

Projeto de Investimento:  
Colégio Os Traquinas

Lúcia Isabel da Silva Costa

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2012

Projeto de Investimento:  
Colégio Os Traquinas

Lúcia Isabel da Silva Costa

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2012

**PROJETO DE INVESTIMENTO: COLÉGIO OS TRAQUINAS**

**Lúcia Isabel da Silva Costa**

- Lombada -

## **Agradecimentos**

Durante a elaboração de todo o processo de desenvolvimento do Plano de Negócios em estudo pude contar com o apoio, direto ou indireto, de diversos atores sociais que merecem um reconhecimento especial da minha parte.

Em primeiro lugar tenciono agradecer aos meus familiares mais próximos com quem convivo diariamente (esposo, irmã e pais), que sempre acreditaram nas minhas potencialidades incentivando-me a lutar e a não desistir da concretização deste projeto. A eles, um enorme obrigado pelo apoio, coragem e incentivo que me deram, pois nas alturas em que mais precisei foram eles que me encorajaram a continuar.

Em segundo pretendo agradecer ao orientador do projeto, Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, pela disponibilidade, orientação, esclarecimento de dúvidas e encorajamento que me facultou.

Às Educadoras de Infância Hélia e Carmo agradeço os conhecimentos que me transmitiram e a informação que me facultaram relativamente à temática da educação, nomeadamente documentos relativos ao funcionamento dos estabelecimentos de ensino pré-escolar (englobando a creche e o jardim-de-infância) e os tipos de modelos educativos existentes atualmente.

Por último, não posso deixar de contemplar nesta lista de agradecimentos a minha amiga Ana Silva, que se encontrou disponível para me ajudar a relembrar alguns conceitos subjacentes à elaboração de um Plano de Negócios.

## **Resumo**

Atualmente, para o ser humano viver em sociedade necessita de adquirir valores democráticos que apenas são conseguidos com a Educação. Com isto, e de forma a acompanhar a evolução da sociedade atual, surgiram vários modelos educativos que procuram responder a crescentes necessidades e adaptações. Apesar destes serem díspares entre si, complementam-se e apresentam em comum princípios fundamentais, como a importância do envolvimento da família e o papel ativo da criança que, por sua vez, devem ser considerados em qualquer estabelecimento de ensino pré-escolar.

O presente plano de negócios envolve a construção de um novo estabelecimento de ensino pré-escolar privado em Mafra, Colégio *Os Traquinas*, com respostas educativas para crianças com idades compreendidas entre os 3 meses e os 6 anos, com a oferta de um serviço educativo de qualidade assente nos modelos educativos existentes e na participação da família nas atividades pedagógicas. De forma a perceber a receptividade do novo estabelecimento foi realizado um inquérito junto dos clientes alvo, e confirmou-se a sua aceitação. Para adaptar o novo colégio às necessidades da vila de Mafra e torná-lo atrativo e com características diferenciadoras, foram definidas diversas políticas: recursos humanos, marketing, financeiras e tecnológicas.

Na fase final deste estudo foi comprovada a viabilidade económica do colégio, tendo em conta a oferta dos seus serviços a preços competitivos.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Educação, Colégio, Mafra

## **Abstract**

Currently, for the Human kind to live in society it needs to acquire democratic values which are only achieved with Education. With this and in order to follow the evolution of modern society, various educational models that have emerged, seeking to respond to growing needs and adaptations. Although these are dissimilar between them, they complement each other and have fundamental common principles, as the importance of family involvement and active role of the child who, in turn, should be considered in any educational establishment preschool.

This business plan involves the construction of a new educational private preschool establishment in Mafra, the College *Os Traquinas* with educational responses for

children aged between 3 months and 6 years, by offering an quality educational service based on the existing educational models and family participation in educational activities. In order to perceive the responsiveness of the new establishment was conducted a survey near the target customers and confirmed its acceptance. To adapt to the needs of new college in the Village of Mafra and make it attractive and differentiating features, various policies were defined: human resources, marketing, financial and technological.

In the final phase of this study was proved the economic viability of the school, taking into account the offer of their services at competitive prices.

**Keywords:** Business Plan, Education, College, Mafra

## **Sumário Executivo**

O presente Plano de Negócios tem como finalidade a implementação de um projeto educativo assente na complementaridade dos modelos educativos existentes e na implementação de práticas pedagógicas inovadoras, assim como pela aposta da integração do papel da família no ensino, respeitando as diferenças individuais de cada uma delas.

Com efeito, será construído um novo estabelecimento de ensino pré-escolar privado em Mafra, denominado Colégio *Os Traquinas* e irá centrar a sua oferta na valência de creche, apesar de também dispor da valência de jardim-de-infância.

A integração do novo colégio na vila de Mafra vai de encontro às necessidades identificadas no concelho, na medida em que atualmente existe uma maior oferta ao nível da valência de jardim-de-infância do que da valência de creche, bem como às expectativas demonstradas pelos seus potenciais clientes.

O concelho de Mafra regista o maior crescimento no Censos de 2011 em termos de população residente e número de famílias, e em 2010 a taxa bruta de natalidade mais elevada, quando comparado com os outros concelhos da Grande Lisboa, assim como uma taxa bruta de pré-escolarização de 77,5%, relevando potencial de aposta nesta área de ensino. Ao nível da população jovem (0-14 anos) este concelho revela o efeito contrário do verificado em Portugal no geral, isto é, observando-se um crescimento dos jovens de 2001 para 2011 de 64,2%, com 14.364 jovens neste último ano.

Ao nível dos quatro estabelecimentos de ensino pré-escolar privados identificados como concorrentes, sabe-se que apenas um deles oferece as valências de creche e jardim-de-infância, sendo que os restantes apenas oferecem um destes. Relativamente aos preços praticados, estes revelam-se atrativos e, de certo modo, acessíveis. Com isto, o objetivo do novo colégio será de adotar preços competitivos, com recurso a pacotes promocionais, tendo sido seguida uma estratégia que situe o preço numa posição intermédia, relativamente aos concorrentes.

Esta estratégia associada à oferta de um serviço educacional diferenciador contribuirá para que o colégio atinja num curto período a taxa de ocupação máxima de crianças, apesar de ser definido que a capacidade instalada se encontra a 100% apenas em 2016.

De forma a avaliar a adesão ao projeto e realizar os ajustamentos necessários, realizou-se um inquérito junto de uma amostra de clientes tipo: cerca de 40 pais com filhos entre os 3 meses e os 6 anos de idade que frequentam o nível pré-escolar em estabelecimentos

privados na freguesia de Mafra. A conclusão obtida revela a existência de interesse pelo público-alvo, nomeadamente na expectativa de um serviço que aposte num projeto educativo que promova o desenvolvimento integral da criança, e na criação de infraestruturas que garantam a sua segurança, mediante a prática de preços competitivos.

