado de pessoas no grupo etário entre os 0 e 14 anos, apresentado o valor de 80 223.

Lisboa é o segundo concelho com maior número de pessoas entre os 0 e os 14 anos na Grande Lisboa com 68841 pessoas, que corresponde a 24% do total de pessoas no grupo etário 0-14 anos da Grande Lisboa. No final da tabela temos Mafra com 12691 e Odivelas com 22841.

Importa destacar que no grupo etário entre os 25 e 64 anos, que corresponde ao nosso target em termos de tomada de decisão, o concelho de Lisboa volta a destacar-se apresentando aqui o maior valor da Grande Lisboa (259 438)

Tabela 31: Estabelecimentos de educação/ensino por município segundo a natureza institucional na Educação pré-escolar (2006/2007)

	Educação pré-escolar				Nº Pessoas no Grupo Etário 0-14 anos	Nº de Alunos por escola
	Público	Privado	Total	% Privado		
Portugal	4684	2172	6856	31,68%		
Lisboa	458	748	1206	62,02%		
Grande Lisboa	330	571	901,00	63,37%	323247,00	358,76
Amadora	27	48	75,00	64,00%	25834,00	344,45
Cascais	21	75	96,00	78,13%	31882,00	332,10
Lisboa	89	194	283,00	68,55%	68841,00	243,25
Loures	40	38	78,00	48,72%	30739,00	394,09
Mafra	28	5	33,00	15,15%	12691,00	384,58
Odivelas	16	26	42,00	61,90%	22841,00	543,83
Oeiras	16	59	75,00	78,67%	26544,00	353,92
Sintra	72	100	172,00	58,14%	80233,00	466,47
Vila Franca de Xira	21	26	47,00	55,32%	23642,00	503,02

Fonte: Anuário Estatístico da Região Lisboa 2007, INE

O Concelho de Lisboa lidera o número de estabelecimentos de Educação Pré-escolar na Grande Lisboa com 283 estabelecimento, seguido por o Concelho de Sintra com 172 estabelecimentos.


No que concerne à maior percentagem de estabelecimentos de ensino privado pré-escolar por município os concelhos de Oeiras e Cascais destacam-se fortemente dos restantes com

percentagens perto dos 79%, contra os apenas 15% de Mafra que conta com apenas 5 estabelecimentos privados.

Em Lisboa 68% dos estabelecimentos de ensino pré-escolar são privados, o que demonstra por um lado que existe mercado para projectos educativos privados e por outro que é um mercado com elevado nº de *players* o que induz a natural competitividade de ambientes concorrenciais.

- **Índice de rendimento:** Esta dimensão é composta pela análise do Poder de compra per capita por localização e Gasto médio mensal(€)por localização geográfica.

Tabela 32: Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal e Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002) Anual

NUTS 2002 completa (lista cumulativa – PT, NUTS I, II, III, CC, FR) 	Período de referência dos dados	Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal (1)	Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual (2)
		-	€
Grande Lisboa	2006	x	1 263,8
	2005	145,56	1 228,3
Amadora	2006	x	1 145,4
	2005	111,98	1 115,3
Cascais	2006	x	1 027,5
	2005	157,12	993,8
Lisboa	2006	x	1 393,6
	2005	216,04	1 363,5
Loures	2006	x	1 018,9
	2005	114,05	980,8
Mafra	2006	x	751,3
	2005	108,94	721,0
Odivelas	2006	x	791,6
	2005	99,53	779,6
Oeiras	2006	x	1 585,6
	2005	173,33	1 523,1
Sintra	2006	x	1 022,5
	2005	104,13	998,1
Vila Franca de Xira	2006	x	1 027,1
	2005	109,83	967,7

Fonte: Principais Indicadores, INE

Lisboa é o concelho com maior poder de compra per capita e o segundo com o Ganho médio mensal (€) mais elevado na Grande Lisboa.

Oeiras é o concelho com maior ganho médio mensal, e nota-se uma evolução positiva no ganho médio mensal em todos os concelhos.

- **Cultura e Actividades Sociais:** Esta dimensão é composta por os indicadores N.º de visitantes de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários por habitante e Despesas em cultura (€).

Tabela 33: Despesas em cultura (€) dos municípios por Localização geográfica; Anual e Visitantes de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários por habitante (N.º) por Localização geográfica; Anual

Localização geográfica 	Despesas em cultura (€) dos municípios por Localização geográfica; Anual
	Período de referência dos dados
	2007
	€ (milhares)
Grande Lisboa	104 286
Amadora	7 989
Cascais	11 296
Lisboa	29 947
Loures	9 424
Mafra	2 355
Odivelas	5 535
Oeiras	11 000
Sintra	15 193
Vila Franca de Xira	11 548

Despesas em cultura (€) dos municípios por Localização geográfica; Anual - INE, Financiamento Público das Actividades Culturais das Câmaras Municipais

Fonte: Principais Indicadores, INE

Localização geográfica 	Visitantes de museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários por habitante (N.º) por Localização geográfica; Anual
	Período de referência dos dados
	2006
	N.º
Grande Lisboa	2,7
Amadora	...
Cascais	...

Lisboa	8,0
Loures	...
Mafra	2,1
Odivelas	0,0
Oeiras	...
Sintra	2,3
Vila Franca de Xira	

Fonte: Principais Indicadores, INE

Dentro da Grande Lisboa, o concelho de Lisboa é o concelho com maior número de visitantes de museus, jardins e aquários por habitante com um valor de 8,0, que corresponde mais que o dobro do que à média da Grande Lisboa.

Por outro lado o concelho de Lisboa reappresenta cerca de 28% do total de despesas em culturas dos municípios da grande Lisboa, destacando-se positivamente dos restantes que lhe seguem, Sintra, Vila Franca de Xira e Cascais respectivamente.

Anexo 6: Descrição dos espaços da escola

A Biblioteca será um espaço composto por livros, revistas e um cantinho especial onde terá lugar a história do dia.

O Auditório é o espaço para as crianças apresentarem o que aprenderam aos pais, mostrando o seu poder de comunicação, o seu entusiasmo e criatividade. Neste espaço terá também lugar as reuniões de pais.

A Sala de música e artes será um espaço composto por vários instrumentos, telas e materiais de apoio em que as crianças podem experimentar e descobrir que artes gostam mais.

O Laboratório de Ciências e Inovação será o espaço que dará mote às mais diversas descobertas e experiências, que terão como resultados muitos sorrisos boquiabertos.

O laboratório de informática será o espaço de contacto com a internet e computadores em segurança.