Além disto, a oferta de outros serviços, como ações de formação internas e/ou externas para os colaboradores do colégio e para os pais, poderão contribuir para a notoriedade do colégio.

Atente-se que o Projeto de Investimento realizado tem implícito a garantia das necessidades mínimas para o funcionamento do colégio como estabelecimento de ensino pré-escolar; do mesmo ser uma entidade que poderá apoiar as famílias (com oferta de formação), e ainda garantir o retorno financeiro aos investidores.

Os custos considerados no presente estudo correspondem aos estimados para o normal funcionamento deste tipo de estabelecimentos de ensino, sendo possível que no decurso da atividade surjam custos variáveis associados a outros serviços que possam ser oferecidos, se estiverem reunidas as condições mínimas para a sua implementação em termos operacionais.

Com o intuito do projeto oferecer um serviço diferenciado e atrativo, o preço a praticar pelos serviços oferecidos assenta numa oferta de pacotes promocionais, cujo valor final se mostra mais competitivo, quando analisado o pagamento de cada serviço separadamente. Em linha com o mencionado, pretende-se oferecer 3 pacotes: Pacote Económico (mensalidade e alimentação), Pacote Médio (mensalidade, alimentação e 1 atividade extracurricular) e Pacote Total (mensalidade, alimentação e 4 atividades extracurriculares). Note-se que cada serviço pode ser pago individualmente quando não existe interesse ou necessidade, assim como ainda podem ser aplicados descontos no caso de existirem familiares inscritos no estabelecimento.

As necessidades de financiamento em 2012/2013 serão de 400.000€ (acrescido de despesas associadas no montante de 10.875€) para aquisição e construção do colégio, e 20.000€ para aquisição de equipamento. O primeiro financiamento contará com uma entrada inicial dos sócios de 50.000€ cada um, perfazendo um total de Capital Próprio de 100.000,0€, valor que corresponde a 23,2% do total do financiamento.

Ao nível do crescimento esperado, estima-se que a capacidade instalada esteja preenchida a 100% em 2016, sendo a partir deste ano que se registam resultados líquidos positivos.

No que se refere à avaliação, de modo a analisar a viabilidade da abertura no novo estabelecimento de ensino pré-escolar, numa ótica de projeto, apura-se um VAL de 109.370 e uma TIR de 9,45%. Na ótica do investidor, o VAL é de 35.098 e a TIR de 14,20%. Verifica-se também que, para as duas óticas, a recuperação do investimento acontece em 10 anos e alguns meses, muito próximo dos 11 anos definidos como período de financiamento.

De forma a testar o impacto de variáveis como carácter mais incerto do projeto, elaborou-se uma análise de sensibilidade com variações no preço (+/-5% e 10%) e a quantidade vendida, sendo que para todos dos testes o VAL se apresenta positivo.

## **Lista de abreviaturas**

**ACISM** – Associação do Comércio, Indústria e Serviços do Concelho de Mafra

**APERCIM** – Associação Para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Mafra

**APV** – *Ajusted Present Value*

**ATL** – Atividades de Tempos Livres

**CCTV** – *Closed-Circuit Television*

**CFAECM** – Centro de Formação da Associação de Escolas do Concelho de Mafra

**CEB** – Ciclo do Ensino Básico

**CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**DREL** – Direção Regional de Educação de Lisboa

**DRELVTE** – Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo

**EFA** – Educação e Formação para Adultos

**EBIT** – *Earnings Before Interest and Taxes*

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

**FSE** – Fornecimento e Serviços Externos

**GEPE** – Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

**HFCS** – *Household Finance and Consumption Survey*

**ISCTE** – Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

**IpC** – Indicador per Capita do Poder de Compra

**IPC** – Índice de Preços no Consumidor

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado

**JJ** – Jardim-de-Infância

**MEM** – Movimento da Escola Moderna

**NUTS** – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

**OCEPE** – Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar

**OE** – Orçamento de Estado

**PAEF** – Programa de Ajustamento Económico e Financeiro

**PEST** – *Political, Economic, Social and Technological*

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PRI** – Período de Recuperação do Investimento

**PPC** – Percentagem do Poder de Compra

**PTE** – Plano Tecnológico da Educação

**SWOT** - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

**TIC** – Tecnologias da Informação e da Comunicação

**TIR** – Taxa Interna de Rentabilidade

**UE** – União Europeia

**VAL** – Valor Atual Líquido

**WACC** – *Weighted Average Cost of Capital*

## **Índice Geral**

Agradecimentos	I
Sumário / Abstract	II
Sumário Executivo	IV
Lista de Abreviaturas	VI
Índice Geral	IX
Índice de Quadros	XII
Índice de Figuras	XIII
Índice de Anexos	XIV
<b>I. Introdução</b>	1
<b>II. Revisão da Literatura</b>	2
1. Definição de Educação	2
2. Caracterização de Educação: Creche e Jardim-de-Infância	4
3. Modelos Educativos	7
3.1. High/Scope	7
3.2. Movimento da Escola Moderna	8
3.3. Reggio Emilia	10
4. Gestão Estratégica	11
5. Decisão e Viabilidade de um Projeto de Investimento	12
<b>III. Quadro de Referência</b>	14
<b>IV. Modelo de Desenvolvimento Estratégico</b>	17
1. Análise Ambiental	17
1.1. Análise Externa	18
1.1.1. Ambiente Societal (PEST)	18
a. Forças Político-Legais	18
b. Forças Económicas	20
c. Forças Socioculturais	22
d. Forças Tecnológicas	27
1.1.2. Ambiente Específico	28
a. O Município	28
b. A Comunidade	32
c. Os Concorrentes	38

d. Os Colaboradores	42
e. Os Fornecedores	42
f. As Associações	42
g. Os Clientes	43
1.1.3. Oportunidades e Ameaças	44
1.2. Análise Interna	46
a. Estrutura	47
b. Cultura	48
c. Recursos	49
d. Forças e Fraquezas	49
1.3. Análise Estratégica	50
2. Formulação Estratégica	51
2.1. Visão, Missão e Valores Corporativos	52
2.2. Objetivos	52
2.3. Estratégia	52
2.4. Definição de Políticas	53
a. Recursos Humanos	53
b. Marketing	54
c. Tecnológicas	54
d. Financeiras	54
3. Implementação Estratégica	55
3.1. Planos de Atividades	55
3.1.1. Plano de Recursos Humanos	55
3.1.2. Marketing	57
3.1.3. Financeiro	61
3.1.4. Tecnológico	62
3.2. Projeto de Investimento	62
3.2.1. Caracterização do Estabelecimento	62
3.2.2. Análise Económico-Financeira	63
4. Avaliação	67
<b>V. Conclusões</b>	<b>70</b>
Referências Bibliográficas	72