A sala de actividades será o espaço onde as crianças vão passar a maior parte do tempo nas aulas de Magia das letras, a Matemática divertida, Filosofia para Crianças, Aulas de Cidadania, Optimismo e Vamos Conhecer o Mundo

A Sala de dormir vai permitir o descanso diário das crianças. A Sala de refeições destina-se a proporcionar refeições nutritivas às crianças. Por sua vez a Sala de jogos e cinema é uma sala onde podem ver filmes e brincar.

A sala dos crescidos será o espaço reservado para todos os colaboradores da empresa poderem trabalhar, descansar e preparar as suas actividades. A Sala de acolhimento será a sala que recebe as crianças de manhã, e onde ficam a brincar e a conversar até que todas as crianças cheguem à Escola.

O parque será um espaço exterior compostos de baloiços, escorregas e a horta pedagógica será o espaço de plantação de legumes e vegetais.

Anexo 7: Um dia na escola

8h30 – A criança chega cheia de energia e histórias para contar. É recebida pela educadora Marta com uns docinhos caseiros e ficam na sala de acolhimento a conversar. Aqui todas as crianças podem beber um copo de leite e comer bolinhos, brincar com jogos, conversar com os amigos e educadores ou mesmo relaxar.

9h – Chega a Educadora Ana que é recebida com um sorriso enorme, hoje é 2º feira e todas as crianças estão muito entusiasmadas com a aula de ciências. A educadora conversa um bocadinho com todos, faz algumas perguntas sobre o fim de semanas para as crianças partilharem as suas histórias. Quando terminam estão todos prontos para dar as mãos e ir até ao laboratório de ciências!

9h20h às 9h40- Começam sempre o dia com um problema por resolver na aula *Let's go Discover*, uma aula diária em que cada dia temos que descobrir a solução de um problema.

9h45 às 10h20 – Hoje a aula de ciências é sobre experiências em alimentos, vamos ver como a batata fica depois de a passarmos por alguns líquidos. As crianças são divididas em grupos de 3, e vão sendo colocadas questões pela educadora a cada grupo. O grupo que acertar mais questões vai poder escolher o tema da próxima aula! Em cada grupo, uma criança diferente responde à questão da professora e faz ela própria a experiência com toda a turma a assistir. Nesta aula está o professor João a gravar, para que no final possamos todos assistir às experiências e vermos como está a nossa capacidade de comunicar para a turma.

10h30 – Já são 10h20, está na hora de irmos para a aula “ vamos conhecer o mundo”, é a aula preferida da Joana. Nesta aula a Joana sonha e ouve uma história nova que não consegue guardar só para ela e à noite quando chega a casa mostra o desenho aos pais sobre a história nova que ouviu. A aula é dada pela responsável da escola, hoje é sobre a China. A aula

começa com uns desenhos animados chineses muito divertidos. Todos se riem muito, os desenhos animados falam do Natal. Contam como é o Natal na china, que em boa verdade não acontece. Os chineses não festejam o natal, mas festejam outras datas especiais. Neste momento começam todas as crianças a perguntar, Porque é que não festejam o Natal? As crianças chinesas não recebem prendas do menino Jesus? Porque é que o Pai Natal não vai à China? Os meninos portam-se mal? Oh coitadinhos diz a Matilde,. A professora Liliana senta-se no meio das crianças e começa a responder a cada uma das questões. Primeiro diz, Já imaginaram se as crianças chinesas vissem um filme sobre o nosso natal? Se calhar também iam fazer muitas perguntas? Sabem cada país tem uma história. Quem é que me sabe dizer o que é uma história de um país? O Joãozinho diz que a história de um país é aquilo dos reis que fizeram o país, a Matilde diz não é nada, a história é tudo aquilo que os nossos pais nos contam e a professora Liliana diz, muito bem Matilde, cada país tem uma história porque as pessoas que nasceram nesse país são diferentes, e aprendem a fazer as coisas de forma diferente. Por exemplo nem todos aqui na sala atamos os atacadores da mesma forma pois não? A história de um País é a forma como as pessoas que nasceram nesse país fazem as coisas. Não festejar o natal não faz com que os meninos da China fiquem tristes, na verdade eles não sabem que o natal existe, para eles o dia especial é o Ano Novo chinês, quando podem festejar a alegria do novo ano. A Maria diz, que engraçado professora eu não sabia que o ano novo chinês as pessoas iam para a rua. Pois é Maria, vamos começar a conhecer melhor a China. Meninos dêem a mãos 3 a 3 e cada grupo vai fazer um teatro com uma parte da história que eu lhe vou contar. Depois o resto da turma tem que adivinhar. Vai ser muito divertido, diz a Joanelinha que adora jogos com mímica. A aula passou a correr e entre risotas e brincadeiras a turma ficou a conhecer alguns costumes da China. Queriam saber mais, mas hoje já não há tempo, já esta na hora de almoço.

11h30 – Vamos agora todos lavar as mãos e perguntar à Avô Cidália se já tem o almoço pronto.

11h45 – Vem a educadora Marta disfarçada da Boneca de Trapos da história do feiticeiro de OZ perguntar aos meninos se já estão prontos para entrar no restaurante mágico!

12h:00 – Vamos começar a almoçar, hoje temos uma sopinha de espinafres feita pela Avô Cidália e por a Boneca de Trapos que esta a animar a sala. Depois vem um prato de peixe, muito saboroso e nutritivo, onde os legumes distribuem-se no prato em forma de um boneco a sorrir. Todas as crianças sorrirem, a Carolina diz alto, eu adoro cenourinha.

12h45 – Após a gelatina fresquinha vamos todos lavar as mãos e dizer adeus à Boneca de Trapos. Agora vamos todos para a sala de dormir..

13h30 – Na sala de dormir a professora Ana vai buscar um livro de histórias, hoje é sobre o Ruca e a Rosinha. Todos os meninos se deitam a ouvir a história, e entre uma e outra pergunta adormecem. A música ambiente para dormir também ajuda.

14h45 – Esta na hora de acordar, abrimos um bocadinho a janela e todos os meninos acordam. Vamos agora à casa de banho e depois é distribuída uma maçã muito saborosa cortada aos quadrinhos.

15h15 – Vamos começar agora as aulas de desporto com ginástica. O professor de ginástica é o Tio Vasquinho que é muito divertido e brinca muito com a turma. No final da aula vamos todos a correr para o parque brincar.

16h00 – Todos os meninos brincam, andam de baloiço, correm e riem.

16h30 – Logo a seguir a brincarem no parque já estão todos esfomeados, é servido o lanche. Hoje a Avô Cidália fez um bolinho de maçã e banana que a Dra. Maria (nutricionista) lhe falou na última visita. Para acompanhar o bolo são distribuídos copinhos de leite morno em copinhos do nobby e das princesas para os meninos e meninas respectivamente.