## **Índice de Quadros**

Quadro N.º 1 – Resultados dos Censos de 2011 relativos aos distritos de Lisboa e Porto

Quadro N.º 2 – Evolução da População Residente e do Número de Famílias verificada entre 2001/2011 nos concelhos do Distrito de Lisboa

Quadro N.º 3 – Indicadores de População por Município, 2010

Quadro N.º 4 – Indicadores de Educação por Município, 2009/2010

Quadro N.º 5 – Estabelecimentos de ensino por município segundo natureza institucional, 2009/2010

Quadro N.º 6 – Estabelecimentos privados de ensino por município segundo natureza institucional, 2009/2010

Quadro N.º 7 – Alunos matriculados por município segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Quadro N.º 8 – Alunos matriculados no ensino privado por município segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Quadro N.º 9 – Estabelecimentos de Ensino Privado Equiparados

Quadro N.º 10 – Tabela de Preços do Colégio *Os Traquinas*

Quadro N.º 11 – Capacidade de crianças por Sala

Quadro N.º 12 – Metodologias de Avaliação

Quadro N.º 13 – Análise de Sensibilidade

## **Índice de Figuras**

Figura N.º 1 – Mapa alusivo ao Município de Mafra

Figura N.º 2 – Organograma do Colégio *Os Traquinas*

## **Índice de Anexos**

Anexo 1| População residente e taxa de variação por NUTS II, 1991, 2001 e 2011

Anexo 2| População residente (%) segundo a estrutura etária e sexo por NUTS II em 2001, 2011

Anexo 3| Índice de dependência total por NUTS II em 2011

Anexo 4| Índice de envelhecimento por NUTS II em 2011

Anexo 5| Taxas de desemprego por região NUTS II (NUTS-2002)

Anexo 6| Evolução do número de alunos matriculados e adultos em atividades de educação e formação

Anexo 7| Evolução da taxa de retenção e desistência nos ensinos básico e secundário

Anexo 8| População Residente, População Presente, Famílias, Alojamentos e Edifícios

Anexo 9| População Residente por Local de Residência, Sexo e Grupo Etário

Anexo 10| Poder de compra *per capita* por localização geográfica

Anexo 11| População Estrangeira com Estatuto Legal de Residente por Município, 2010

Anexo 12| Alunos matriculados por município segundo o nível de ensino ministrado e a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Anexo 13| Rede escolar pública, privada e IPSS, do Concelho de Mafra no ano letivo 2004/2005

Anexo 14| Número de pessoal docente por município, segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Anexo 15| *E-mail* enviado ao Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

Anexo 16| Jardins de Infância por Freguesia, no ano letivo 2004/2005

Anexo 17| Data e tipo de construção, estado de conservação e valências da rede pública, solidária e privada do ensino pré-escolar (ano letivo 2004/2005)

Anexo 18| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo (Rede Pública)

Anexo 19| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo (IPSS)

Anexo 20| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo (Rede Privada)

Anexo 21| Pessoal docente e não docente nos Jardins-de-Infância

Anexo 22| Localização dos Concorrentes

Anexo 23| Caracterização dos Concorrentes

Anexo 24| Análise *SWOT*

Anexo 25| Remunerações dos colaboradores

Anexo 26| Inquérito realizado aos Pais

Anexo 27| Respostas dos pais por cada grupo de perguntas

Anexo 28| Localização do Colégio *Os Traquinas*

Anexo 29| Planta do Colégio *Os Traquinas*

Anexo 30| Documentos necessários que devem constar no processo de pedido de concessão de autorização de funcionamento de estabelecimentos de ensino particular e cooperativo

Anexo 31| Pressupostos Gerais Análise Económico-Financeira

Anexo 32| Mapa de Previsão de Vendas

Anexo 33| Mapa CMVMC

Anexo 34| Mapa dos FSE

Anexo 35| Mapa Gastos Com Pessoal

Anexo 36| Mapa de Investimento e Amortizações

Anexo 37| Mapas de Financiamento

Anexo 38| Balanço Previsional

Anexo 39| DR Previsional

Anexo 40| Mapa Fundo de Maneio

Anexo 41| Mapa de *Cash Flow*

Anexo 42| Avaliação

Anexo 43| Resumo da Análise de Sensibilidade

Anexo 44| Apuramento de APV

Anexo 45| Mapa de Custos

## **I. Introdução**

No âmbito do projeto de Mestrado em Gestão, o tema que me proponho a desenvolver prende-se com a elaboração de um plano de negócios relacionado com a abertura de um novo estabelecimento de ensino pré-escolar particular em Mafra para acolher crianças dos 3 meses aos 6 anos de idade (Creche e Jardim-de-Infância).

A motivação para a realização deste projeto de investimento também se encontra associada ao interesse de contribuir para o desenvolvimento do Concelho de Mafra, que após análise da envolvente externa, foi o concelho que maior evolução registou nos Censos 2011 em termos de população residente e número de famílias, apresentando uma oferta limitada de estabelecimentos de ensino pré-escolar com valência de creche. Além disso, também tem subjacente o objetivo de apostar na oferta de um serviço educativo de qualidade que assente na complementaridade dos vários modelos educativos, a preços competitivos e com a participação da família nas atividades pedagógicas.

Neste sentido, o presente trabalho encontrar-se-á dividido em quatro capítulos, sendo que no primeiro é elaborado o enquadramento teórico, onde dispomos de informação sustentada por diversos autores de diferentes áreas. Este subdivide-se, assim, em Definição de Educação, Caracterização de Educação: Creche e Jardim-de-Infância, Modelos Educativos, Gestão Estratégica e Decisão e Viabilidade de um Projeto de Investimento. No segundo capítulo, designado como Quadro de Referência, destacam-se os elementos mais importantes mencionados na revisão da literatura para análise do contexto do projeto. O terceiro capítulo denomina-se por Modelo de Desenvolvimento Estratégico, onde se aborda a Análise Ambiental que envolve a elaboração de uma análise externa, interna e estratégica, a Formulação Estratégica em que se estabelecem os pontos estratégicos do desenvolvimento do negócio, a Implementação Estratégica onde são definidos os planos necessários para definir as atividades a desenvolver, e a Avaliação, etapa final em que se apura se o projeto é viável. Por fim, o quarto e último capítulo retrata a conclusão do Plano de Negócios realizado, no sentido de saber se é viável investir no projeto, atendendo à análise efetuada anteriormente.