17h00 – Agora está na hora de aula de sorrisos, pois é, é aula de optimismo. A educadora Ana trás as crianças para a sala de actividades e pelo caminho vem a cantar a musica do jardim da celeste. Quando chegam á sala acontece sempre a mesma coisa, começam todos a rir as gargalhadas. A sala é decorada com imagens de crianças a rir muito divertidas. A educadora Ana começa a contar uma história muito feliz, mas cada criança tem que acrescentar uma parte à história. Só existe uma regra, cada parte da história inventada tem que ser feliz. No final de apresentarem a parte da história que inventaram todas as crianças vão dar abraços e miminhos à outra criança. É uma aula cheia de magia, mas hoje o Carlinhos estava triste porque não vê o Pai dele deste sábado. O Pai do Carlos trabalha numa consultora e esta semana tem que entregar um relatório a um cliente muito importante, nem tem tido tempo para dormir. O Carlinhos conta a turma que tem saudades do Pai, e todos os amigos começam a contar “ uma vez também não vi o meu pai durante uma mês diz a Pipinha, ele tinha ido para outro país que falamos na aula da manhã. Mas não faz mal, não fiques triste, nesses dias eu pensava nele e mandava-lhe muitos beijinhos. O meu Pai contou-me que recebeu todos os beijinhos que lhe enviei.”

17h30 – Vamos para a aula de música, hoje vamos tocar flauta. A professora Ana vai ensinar uma música nova.

18h00 – Está na altura de irmos para o jardim brincar um bocadinho e esperar pelos nossos paizinhos. Não vai acreditar quem está lá? É o Popeye!

A nossa cozinheira está a fazer uma sopinha de peixe para o meu papa levar para a casa.

18h15 – Adeus professora Ana, gostamos muito de ti! Até amanhã e Abraçam a Mãe e o Pai a pensar no desafio que hoje levam para discutir com os Pais Porque será que o mundo é redondo?

Anexo 8: Descrição de Funções

Tabela 34: Descrição de Funções dos colaboradores da Escola

	Funções esperadas
Professoras e Educadoras de Infância	<p>Elaborar o projecto pedagógico de cada tema, definido conteúdos, meios, recursos, actividades e objectivos</p> <p>Elaborar o plano de desenvolvimento da criança, em conjunto com os pais e apoio psicológico;</p> <p>Identificar novas tendências e método de ensino para cada área temática;</p> <p>Partilhar com o grupo de ensino e todos os colaboradores melhores práticas;</p> <p>Garantir a ocorrência das aulas num ambiente produtivo e feliz;</p> <p>Acompanhar a evolução da criança e do grupo;</p> <p>Estabelecer contactos regular com os pais para dar a conhecer as actividades da escola e feedback sobre o desenvolvimento do educando;</p> <p>Elaborar um plano semanal;</p> <p>Acompanhar o grupo durante as rotinas, alimentação, higiene e repouso;</p> <p>Assegurar a articulação entre as várias salas;</p> <p>Organizar e participar em workshops para os Pais;</p> <p>Organizar e participar em formações internas;</p> <p>Participar nas acções de comunicação da Escola, como a permanência em Stands ou o dia da Festa na Escola.</p>
Auxiliares	<p>Participar nas actividades educativas, auxiliando a educadora;</p> <p>Assegurar a limpeza e o bom estado da sala e da Instituição em geral;</p> <p>Assegurar o acompanhamento das crianças nos tempos de prolongamento;</p> <p>Acompanhar o grupo durante as rotinas, alimentação, higiene e repouso;</p> <p>Participar em todas as actividades da escola de formação e</p>

	<p>comunicação.</p> <p>Partilhar com o grupo de ensino e todos os colaboradores melhores práticas;</p> <p>Garantir a ocorrência das aulas num ambiente produtivo e feliz;</p> <p>Organizar e participar em workshops para os Pais;</p> <p>Organizar e participar em formações internas;</p>
Cozinheira	<p>Elaborar em conjunto com a direcção e nutricionista as ementas semanais;</p> <p>Preparar segundo as mesmas ementas os almoços, lanches e refeições para fora;</p> <p>Garantir a qualidade na confecção e assegurar o cumprimento das Normas de higiene;</p> <p>Assegurar a limpeza da cozinha e refeitório;</p> <p>Organizar e participar em workshops para os Pais;</p> <p>Organizar e participar em formações internas;</p> <p>Participar em todas as actividades da escola de formação e comunicação;</p> <p>Partilhar com o grupo de ensino e todos os colaboradores melhores práticas;</p> <p>Garantir a ocorrência das aulas num ambiente produtivo e feliz.</p>
Direcção de Operações	<p>Organizar e garantir o funcionamento da Escola;</p> <p>Contratar e assegurar a correcta acção de serviço de limpezas, transporte e segurança;</p> <p>Assegurar o trabalho administrativo;</p> <p>Participar em todas as actividades da escola de formação e comunicação;</p> <p>Garantir a existência de um ambiente produtivo e feliz na escola;</p> <p>Procurar e partilhar melhores práticas em educação, inovação, comunicação.</p> <p>Assegura e contrata os serviços extra como o acompanhamento especializado, o aluguer da piscina para a prática de natação, e outras</p>
Direcção Geral	<p>Acompanhamento dos pais e crianças em conjunto com o Professor e Educador</p> <p>Garante a actualização e desenvolvimento do currículo, com a</p>

	<p>introdução de novos conteúdos</p> <p>Gestão das pessoas, promovendo um ambiente de trabalho participativo, feliz, de comunicação clara e muito produtivo;</p> <p>Garante o desenvolvimento e implementação de projectos especiais</p> <p>Gestão financeira, identificando novos pólos de investimento e o definido o plano de crescimento e expansão.</p> <p>Participar e organiza formações internas e acções de comunicação em conjunto com as outras áreas;</p> <p>Promove acções de <i>teambulding</i> e uma comunicação clara em toda a organização</p> <p>É a principal responsável por todo o funcionamento da Escola</p>
Direcção de Marketing e Comunicação	<p>A procura de melhores práticas, actividades ou locais de interesse no âmbito do projecto educativo;</p> <p>Estabelecer contactos com potenciais parceiros (Empresas, Clínicas)</p> <p>Estabelecer e realizar parcerias com empresas para o target</p> <p>Organizar mensalmente a festa na escola</p> <p>Realizar acções de comunicação em revistas e sites para o <i>target</i></p> <p>Realizar em acções em locais visitados pelo <i>target</i></p> <p>Garantir a produção e distribuição de folhetos</p>

Fonte: Elaboração pelo Próprio

Anexo 9: Programas de Apoio ao Investimento em Educação

Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES)

Aviso de abertura constante do [Despacho](#), publicado no Diário da República n.º 182, 2ª Série (Série Especial), de 20 de Setembro de 2006.

1.Respostas sociais elegíveis, conforme ponto 2.1.2 do Regulamento do PAIES

- Creche (devendo obedecer às condições de organização, instalação e funcionamento previstas no [Despacho Normativo n.º 99/89](#), de 27 de Outubro);
- Lar Residencial (devendo obedecer às condições de organização, instalação e funcionamento previstas no [Despacho Normativo n.º 28/2006](#), de 3 de Maio);

- Lar de Idosos (devendo obedecer às condições de organização, instalação e funcionamento previstas no [Despacho Normativo n.º 12/98](#), de 25 de Fevereiro).

2. Dotação Orçamental para o período de apresentação de pedido de apoio ao investimento, e respectiva distribuição, conforme previsto no artigo 5º da Portaria n.º 869/2006, de 29 de Agosto de 2006

2.1 Dotação Orçamental, correspondente ao montante de apoio público: 13.140.000 €, com a seguinte desagregação:

- Creche..... 10.180.000 €;
- Lar Residencial360.000 €;
- Lar de Idosos.....2.600.000 €.

2.2 Assistência Técnica do ISS, I.P: 1% da dotação prevista em 2.1.

3. Formalização e instrução do pedido de apoio ao investimento

Conforme previsto no n.º 11 do Regulamento do PAIES, para instrução do pedido de apoio devem ser entregues os seguintes documentos:

I. Formulário de pedido de apoio ao investimento, conforme modelo disponibilizado pelo ISS, I.P. no site oficial da Segurança Social (<http://www.seg-social.pt>), devidamente preenchido e assinado por quem tenha competência para o acto nos termos da lei e/ou dos estatutos;

II. Projecto de Arquitectura, que deve ser instruído com os elementos previstos no n.º 11.2.1. do Regulamento do PAIES, sempre que possível, acompanhado das peças desenhadas em formato digital (DWG, DXF, ou com estes compatível);

III. Cópia da notificação da autarquia relativa à aprovação do projecto de arquitectura, conforme previsto no n.º 11.2.2 do Regulamento do PAIES;

IV. Contrato promessa de compra e venda, no caso de aquisição de edifício ou fracção, conforme previsto no n.º 11.2.3 do Regulamento do PAIES;

V. Estudo de viabilidade económico-financeira, nos termos previstos no n.º 11.2.4 do Regulamento do PAIES;

VI. Documento comprovativo da titularidade ou propriedade do terreno ou do edifício ou fracção a intervencionar por parte da entidade promotora, nos termos previstos no n.º 11.2.5 do Regulamento do PAIES;

VII. Documentos comprovativos da capacidade financeira para suportar o investimento do projecto, nos termos previstos no n.º 11.2.6 do Regulamento do PAIES;

VIII. Declaração emitida por instituição de crédito, certificando a aprovação do empréstimo, nos termos previstos no n.º 11.2.7 do Regulamento do PAIES;

IX. Cópia dos documentos constantes das obrigações declarativas fiscais da entidade promotora e do cartão de identificação fiscal, conforme previsto nos n.º 11.2.9 e 11.2.10 do Regulamento do PAIES;

X. Cópia do cartão de pessoa colectiva ou do bilhete de identidade do empresário em nome individual, bem como cópia de certidão actualizada do registo comercial, quando aplicável, conforme previsto no n.º 11.2.11 do Regulamento do PAIES;

XI. Cópia dos estatutos, nos termos previstos no n.º 11.2.12 do Regulamento do PAIES;

XII. Documento comprovativo de que a entidade promotora possui a situação regularizada perante a Administração Fiscal, conforme previsto no n.º 11.4 do Regulamento do PAIES.

A regularidade da situação da entidade promotora, perante a Segurança Social, é de verificação oficiosa pelo ISS, I.P, conforme disposto no n.º 11.3 do Regulamento do PAIES.

4. O factor de sobredimensionamento, previsto no n.º 3.10.1 do Regulamento do PAIES corresponde a 1,5.

5. No caso de aquisição de edifício ou fracção, o factor de sobredimensionamento previsto no número anterior é majorado em 0,25, conforme previsto no n.º 3.10.3 do Regulamento do PAIES.

6. Custo padrão de construção por utente (a) de cada resposta social elegível, para determinação do investimento máximo elegível de referência, conforme disposto no número 7.2.1.3 do Regulamento do PAIES:

- Creche.....7.800 €
- Lar Residencial 26.800 €
- Lar de Idosos..... 25.650 €

(a) Os valores incluem despesas relativas à construção, assim como arranjos exteriores e equipamento electromecânico e fixo.

7. A taxa de juro limite de referência para determinação do montante de apoio ao investimento, nos termos do n.º 7.2.2. do Regulamento do PAIES, é de 6%.

8. O coeficiente de simultaneidade aplicado ao custo padrão de construção por utente, nas situações em que o projecto inclua mais do que uma resposta social, elegível ou não elegível, previsto no n.º 7.4. do Regulamento do PAIES, corresponde a 0,9.

9. Conforme previsto no n.º 13.2 do Regulamento do PAIES, os pedidos de apoio ao investimento são indeferidos sempre que:

- Nos projectos que incluam a resposta social elegível creche, a taxa de cobertura do concelho seja superior a duas vezes a média do continente (b);
- Nos projectos que incluam a resposta social elegível lar de idosos, a taxa de cobertura do concelho seja superior a três vezes a média do continente (b).

(b) Informação disponível no site oficial da Segurança Social.

10. Conforme o disposto no n.º 14.1.6.1 do Regulamento do PAIES, os pedidos de apoio ao investimento que reúnam as condições nele previstas são deferidos até ao limite da dotação orçamental fixada no n.º 2.1 do presente aviso de abertura.

11. Local de apresentação da candidatura e obtenção de informações:

As candidaturas podem ser enviadas por via postal registada ou entregues por mão própria:

- No Departamento de Planeamento e Sistemas de Informação (DPSI) do ISS, I.P, nas seguintes moradas:
 - a) DPSI Porto - Rua D. João IV, n.º 716, 1.º, 4000-299 Porto;
 - b) DPSI Coimbra - Avenida Fernão de Magalhães 583, 1.º, 3000-178 Coimbra;
 - c) DPSI Lisboa - Avenida Almirante Reis, n.º 133, 4.º, 1150-015 Lisboa.