## II. Revisão da literatura

### 1. Definição de Educação

A educação assume no nosso quotidiano uma particular importância na medida em que nos acompanha durante toda a nossa existência. É com ela que adquirimos os valores democráticos para que possamos viver em sociedade, sendo neste sentido que se fala numa constante articulação entre educação e cidadania (Sarmiento, 2009).

No entanto e tendo em conta as palavras de Horta (1998), o direito à educação foi integrado demasiado tarde em relação aos demais direitos humanos, revelando-se como um processo lento, ambíguo e contraditório. A vida, liberdade, igualdade, propriedade privada e segurança foram os primeiros direitos a serem reconhecidos como tal, assim o acrescentar da educação como um direito humano representa uma conquista e uma concessão e ainda um direito e um dever (Horta, 1998; Monteiro, 2005).

Monteiro (2005) no seu livro *História da Educação – Uma perspectiva* evidencia que a educação se apresenta como um fator de transformação e apoia-se em dois paradigmas: um conservador/tradicional, onde a educação tem como consequência mudanças apenas superficiais, como por exemplo a mudança de algumas atitudes e comportamentos, o que não causa divergências com o modelo de algumas sociedades atuais. O autor utiliza para o que foi descrito a expressão de *direito de educação*, ou seja, os adultos possuem o direito “de impor às crianças as aprendizagens que consideram necessárias e boas para a colectividade e, por reflexo, para elas próprias” (Monteiro, 2005: 24).

O outro paradigma em questão é o de transformador, onde se verificam transformações a nível psicológico, político e cultural de modo a moldar os indivíduos em consonância com certos padrões, tradições, crenças e relações de poder que podem parecer “naturais” (Loureiro, 2003). Deste modo, pode-se falar de um *direito à educação* que permite que os indivíduos pensem por si só e tenham algo a dizer acerca do que querem e como podem aprender.

A educação deve ser encarada como um fator de coesão, onde os seus objetivos devem englobar o respeito pela diversidade humana, isto é, é fundamental que qualquer sistema de ensino considere as individualidades de cada criança no processo de aprendizagem das mesmas (OCEPE, 1997). Todavia, por vezes, os sistemas educativos formais limitam os objetivos de realização pessoal, e acabam por não considerar a diversidade cultural e implementar o modelo padrão a todos os indivíduos. É de realçar que a educação confronta-se não só com uma multiplicidade de capacidades, gostos e

interesses individuais como igualmente com uma forte diversidade cultural dos diversos grupos que constituem a sociedade e, por isso, torna-se necessário ter tudo isto em consideração a fim de garantir o sucesso de aprendizagens manifestadas pelas crianças (OCEPE, 1997).

É objetivo primordial da educação transmitir de modo contínuo e evolutivo cada vez mais conhecimentos, adequados ao nível cognitivo do público-alvo em questão, revelando-se no futuro apenas os conteúdos mais relevantes. De acordo com Bruner, as crianças à medida que vão transitando de nível de ensino para um outro vão consolidando os conhecimentos anteriores e aprofundando-os, designando-se este aspeto como *currículo em espiral* (Vasconcelos et al., 2011).

A educação tem como dever dar a conhecer o mundo complexo existente e, por outro lado, uma “bussola que permita navegar nele”, dito por outras palavras, disponibilizar os instrumentos necessários para viver em conformidade com a sociedade atual. Neste seguimento, a família integra o primeiro lugar de qualquer educação segura, onde se verifica uma conexão entre o afetivo e o cognitivo, assim como a transmissão dos valores e das normas familiares (OCEPE, 1997). As conexões das famílias com o sistema educativo podem-se revelar antagónicas, pois em alguns países os conhecimentos transmitidos pela escola podem não ir de encontro aos valores tradicionais da família (Silva, 2009). É, por isso, fundamental que os estabelecimentos de ensino considerem cada família como uma cultura distinta e valorizem as suas formas de agir e pensar (Silva, 2009). Ainda neste sentido é crucial que exista um trabalho conjunto da escola com as famílias, na medida em que quer a instituição de ensino como a familiar apresentam como objetivo comum contribuir para a educação da mesma criança (OCEPE, 1997).

O conceito de educação apresenta alguns problemas de identidade, pois por norma, quando tentamos definir as ciências da educação referimos sempre diversas disciplinas como Economia, Sociologia, Psicologia e certas especializações da Biologia (Berger, 2009). Por sua vez, a investigação em educação integra um conjunto de trabalhos produzidos através destas disciplinas, conceitos, metodologias e teorias por elas definidas (Berger, 2009).

Ao longo do século XX, verificou-se que existia uma visão muito otimista em relação à escolarização, pois atribuía-lhe uma função central no processo duplo de recuperação do atraso económico, do autoritarismo e dos privilégios das sociedades tradicionais e ainda,

por outra parte, a construção de uma nova sociedade: justa, moderna e democrática (Nogueira & Nogueira, 2002). Nesta fase, pensava-se que através da escola pública gratuita estariam resolvidos os problemas de acesso à educação e assim garantida a igualdade de oportunidades para todos os indivíduos. Porém na década de 60 ocorre uma crise em relação a essa concepção da educação, e nos anos seguintes adotou-se uma postura muito mais pessimista devido aos efeitos da massificação do ensino (Nogueira & Nogueira, 2002).

Na teoria de Bourdieu, a educação perde a função que lhe foi atribuída de instância transformadora das sociedades e passa a ser visualizada como principal método de manter e legitimar os privilégios sociais (Nogueira & Nogueira, 2002).

Podemos comparar os sistemas educativos atuais à metáfora da máquina (que surgiu no séc. XIX), ou seja, ser perfeito é como trabalhar como uma máquina, de modo mecanicista e generalista, onde se valorizava o individualismo, a ausência de contextos, a rotina, a mecanização e a passividade (Figueiredo, 2002). Todavia, chegou-se à conclusão de que esta metáfora não faz sentido como modelo inspirador da educação, e a metáfora que mais se adequa para nos inspirar é a metáfora da rede, onde se valoriza a comunidade, a interação, os contextos, os processos, a complexidade, o fluxo, a mudança (Figueiredo, 2002). A partir daqui pode-se dizer que ocorreu uma evolução pendular, pois se no início o *pêndulo da educação* apenas se orientava para o conhecimento científico, aquilo que os adultos pensavam que as crianças tinham de aprender, com o passar dos tempos começaram a ser considerados não só os saberes a adquirir pelos alunos como igualmente as suas características, individualidades e formas de pensar.