- Nos Centros Distritais de Segurança Social da sua área de intervenção.

Para mais informações contactar o Departamento de Planeamento e Sistemas de Informação do ISS, I.P ou os Centros Distritais de Segurança Social da sua área de intervenção, através dos seguintes contactos:

Departamento de Planeamento e Sistemas de Informação	Coimbra	Telefone: 239 410 843; Fax: 239 410 820 E-mail: ISS-DPSI-Coimbra@seq-social.pt
	Lisboa	Telefone: 21 359 29 00; Fax: 21 359 29 69 E-mail: ISS-DPSI@seq-social.pt
	Porto	Telefone: 22 519 32 41; Fax: 22 519 32 49 E-mail: ISS-DPSI-Porto-Braga@seq-social.pt
Centro Distrital de Segurança Social	Aveiro	Telefone: 234 401 629; Fax: 234 385 789
	Beja	Telefone: 284 324 959; Fax: 284 322 556
	Braga	Telefone: 253 000 341; Fax: 253 263 907
	Bragança	Telefone: 273 302 044; Fax: 273 302 040
	Castelo Branco	Telefone: 272 330 402; Fax: 272 330 495
	Coimbra	Telefone: 239 410 748; Fax: 239 410 780
	Évora	Telefone: 266 760 430; Fax: 266 744 426
	Faro	Telefone: 289 891 505; Fax: 289 891 499
	Guarda	Telefone: 271 232 601; Fax: 271 232 634
	Leiria	Telefone: 244 890 760; Fax: 244 890 705
	Lisboa	Telefone: 218 424 401; Fax: 218 424 216
	Portalegre	Telefone: 245 339 882; Fax: 245 330 278
	Porto	Telefone: 220 908 504; Fax: 220 908 502
	Santarém	Telefone: 243 330 495; Fax: 243 330 490
	Setúbal	Telefone: 265 526 430; Fax: 265 535 549
Viana do Castelo	Telefone: 258 810 310; Fax: 258 810 323	
Vila Real	Telefone: 259 308 702; Fax: 259 308 734	
Viseu	Telefone: 232 439 490; Fax: 232 426 814	

Acção Social - Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES)



O PARES tem por finalidade apoiar o desenvolvimento e consolidar a rede de equipamentos sociais, no território continental.

■ O Que é o PARES

O Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES) tem como objectivo a ampliação da Rede de Equipamentos Sociais, constituindo-se como um dos pilares da estratégia de desenvolvimento integrado das políticas sociais do país. Este é um factor determinante do bem-estar e da melhoria das condições de vida dos cidadãos e das famílias.

Este alargamento da rede de equipamentos incide na criação de novos lugares em respostas sociais alvo:

- Infância e Juventude, cujo objectivo está fixado em aumentar 50% da capacidade instalada;
- Pessoas Idosas, aumento da capacidade em 10%;
- Pessoas com Deficiência, pretende-se aumentar a capacidade instalada entre 10 a 30%.

Associado a este alargamento da rede de equipamentos sociais está a criação de novos postos de trabalho.

■ Princípios Gerais

Os princípios gerais do PARES integram a ambição de gerar:

- Mais equipamentos sociais;
- A sustentabilidade do financiamento num horizonte temporal ajustado à tipologia dos projectos;
- Parceria com o investimento privado;
- O planeamento territorial;
- E a avaliação rigorosa e transparente das candidaturas apresentadas.

■ Pilares

A implementação deste programa de investimento assenta em dois pilares reformadores:

- Por um lado, a prossecução de um efectivo planeamento das necessidades ao nível territorial, com selecção prioritária de projectos em territórios com baixa taxa de cobertura e mais vulneráveis à exclusão social, de forma a corrigir as assimetrias existentes na distribuição da capacidade instalada.
- Por outro lado, o estímulo ao investimento privado privilegiando os projectos que recorram a um maior financiamento próprio através de parcerias entre as instituições e os seus parceiros locais.

■ Respostas

Sociais

O PARES recai em respostas sociais concretas, designadamente na criação de novos lugares:

- Em creches, facilitando a conciliação da vida familiar com a vida profissional;
- No reforço dos Serviços de Apoio Domiciliário e dos Centros de Dia, promovendo as condições de autonomia das pessoas idosas;
- No aumento do número de lugares em Lares de Idosos associados a situações de maior dependência;
- Contempla ainda a integração de pessoas com deficiência pelo incremento da rede de Respostas Residenciais e de Centros de Actividades Ocupacionais.

■ Projectos

A selecção dos projectos é baseada num conjunto de critérios que obrigam a uma avaliação rigorosa, clara e transparente, recorrendo a um modelo multicritério, tendo em vista a boa gestão dos recursos públicos.

A hierarquização final de candidaturas é determinada em função do resultado de um benefício-custo, que relaciona o benefício apurado em cada candidatura com o respectivo

montante de financiamento público.

Deste modo, serão priorizadas as candidaturas que garantam aumento de capacidade em territórios com baixa taxa de cobertura, com forte discriminação positiva dos projectos que apresentem um maior montante de financiamento próprio.

Este modelo de investimento assenta na criação de parcerias com a Rede Solidária constituída pelas Instituições Privadas de Solidariedade Social e possui igualmente um incentivo inovador ao sector privado lucrativo, através de um processo autónomo de apoio ao investimento.

Deste modo, na Rede Solidária os projectos podem ser co-financiados para as obras de construção de raiz, ampliação ou melhoria dos equipamentos existentes (desde que geradores de novos lugares), a aquisição de imóvel ou fracção e a aquisição de imobilizado corpóreo necessário ao funcionamento dos mesmos, enquanto na Rede Privada o programa apoia o pagamento de juros face ao crédito adquirido para a construção e aquisição de novos equipamentos ou remodelação de outros já em funcionamento.

■ Financiamento

O PARES é exclusivamente financiado com verbas provenientes dos resultados líquidos da exploração dos jogos sociais atribuídos ao Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, conforme o disposto na alínea a) do n.º 5 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 56/2006, de 15 de Março, e no despacho conjunto n.º 1057/2005, de 10 de Novembro. A dotação orçamental do PARES, e respectiva distribuição, é fixada no aviso de abertura de candidaturas.

■ A quem se destina?

Destina-se a todas as Entidades Promotoras (Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Equiparadas) que pretendam, no âmbito do PARES, apresentar projectos que criem novos lugares nas respostas sociais elegíveis.

As respostas sociais elegíveis e as condições da sua elegibilidade constam do aviso de abertura de candidaturas em vigor.