Os investigadores, que defendem um modelo padrão de educação a nível mundial e aplicável a todos os Estados-Nação, tem-se preocupado com a relação entre modernidade e educação (Dale, 2008). Contudo, a divulgação do modelo não é tão rápida como seria de esperar, e os teóricos realçam a importância da ciência e da racionalização (Dale, 2008).

## 2. Caracterização de Educação: Creche e Jardim-de-Infância

Apesar de a educação possuir uma ação transformadora relevante, esta apresenta limites, e apenas por si só não é suficiente, se isso não se relacionar diretamente com outras esferas da vida (Loureiro, 2003). Deste modo, podemos considerar uma

ingenuidade deixar somente para a educação a "salvação do planeta", pois ela apresenta um carácter multidisciplinar na medida em que se relaciona com inúmeras áreas (OCEPE, 1997). A educação é um processo de aprendizagem com o outro, mediado pelo mundo, e, conseqüentemente, algo intrínseco à realização da natureza humana, considerando-se assim fundamental e primordial (Loureiro, 2003; Hohmann & Weikart, 2011).

No período em que decorreu a pressão do progresso técnico e da modernização aumentou consideravelmente em todos os países a procura de educação com fins económicos (Delors & Eufrazio, 1999). É do interesse da conexão entre o progresso técnico e a qualidade da intervenção humana formar agentes económicos aptos a utilizar as novas tecnologias e que revelem um comportamento inovador (Delors & Eufrazio, 1999). O objetivo é desenvolver novas aptidões a que os sistemas educativos devem dar resposta, não só assegurando os anos de escolarização ou de formação profissional estritamente necessários, mas também formando cientistas, inovadores e técnicos de alto nível de formação. (Delors & Eufrazio, 1999). É, então, fundamental que os professores e/ou educadores deem as bases para que as crianças sintam que querem ser algo quando crescerem, ou seja, é importante que haja um despertar de interesse pelas temáticas que são discutidas na sala de aula.

A educação deve basear-se em volta de quatro pilares de aprendizagem fundamentais, para poder corresponder às suas funções e expectativas: aprender a conhecer (conhecimento científico disciplinar); aprender a fazer (conhecimento teórico e prático pois a teoria é imprescindível para uma boa prática); aprender a viver juntos (a criança desenvolve-se como pessoa e no seio de um grupo); e finalmente aprender a ser (via essencial que integra as três precedentes). Ao longo de toda a vida serão estes, de algum modo, os pilares do conhecimento para cada indivíduo (Delors & Eufrazio, 1999).

Estes pilares acompanham as crianças, logo desde cedo, a partir do momento em que nascem e começam a entrar em contacto com o mundo, com os objetos e com os indivíduos que as rodeiam e acompanham-nas durante toda a vida, revelando-se como um suporte de viver em comunidade. É num ambiente estimulante, organizado e interativo que as crianças se começam a relacionar umas com as outras, com os adultos e com os materiais explorando ao máximo as suas potencialidades e desenvolvendo competências (Post & Hohmann, 2011) – e.g.: desenvolvem competências linguísticas ao comunicarem com os outros; cognitivas ao entrarem em contacto com diversos tipos

de atividade; sensoriais ao experienciarem uma ampla diversidade de materiais (tintas; papéis, por exemplo); afetivas quando procuram o adulto para exprimirem sentimentos ou necessidades. É neste sentido que se considera importante que as crianças comecem desde cedo a frequentar estabelecimentos de ensino, logo a partir da creche.

Com efeito, a creche assume-se como uma instituição que se relaciona predominantemente com a segurança afetiva e física da criança, demarcando o seu início de vida, de forma a prepará-la para a separação diária da família e contribuindo simultaneamente para o seu desenvolvimento integral – a nível intelectual, físico, afetivo – (art.º 4.º da Portaria n.º 262/2011). Na creche as propostas de atividades oferecidas às crianças passam sobretudo pela descoberta de si próprias, das interações que podem estabelecer com os adultos e outras crianças e pela descoberta de alguns materiais através do seu corpo (ao nível dos cinco sentidos) (Post & Hohmann, 2011). Estas primeiras abordagens são aprofundadas no jardim-de-infância, pois quando uma criança de três anos de idade entra neste nível de ensino já compreende as funcionalidades de vários objetos, consegue manusear corretamente canetas, já realiza frases com sentido, etc. Mais concretamente e exemplificando, uma criança na creche manuseia um livro vendo as suas imagens e nomeando algumas palavras, no jardim-de-infância já consegue iniciar uma história fazendo um paralelismo entre a imagem que vê e o que esta pretende enunciar.

No jardim-de-infância as atividades contribuem predominantemente para o desenvolvimento pessoal e social da criança, permitindo que este indivíduo se insira num grupo social com determinados valores e princípios, nunca deixando de garantir a igualdade de oportunidades a fim de que todas as crianças adquiram sucesso nas suas aprendizagens (art.º 10.º da Lei Quadro da Educação Pré-Escolar).

Finalizando, é essencial salientar a importância que o envolvimento da família assume tanto na creche como no jardim-de-infância, uma vez que se apresenta como primeira estância de vida da criança dando forma às suas crenças, atitudes e ações (Hohmann & Weikart, 2011). Cada família apresenta-se como uma cultura distinta e torna-se imprescindível considerar essa multiculturalidade nos estabelecimentos de ensino e as vantagens que essa pode trazer, pois as crianças aprendem a respeitar-se umas às outras e adquirem novos conhecimentos. Com efeito, pode falar-se de complementaridade entre escola-família, uma vez que os conhecimentos que são adquiridos em casa podem ser levados para a escola e ser aprofundados e alargados (Dewey, 1987 *cit. in* Hohmann

& Weikart, 2011), assim como o contrário, uma vez que o educador pode, também, possibilitar que as crianças levem atividades iniciadas na escola para as continuarem com os seus familiares (OCEPE, 1997). Acrescento, ainda, que a forma como a criança se sente no seu seio familiar irá influenciar sempre o modo como esta se encontra na escola e a sua disponibilidade para aprender, tendo o educador de respeitar as necessidades de cada criança, assim com cada cultura familiar (Silva, 2009).

### 3. Modelos Educativos

#### 3.1. *High/Scope*

O modelo High/Scope foi criado no ano de 1960 por David P. Weikart “para servir as crianças “em risco” de bairros pobres de Ypsilanti, Michigan<sup>1</sup>” (Hohmann & Weikart, 2011: 2). Dois anos mais tarde Weikart iniciou o Perry Preschool Project (mais tarde conhecido por High/Scope Perry Preschool Project) com a finalidade de dar resposta ao constante insucesso escolar dos alunos do ensino secundário, vindos dos bairros mais pobres de Ypsilanti. Como, com o passar dos anos, estes alunos obtinham resultados baixos em testes de inteligência e um diminuto rendimento escolar, o autor tentou procurar várias causas e possíveis soluções para tentar resolver esta situação. Deste modo, Weikart concluiu que o baixo rendimento dos alunos deste nível de ensino poderia estar associado com o absentismo às aulas durante o ensino primário. Neste sentido, surgiu a ideia de este modelo ser aplicado não só durante o ensino primário, como também antes deste.

Segundo Weikart (2011), no modelo High/Scope, quer a criança quer o adulto “partilham o controlo” (*cit. in* Hohmann & Weikart, 2011: 1) – ambos os atores têm um papel ativo –, sendo a aprendizagem da criança feita através da ação, isto é, a partir do contacto que estabelece com o espaço, os materiais e as atividades, organizados previamente pelo educador.

A aprendizagem pela ação está na base do desenvolvimento da criança e depende de quatro princípios, eles são:

- A interação entre adulto e criança, pois o educador ao ter uma relação positiva com as crianças transmitindo um ambiente de segurança onde reina a confiança, o

---

<sup>1</sup> Estados Unidos.

conforto e a tranquilidade fá-las sentirem que o adulto estará presente sempre que seja necessário;

- A organização do contexto de aprendizagem, de modo a dar oportunidade às crianças de realizarem escolhas e tomarem decisões (Hohmann & Weikart, 2011) relativamente ao que querem explorar e desenvolver. É neste sentido que se fala da organização da sala de atividades em diversos tipos de áreas de interesse (e.g.: área da casinha, área da biblioteca);
- A rotina diária que tem como base principal apoiar a aprendizagem ativa da criança, pois esta última ao conhecê-la e ao vivenciá-la diariamente começa a interiorizá-la e a antecipar os seus momentos sabendo o que irá acontecer em cada um deles (Hohmann & Weikart, 2011: 8).
- E a avaliação, sendo esta importante para que se possa verificar possíveis evoluções manifestadas por parte das crianças, devendo ser efetuada entre os diferentes intervenientes da instituição, apresentando-se o trabalho de equipa<sup>2</sup> como algo fundamental para o debate de ideias entre educadores sobre aquilo que observaram e registaram acerca do desenvolvimento das crianças e para eventuais atividades a realizar com estas últimas.

Para terminar, o que difere o currículo High/Scope da creche do de jardim-de-infância são os conteúdos que são abordados e trabalhados em cada um dos contextos, que têm em consideração as fases de desenvolvimento das crianças. Na creche as atividades realizadas orientam-se sobretudo para a descoberta da criança enquanto ser humano pertencente a um grupo social enquanto que no jardim-de-infância as atividades relacionam-se mais com a compreensão, por parte da criança, dos fenómenos ocorrentes da sociedade atual de modo a dar significado ao mundo que a rodeia.

### *3.2. Movimento da Escola Moderna*

O MEM pretende construir, a partir da ação do educador, o desenvolvimento moral e social das crianças bem como a sua formação democrática, contando com a participação destes atores na gestão do currículo escolar (Leandro, 2008). Assim, juntamente com o

---

<sup>2</sup> Os educadores ao reunirem-se podem, inclusive, fazer uma avaliação sobre a forma como estão a gerir o currículo para que o possam melhorar, pensando sempre naquilo que é melhor e mais vantajoso para a criança.

educador, as crianças ajudam a planejar o dia-a-dia e trabalham cooperativamente (entreaduda) nas atividades e/ou projetos que efetuam. Neste seguimento, as “três finalidades formativas” (Leandro, 2008, p. 2) que sustentam este modelo educativo são:

- a iniciação às práticas democráticas;
- a reinstituição dos valores e das significações sociais;
- e a reconstrução cooperada da cultura .

Este modelo educativo e as formalidades descritas anteriormente têm por base alguns princípios<sup>3</sup> que estruturam a ação educativa do educador, sendo eles os seguintes:

1. *Os meios pedagógicos veiculam, em si, os fins democráticos da educação.* A forma como o ambiente educativo está organizado e as formas e os métodos de trabalho utilizados contribuem para a formação democrática dos educandos (Niza, 2007).
2. *A atividade escolar enquanto contrato social e educativo.* Este princípio está associado à “negociação dos processos de trabalho que fazem evoluir a experiência para o conhecimento dos métodos e dos conteúdos científicos, tecnológicos e artísticos” (Niza, 2007: 126), ou seja, os educadores e crianças e as próprias crianças realizam acordos entre si, dando a sua opinião de quais as formas mais adequadas a implementar durante a realização de atividades ou projetos.
3. *A prática democrática da organização partilhada por todos institui-se em conselho de cooperação.* Dito por outras palavras, tudo o que ocorre no contexto educativo passa por reuniões, desde o planeamento de atividades e projetos, a sua realização e a avaliação dos mesmos (Niza, 2007), de modo a serem debatidas ideias e formas de pensar.
4. *Os processos de trabalho escolar reproduzem os processos sociais autênticos da construção da cultura nas ciências, nas artes e no quotidiano.* Isto significa que os métodos e processos para a apropriação de cada área do saber são indissociáveis da assimilação dos conteúdos (Niza, 2007), ou seja, uma criança adquire novos conhecimentos se compreender todos os procedimentos efetuados para a sua aquisição.

---

<sup>3</sup> Note-se que em contexto de Jardim-de-Infância se implementam estes princípios pedagógicos, mas no contexto de creche faz-se apenas uma abordagem/uma adequação a eles.

5. *A informação partilha-se através de circuitos sistemáticos de comunicação dos saberes e das produções culturais dos alunos.* Este princípio está relacionado com as interações que as crianças estabelecem entre si e com os adultos. Quando estes atores comunicam entre si, conhecem a cultura de cada indivíduo, os valores, os saberes e aprendem a respeitá-los. Nesta troca sistemática de informação os indivíduos aprendem uns com os outros.
6. *As práticas escolares darão sentido social imediato às aprendizagens dos alunos, através da partilha dos saberes e das formas de interação com a comunidade.* As crianças ao trocarem saberes entre si aprendem umas com as outras. Niza (2007) defende que é fundamental que as crianças partilhem com a comunidade educativa aquilo que aprenderam – em projetos e/ou em atividades.
7. *Os alunos intervêm ou interpelam o meio social e integram na aula “atores” comunitários como fonte de conhecimento nos seus projetos.* Perante a realização de projetos e atividades, a educadora e crianças podem solicitar a comparência de diversos atores – familiares, vizinhos, amigos, etc. – para abordarem aspetos relativos ao tópico em tudo, criando-se “assim um sistema regular de informação e interajuda onde a escola se revitaliza, enriquece e ganha valor social de pertença” (Niza, 2007, p. 127).