O financiamento no âmbito do PARES destina-se a:

- a) Obras de construção de raiz;
- b) Obras de ampliação, remodelação de edifício ou fracção;
- c) Aquisição de edifício ou fracção.

Desde que associadas às componentes de investimento previstas no ponto anterior, o PARES abrange ainda:

- a) Aquisição de equipamento móvel destinado ao apetrechamento das infra-estruturas afectas às respostas sociais elegíveis;
- b) Projectos técnicos de arquitectura e de engenharia;
- c) Fiscalização da obra.

■ O que preciso para requerer?

As Entidades Promotoras deverão reunir todas as condições de acesso ao PARES, mencionadas no ponto 3 do Regulamento do PARES que faz parte integrante da Portaria n.º 426/2006, de 2 de Maio.

■ Quando posso apresentar candidatura?

As candidaturas deverão ser apresentadas nos prazos previstos no aviso de abertura, fixado por despacho do Ministério de Trabalho e da Solidariedade Social

Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES) - Linha de Crédito de Apoio ao PARES

Pela Portaria n.º 426/2006, de 02 de Maio, foi criado o Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais, cujo objectivo prioritário assenta no alargamento e na consolidação da

rede de equipamentos sociais em Portugal Continental, mediante o aumento significativo da capacidade instalada nas áreas sociais identificadas como prioritárias e, ainda, na criação de novos postos de trabalho, tendo decorrido três fases de candidaturas.

O Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES), contribuindo para o reforço da protecção social no combate à pobreza, na protecção da família e melhoria das condições de vida dos seniores e das pessoas com deficiência, traduzido no apoio ao investimento em equipamentos sociais nas regiões onde foram diagnosticadas necessidades mais prementes, assenta numa estratégia de parceria com as IPSS's e equiparadas, estratégia que se tem procurado dinamizar de modo a que o programa atinja os seus objectivos no mais curto espaço de tempo possível.

Neste contexto, e tendo em conta as dificuldades apresentadas por algumas entidades no financiamento da componente privada dos projectos, foi estabelecido um protocolo entre o Instituto da Segurança Social, IP e a Caixa Geral de Depósitos, com o objectivo de disponibilizar uma linha de crédito, até ao limite de 50 milhões de euros, a utilizar em todo o território continental, destinada a financiar a componente privada dos projectos de equipamentos sociais aprovados no quadro do Programa PARES, cujas condições gerais estão mencionadas nos pontos seguintes.

■ Objectivo

A linha de crédito acima referida, tem como objectivo principal facilitar o acesso ao crédito, não só às entidades que ainda não assinaram contrato por não terem demonstrado capacidade financeira para realizar o projecto mas também àquelas que, tendo já assinado contrato, revelam dificuldades em suportar a componente privada do investimento.

■ Beneficiários potenciais

Desta forma, destina-se a IPSS's e equiparadas com projectos PARES aprovados, notificadas para celebração de contrato de participação financeira ou com contrato já assinado, com obra a decorrer ou ainda por consignar, pedidos esses de apoio financeiro que serão analisados caso a caso, reservando-se à Caixa Geral de Depósitos o direito de concessão de crédito em resultado da análise da elegibilidade dos projectos nas condições previstas na presente linha e da análise da respectiva viabilidade económica – financeira.

■ Instituição bancária

Caixa Geral de Depósitos, com eventual apoio do CEB (Council of Europe Development Bank).

Os pedidos de financiamento devem ser directamente apresentados pelas entidades promotoras junto das agências da Caixa Geral de Depósitos onde possuam conta bancária domiciliada ou venham a abrir conta bancária para acesso à linha de crédito referida, por onde serão ainda movimentados, em exclusivo, todos os recebimentos e pagamentos respeitantes à execução do projecto financiado pelo PARES.

■ Montante global da linha de crédito

Até 50 milhões de euros

■ Objecto de financiamento

Componente privada, isto é, componente não financiada pelo programa PARES, do investimento associado a projectos PARES aprovados, relativos a:

- Construção de raiz de edifícios;
- Ampliação ou remodelação de edifícios ou fracções;
- Aquisição de edifícios ou fracções;
- Aquisição de equipamento móvel destinado ao apetrechamento dos equipamentos;
- Projectos técnicos de arquitectura e engenharia

■ Condições de financiamento

Valor máximo do “spread”: 2,5 %

Prazo dos empréstimos, conforme a sua finalidade:

- Construção, remodelação ou aquisição de edifícios: 15 anos;
- Projectos técnicos e equipamento móvel: 5 anos.

■ Prazo das Operações

Até 5 anos, incluindo um período de carência (utilização + diferimento) até 1 ano, no caso de:

- Aquisição de equipamento móvel destinado ao apetrechamento das infra-estruturas sociais elegíveis, e
- Projectos técnicos de arquitectura e engenharia.

Até 15 anos, incluindo um período de carência (utilização + diferimento) até 2 anos, no caso de:

- Construção de raiz de edifícios;
- Ampliação e ou remodelação, de edifícios ou fracções;
- Aquisição de edifícios ou fracções.

■ Apresentação dos pedidos de financiamento

Directamente pelas entidades promotoras de projectos PARES junto da instituição bancária.

■ Data de criação da linha de crédito

1 de Julho de 2009.

Anexo 10: Pressupostos da Análise Económica

- A **taxa de utilização** a aplicar será 12%, que resulta de um prémio de risco económico de 8% e uma taxa de remuneração de aplicações financeiras de 4%
- Considera-se que os Impostos (Directos mais Indirectos) e Outros Custos operacionais correspondem ao valor de 1% sobre os proveitos do período.
- **Previsão de vendas para os próximos 5 anos**

Mestrado em Gestão - Escola Global

Ano	1	2	3	4	5
Crescimento das vendas		66,67%	32,00%	12,12%	8,11%
Nº Alunos	75	125	165	185	200
Preço Actualizado com a taxa de inflação	450,00 €	455,85 €	461,78 €	467,78 €	473,86 €
Previsão de vendas em valor	405.000,00 €	683.775,00 €	914.316,58 €	1.038.469,69 €	1.137.264,64 €
Previsão de vendas em valor s/IVA	337.500,00 €	569.812,50 €	761.930,48 €	865.391,41 €	947.205,53 €
Preço mensal do transporte (ida e volta)	100	101,3	102,6169	103,9509197	105,3022817
Previsão de vendas em valor para 50% dos alunos	45000	75975	101590,731	115385,5209	126362,738
Previsão de vendas em valor para 50% dos alunos s/IV	37500	63312,5	84658,9425	96154,60072	105302,2817

O crescimento das vendas tem como base o crescimento do mercado pré-escolar privado e a boa aceitação da proposta de valor do mercado.

- Taxa de utilização do serviço de transporte, considera-se que é 50% do total de alunos

- Taxa de inflação previsto: 1,3%

- Considera-se que os serviços extra como as refeições para fora, o *babyssiting*, as festas de aniversário e a farda não tem influência no resultado, uma vez que o preço aplicado reflecte o preço de custo. A estratégia da escola é que estes serviços serviam como alavanca para o aumento do número de inscrições e não necessariamente para gerar rendimentos.

- Taxa IVA: 20%

- Taxa Segurança Social a aplicar a Educadores de Infância: 21,15%

- Taxa Segurança Social a aplicar a Educadores aos restantes colaboradores: 23,25%

- Taxa de imposto sobre o rendimento (Taxa de IRC): 30%

- Prazo médio de recebimentos: imediato

- Prazo médio de pagamentos de fornecimento e serviços externos: 1 mês

- Prazo médio de pagamentos ao Estado: 2 meses

Anexo 11: Despesas de investimento em imobilizado – valores em euros

Mestrado em Gestão - Escola Global

DESPESAS DE INVESTIMENTO						
Imobilizações Incorpóreas						
Estudos e Projectos	0,00 €	33,33%	0,00 €			
Despesas de Constituição	2.000,00 €	33,33%	666,67 €			
Outras Imob. Incorpóreas	0,00 €	33,33%	0,00 €			
TOTAL IMOB. INCORPÓREO	2.000,00 €		666,67 €			
Imobilizações Corpóreas						
Edifícios e outras Construções	135.000,00 €	4,00%	5.400,00 €			
Equipamento Administrativo	35.000,00 €	25,00%	8.750,00 €			
Equipamento Carga e Transp.	55.000,00 €	25,00%	13.750,00 €			
Outro Imob. Corpóreo	6.500,00 €	25,00%	1.625,00 €			
TOTAL IMOB. CORPÓREO	231.500,00 €		29.525,00 €			
TOTAL IMOBILIZADO	233.500,00 €		30.191,67 €			
	1	2	3	4	5	TOTAL
Amortizações anuais	30.191,67 €	30.191,67 €	30.191,67 €	29.525,00 €	5.400,00 €	125.500,00 €
Valor residual (VR) do imobilizado						108.000,00 €

Anexo 12 – Mapa Fundo de Maneio Necessário

FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO	0	1	2	3	4	5
Existências de mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências de produtos						
Cientes (IVAI)						
Outras neces. financeiras (a)	0,00					
Reserva segurança tesouraria						
Total necessidades fin.cíclicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores de matérias_mercad (IVAI)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores de serviços (IVAI)		10.762,96	13.780,39	13.367,50	14.206,67	15.400,56
EOEP (TSU;IRS;IVA)	0,00	9.915,45	18.238,19	26.802,16	30.761,57	38.483,80
Total Rec.Fin. Cíclicos	0,00	20.678,40	32.018,58	40.169,66	44.968,23	53.884,35
Fundo maneo necessário	0,00	-20.678,40	-32.018,58	-40.169,66	-44.968,23	-53.884,35
Variação do FMN	0,00	-20.678,40	-11.340,17	-8.151,09	-4.798,57	-8.916,12
Investimento em FMN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desinvest. FMN	0,00	-20.678,40	-11.340,17	-8.151,09	-4.798,57	-8.916,12
Valor Residual FMN						-53.884,35

Anexo 13: Notas do Mapa Cash flow

A taxa de IRC considerada é 30%.

Nota-se desinvestimento em FMN, sendo o seu valor considerado no *cash in*.

MLB corrigidos da fiscalidade;

Amortizações conforme mapa do imobilizado (anexo 11);

$MLP = MLB \cdot (1-t) + A \cdot t$ - (sendo “t” a taxa de IRC);

Os valores do *cash flow* do projecto resultam da diferença entre os fluxos de entrada (*cash-in*) e os fluxos de saída (*cashout*);

$Ke(U) = 12\% - (rf = 4\% \text{ e } Pr = 8\%)$.

O valor dos *cash flows* actualizados é obtido através do produto de dos “*cash flows* do projecto” pelo Fa.

Anexo 14: Custos com o Pessoal

Mestrado em Gestão - Escola Global

Custos com o Pessoal					
Ano	1	2	3	4	5
Remuneração	157.775 €	236.958 €	356.323 €	397.451 €	23816 €
Segurança Social	47.059 €	77.825 €	112.280 €	126.947 €	48.873 €
Seguros	2.836 €	4.187 €	6.078 €	6.483 €	7.226 €
Prémios	1.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Total de Custos	208.770 €	321.069 €	476.781 €	532.981 €	391.315 €
Remuneração Bruta					
Ano	1	2	3	4	5
Educadora	64.400 €	118.067 €	161.000 €	185.955 €	208.496 €
Educadora com funções de Directora Pedagógica	18.900 €	18.900 €	18.900 €	19.845 €	19.845 €
Professores			32.200 €	32.200 €	32.200 €
Auxiliares	36.750 €	61.250 €	80.850 €	92.610 €	102.900 €
Cozinheira	7.000 €	7.000 €	7.000 €	7.350 €	7.350 €
Motorista	5.600 €	5.600 €	5.600 €	5.880 €	5.880 €
Serviço de Limpeza	5.600 €	5.600 €	11.200 €	11.760 €	1860 €
Quadro Técnico	17.500 €	17.500 €	35.000 €	36.750 €	55.52€
Total	155.750 €	233.917 €	351.750 €	392.350 €	235.060 €
Actualizado com o valor de inflação	157.775 €	236.958 €	356.323 €	397.451 €	238.116 €
Meses de remuneração	14				
Taxa de inflação	1,30%				
Segurança Social					
Ano	1	2	3	4	5
Educadores	13.621 €	24.971 €	34.052 €	39.329 €	44.097 €
Educadora Directora	15.989 €	29.314 €	39.974 €	46.169 €	51.766 €
Auxiliares	8.544 €	14.241 €	18.798 €	18.654 €	20.727 €
Cozinheira	1.628 €	1.628 €	1.628 €	1.709 €	1.709 €
Motorista	1.302 €	1.302 €	1.302 €	1.367 €	1.367 €
Serviço de Limpeza	1.302 €	1.302 €	1.302 €	2.734 €	2.734 €
Quadro técnico	4.069 €	4.069 €	6.975 €	8.544 €	12.817 €
Total	46.455 €	76.826 €	110.839 €	125.318 €	142.026 €
Actualizado com a Inflação	47.058,54 €	77.824,61 €	112.280,34 €	126.947,16 €	143.782,76 €
Nota: segurança social calculada para 14 meses					
Seguros					
Ano	1	2	3	4	5
Valor Anual/trabalhador	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Número de trabalhadores	14	21	30	32	36
Valor total de seguros	2.800 €	4.133 €	6.000 €	6.400 €	7.200 €
Valor Actualizado com a informação	2.836,40 €	4.187,07 €	6.078,00 €	6.483,20 €	7.226,07 €
Prémios					
Ano	1	2	3	4	5
Prémios	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Prémios de Desempenho	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.800 €
Total de Prémios	1.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €	2.100 €
Número de trabalhadores					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Educadores	5	8	11	12	13
Educadores	4	7	10	11	12
Educador com função de director pedagógico	1	1	1	1	1
Professor de Artes, Música e Dança	0	0	1	1	1
Professor de Educação Física	0	0	1	1	1
Auxiliares	5	8	11	12	13
Cozinheira	1	1	1	1	1
Motorista	1	1	1	1	1
Serviço de Limpeza	1	1	2	2	2
Quadro técnico	1	1	2	2	3
Total	14	21	30	32	36
	Remuneração Mensal	Remuneração com aumento de 5% no ano 4	Observações		
Educadores	1150	1.207,50 €	Valor superior ao regulamento e acima da média do sector privado e público. Mínimo 750€ privado		
Educador com função de Director Pedagógico	1.350 €	1.417,50 €	Prevê-se um aumento de 5% de dois em dois anos em função da avaliação de desempenho e desempenho da escola		
Auxiliares	525	551,25 €			
Cozinheira	500	525,00 €			
Motorista	400	420,00 €			
Quadro técnico	1250	1.312,50 €			
Serviço de limpeza	400	420,00 €			
Seguro	200 €		Valor anual		
Premio mensal	50 €		Valor mensal do prémio surpresa		
Premio anual	500 €		Premio anual no valor de 500€ para cada professor, no total dos 3 melhores professores. Nota: no primeiro ano será 3		
Taxa da S.S. Educadores de Infância	21,15%				
Taxa da S.S. para restantes colaboradores	23,25%				