### 3.3. *Reggio Emília*

O modelo Reggio Emília surgiu alguns anos após a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial como resultado de um movimento de mulheres que sentiam necessidade de trabalhar/ganhar dinheiro e interesse em implementar uma nova pedagogia. O professor e jornalista Loris Malaguzzi acompanhou este projeto, tendo-o aprofundado e sistematizado, numa fase posterior. De acordo com Leandro (2008), este modelo educativo assenta numa pedagogia de escuta e nas cem linguagens da criança, ou seja, o ouvir e o falar assumem um papel crucial na aprendizagem deste interveniente, incentivando-se, por isso, o levantamento de questões de modo a que as crianças procurem as suas respostas. Reggio Emília integra, ainda, a arte como ferramenta de pensamento, encorajando as crianças a representar de diferentes formas o mesmo conceito ou tema, permitindo o seu aprofundamento.

Neste modelo o educador tenta entender os sinais manifestados pela criança e os seus métodos de comunicar aquilo que compreendeu acerca do mundo que a circunda. A

criança é, por isso, encorajada a explorar o ambiente, organizado de forma a que seja rico em possibilidades de escolha, e a expressar-se de diversas formas – através do desenho, pintura, palavras, movimento, colagens, dramatizações, música, escultura, montagens – possibilitando-lhe múltiplas vivências simbólicas e de criatividade (Leandro, 2008).

Em Reggio Emília a organização do espaço é efetuada através do trabalho de cooperação e colaboração, onde os vários intervenientes do processo educativo ao interagirem e ao se relacionarem entre si partilham valores, saberes, culturas e crenças, o que os leva a aprenderem uns com os outros. Neste sentido, um dos objetivos do educador passa pela criação de um ambiente agradável e familiar proporcionando sentimentos de bem-estar às crianças, familiares e educadores. A presença dos pais no contexto educativo revela-se igualmente importante neste modelo, sendo os trabalhos e atividades das crianças registados através da escrita, fotografias e vídeos o que permitirá aos familiares das crianças terem uma perceção do processo de aprendizagem evolutivo realizado e vivenciado pelas crianças ao longo do ano.

#### 4. Gestão Estratégica

A Estratégia é o caminho que a organização percorre para obter uma vantagem competitiva e a combinação dos fins que a organização procura e os meios pelos quais pretende chegar a esses fins (Porter, 1979, 1980). A melhorar este conceito surgem Asrilhant *et al.* (2004), que defendem que só através de um conjunto de ações previamente identificadas permitirão a organização atingir os objetivos de longo prazo.

A orientação estratégica das empresas assume cada vez mais um fator fundamental para o sucesso das mesmas. Neste âmbito Wheelen e Hunger (2008) defendem que deve existir em cada organização uma gestão estratégica que permitirá diversas vantagens, nomeadamente a clarificação da visão estratégica da organização, a centralização no que é estrategicamente importante e melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

O Modelo de Desenvolvimento Estratégico concebido por Wheelen e Hunger (2008) apresenta como objetivo definir as decisões e ações que são efetivamente determinantes para o desenvolvimento de uma organização a médio e longo prazo, dividindo-se, por isso, em quatro fases distintas: análise ambiental, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo.

A análise ambiental tem subjacente um estudo completo do meio envolvente onde a organização se integra, devendo ser analisado tanto a informação externa como a interna, com o intuito de aproximar os vários agentes à organização. A finalidade deste processo será identificar os vários fatores estratégicos que poderão influenciar no futuro da sociedade. Com isto, os autores defendem que o método a utilizar poderá ser o da análise SWOT (Armstrong & Kotler, 2007), em que para tal é essencial que na análise externa tenham sido identificadas as oportunidades e ameaças e na análise interna as forças e fraquezas da sociedade.

Relativamente à formulação estratégica, as empresas, tendo em linha de conta as forças e fraquezas identificadas anteriormente, desenvolvem planos de longo prazo que permitam aproveitar as oportunidade e ultrapassar as ameaças (Wheelen & Hunger, 2008). É nesta fase que se definem: a visão, missão, valores, objetivos, estratégias e as políticas de implementação (estratégias de recursos humanos, marketing, tecnologias e financeiras).

Na implementação estratégica, as organizações colocam em prática as estratégias e planos de ação definidos anteriormente.

Por fim, as empresas deverão proceder à avaliação e controlo das atividades desenvolvidas, através da utilização de mecanismos de avaliação e gestão estratégica, por forma a serem implementadas medidas corretivas.

## 5. Decisão e Viabilidade de um Projeto de Investimento

De acordo com Mota, Nunes e Ferreira (2004), qualquer investimento, quer seja em ativos financeiros ou ativos reais, “consiste na aplicação de recursos com o objetivo da sua recuperação integral e a obtenção de um excedente financeiro” (p. 15). Com isto, a avaliação económica de um projeto de investimento procura identificar os fluxos de financeiros (*cash flows*) gerados pelo projeto, aplicando numa fase posterior um conjunto de metodologias de avaliação de forma a avaliar se o projeto é ou não economicamente viável.

Menezes (2010) afirma que para um planeamento global correto de uma empresa é necessária a prévia e clara definição da sua política global, desde objetivos a estratégias, e a sua materialização encontrar-se-á num conjunto de documentos instrumentais, como o plano de investimento a média prazo, a título de exemplo. Perante isto, o autor

defende que a metodologia a seguir na análise dos investimentos se deve basear em sete fases, sendo elas:

1. Detecção das Oportunidades de Investimento – resulta dos objetivos e estratégias da empresa e da existência de um processo de gestão participativa e, conseqüentemente aberta e motivadora;
2. Pré-seleção dos Investimentos – fase que decorre da política global da empresa e envolve uma avaliação empírica dos investimentos, mediante recurso a estudos preliminares;
3. Elaboração de Estudos de Investimentos – realização de estudos preliminares, apresentando também mapas de fluxos financeiros. A finalidade do estudo a realizar irá sempre ter subjacente o tipo de investimento e o montante de despesas totais;
4. Avaliação da Decisão Económica dos Investimentos – fase em que se assume que o financiamento de um projeto é integralmente garantido por capitais próprios e que a avaliação da decisão se efetua com recurso aos denominados métodos científicos, que se baseiam na atualização dos fluxos financeiros inerentes à realização dos investimentos.
5. Avaliação da Decisão de Financiamento dos Investimentos – etapa que normalmente apresenta como consequência a alteração do pressuposto anterior, permitindo selecionar a forma de financiamento mais adequada, mediante o estudo das alternativas mais realistas;
6. Avaliação da Decisão Global de Investimento – etapa em que se pondera diversos fatores, nomeadamente o risco económico e o risco financeiro de cada investimento, permitindo assim conduzir à tomada de decisões relativas ao investimento. Estas decisões deverão ter subjacente o impacto que poderão vir a ter na empresa tanto ao nível económico como financeiro (avaliação do risco global previsional);
7. Gestão e Controlo dos Investimentos – fase em que se definem ações que permitem um acompanhamento ao desenrolar o projeto de investimento, assumindo-se fundamentais para o sucesso do mesmo. Na realidade, por vezes verificam-se decisões de investimento e financiamento corretamente assumidas que originaram conseqüências económicas e financeiras negativas às empresas

dinamizadoras, oriundas de uma gestão deficiente dos investimentos em ativos fixos.