Anexo 15: Fornecimento e serviços externos

Mestrado em Gestão - Escola Global

	1	2	3	4	5			
Pressupostos FSE								
Custo médio por criança nas visitas de estudo	8 €							
Custo total anual - visita de estudo	375 €	625 €	825 €	900 €	1.000 €			
Valor mensal do TOC	208 €							
Gasóleo , custo médio por aluno para realizar de visitas de estudo, actividades extra e transporte diário	17 €							
Custo total anual - Gasóleo	15.000 €	25.000 €	33.000 €	36.000 €	40.000 €			
Manutenção da Habitação	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €			
Custo médio de alimentação por aluno	7 €							
Custo total anual - Alimentação	6.000 €	10.000 €	13.200 €	14.400 €	16.000 €			
Material didáctico - Custo médio por aluno	5 €							
Custo total anual - Material Didáctico	4.875 €	8.125 €	10.725 €	11.700 €	13.000 €			
Custo de água, electricidade, telecomunicações por aluno	8 €							
	563 €	938 €	1.238 €	1.350 €	1.500 €			
	6.750 €	11.250 €	14.850 €	16.200 €	18.000 €			
	4 €							
Materiais consumíveis	313 €	521 €	688 €	750 €	833 €			
Custo total anual - Água, Electricidade e Telecomunicações	3.750 €	6.250 €	8.250 €	9.000 €	10.000 €			
Segurança - Custo Mensal	550 €							
Custo total anual - Segurança	6.600 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €			
Publicidade	Valor	Quantidade	Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Publicidade mensal na revista pais e filhos	488 €	6	2.928 €		2.928 €			
Produção de stands	500 €	1	500 €		500 €			
Folhetos	4.500 €	1	4.500 €		1.500 €			
Festa na Escola	388 €	12	2.250 €		750 €			
Publicidade num outdoor	1.300 €	3	3.900 €		1.300 €	1.300 €	1.300 €	1.300 €
Publicidade no SAPO(site Pais e Filhos)	1.800 €	6	10.800 €		10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Custo total anual - Publicidade	24.878 €	17.778 €	12.100 €	12.100 €	12.100 €	12.100 €	12.100 €	12.100 €
Aluguer de espaço para actividades desportivas								
Nº de turmas	5 €	8.333.333		11	12	13		
custo médio	60 €							
Número utilizações mensais	6 €							
Custo total anual - Aluguer espaços para actividades desportivas	21.600 €	36.000 €	47.520 €	51.840 €	57.600 €			
Custo médio de aquisição de PC e telemovel para os professores	300 €							
Evolução dos custos de acordo com o crescimento do número de professores	2.500 €	4.167 €	5.500 €	6.000 €	6.667 €			
Custo Estudo de Mercado	5.000 €	5.065 €	5.131 €	5.198 €	5.265 €			

Ano	FSE						
	Mensais	Anuais	1	2	3	4	5
Variáveis							
Água, electricidade e telecomunicações			6.750 €	11.250 €	14.850 €	16.200 €	18.000 €
Materiais consumíveis			3.750 €	6.250 €	8.250 €	9.000 €	10.000 €
Material de Limpeza			600 €	600 €	750 €	750 €	750 €
Alimentação			6.000 €	10.000 €	13.200 €	14.400 €	16.000 €
Material didáctico			4.875 €	8.125 €	10.725 €	11.700 €	13.000 €
Renda do edifício			2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
RH a contratar			20.770 €	31.570 €	5.290 €	5.290 €	5.290 €
Visitas de Estudo			375 €	625 €	825 €	900 €	1.000 €
Manutenção da Habitação			500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
TOC	208 €		2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Segurança			6.600 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €
Gasóleo			4.500 €	7.500 €	9.900 €	10.800 €	12.000 €
Publicidade			24.878 €	17.778 €	12.100 €	12.100 €	12.100 €
Formação	650 €		7.800 €	7.800 €	7.800 €	7.800 €	7.800 €
Aluguer espaço actividades desportivas			21.600 €	36.000 €	47.520 €	51.840 €	57.600 €
Estudo de Mercado			5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
PC e Telemovéis para o corpo docente			2.500 €	4.167 €	5.500 €	6.000 €	6.667 €
Outros	500 €		6.000 €	6.600 €	6.600 €	6.600 €	7.500 €
Total			127.498 €	165.365 €	160.410 €	170.480 €	184.807 €
Actualizado com a Inflação			129.155 €	165.365 €	160.410 €	170.480 €	184.807 €