### III. Quadro de Referência

De acordo com a revisão da literatura mencionada, em seguida encontram-se em destaque os elementos mais importantes para análise do contexto do projeto.

#### Definição de Educação

- A temática da Educação é muito importante atualmente, na medida em que é com ela que adquirimos os valores democráticos para que possamos viver em sociedade;
- O reconhecimento da Educação como um direito humano representou tanto uma conquista e concessão como um direito e um dever (Horta, 1998; Monteiro, 2005), tendo em conta o processo lento e ambíguo que se revelou. Neste enquadramento, surgiu a expressão de *direito de educação* em que se atribuiu aos adultos a responsabilidade de impor às crianças as aprendizagens necessárias, e a expressão de *direito à educação* que defende que os indivíduos pensem por si e saibam identificar o que querem e podem aprender;
- A Educação tem de ser encarada como um fator de coesão, tendo sempre em conta o respeito pela diversidade humana, pois em qualquer sistema de ensino é fulcral a consideração das individualidades de cada criança no processo de aprendizagem (OCEPE, 1997);
- O papel da família na Educação representa uma conexão entre o afetivo e o cognitivo, sendo essencial que os estabelecimentos de ensino considerem cada família como uma cultura distinta e valorizem as suas formas de agir e pensar (Silva, 2009). Neste sentido, deverá sempre existir sempre um trabalho conjunto da escola com as famílias de modo a cada parte contribuir para a educação da criança.

#### Caracterização de Educação: Creche e Jardim-de-Infância

- Em função da conexão entre o progresso técnico e a qualidade de intervenção humana, o objetivo será de desenvolver novas aptidões a que os sistemas

educativos devem dar resposta. Com isto, é fundamental que os professores e/ou educadores introduzam as bases para que haja um despertar de interesse nas crianças pelas temáticas que são discutidas na sala de aula;

- Os quatro pilares de aprendizagem que a Educação se deve basear são: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos e aprender a ser;
- Estes pilares acompanham as crianças desde o momento que nascem, sendo importante que comecem desde cedo a frequentar um estabelecimento de ensino. Numa fase inicial integra-se a creche, em que as atividades oferecidas às crianças passam essencialmente pela descoberta de si próprias, das interações que podem estabelecer com adultos e outras crianças e pela descoberta de alguns materiais através do seu corpo (Post & Hohmann, 2011). Posteriormente, a partir dos 3 anos, ocorre a integração no jardim-de-infância, onde as atividades contribuem para o desenvolvimento pessoal e social da criança, permitindo que esta se insira num grupo social com determinados valores e princípios, nunca deixando de garantir a igualdade de oportunidades a fim de que todas as crianças adquiram sucesso nas suas aprendizagens (art.º 10.º da Lei Quadro da Educação Pré-Escolar);
- O envolvimento da família revela-se fundamental tanto ao nível da creche como no jardim-de-infância, pois apresenta-se como primeira estância de vida da criança dando forma às suas crenças, atividades e ações (Hohmann & Weikart, 2011), sendo com isto essencial a complementaridade entre escola-família.

### Modelos Educativos

#### *High/Scope*

- Neste modelo a aprendizagem da criança é conseguida através da ação, isto é, a partir do contacto que estabelece com o espaço, os materiais e as atividades, organizados previamente pelo educador;
- A aprendizagem pela ação está na base do desenvolvimento da criança e depende de quatro princípios: a interação entre adulto e criança, a organização do contexto de aprendizagem, de modo a dar oportunidade às crianças de realizarem escolhas e tomarem decisões (Hohmann & Weikart, 2011) relativamente ao que querem

explorar e desenvolver, a rotina diária e a avaliação, sendo que esta última permite verificar possíveis evoluções manifestadas por parte das crianças.

#### *Movimento da Escola Moderna*

- O MEM pretende construir o desenvolvimento moral e social das crianças, a partir da ação do educador, permitindo a intervenção das crianças na ajuda do planeamento do diário e trabalhando cooperativamente nas atividades e/ou projetos que efetuam. Com isto, o modelo é sustentado pela iniciação às práticas democráticas, reinstituição dos valores e das significações sociais e reconstrução cooperada da cultura

#### *Reggio Emília*

- De acordo com Leandro (2008), este modelo educativo assenta numa pedagogia de escuta e nas cem linguagens da criança, ou seja, o ouvir e o falar assumem um papel crucial na aprendizagem deste interveniente, incentivando-se, por isso, o levantamento de questões de modo a que as crianças procurem as suas respostas. Reggio Emília integra, ainda, a arte como ferramenta de pensamento, encorajando as crianças a representar de diferentes formas o mesmo conceito ou tema, permitindo o seu aprofundamento;
- Neste modelo é estabelecido como um dos objetivos do educador a criação de um ambiente agradável e familiar proporcionando sentimentos de bem-estar às crianças, familiares e educadores sendo, por isso, a presença dos pais no contexto educativo igualmente importante neste modelo.

#### Gestão Estratégica

- A Estratégia é o caminho que a organização percorre para obter uma vantagem competitiva e a combinação dos fins que a organização procura e os meios pelos quais pretende chegar a esses fins (Porter, 1979, 1980);
- Segundo Wheelen e Hunger (2008) em cada organização deve existir uma gestão estratégica que permitirá diversas vantagens, nomeadamente a clarificação da visão estratégica da organização, a centralização no que é estrategicamente importante e melhoria no entendimento de uma mudança rápida;

- O Modelo de Desenvolvimento Estratégico concebido por Wheelen e Hunger (2008) apresenta como objetivo definir as decisões e ações que são efetivamente determinantes para o desenvolvimento de uma organização a médio e longo prazo, dividindo-se, por isso, em quatro fases distintas: análise ambiental, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo.

#### Decisão e Viabilidade de um Projeto de Investimento

- De acordo com Mota, Nunes e Ferreira (2004), a avaliação económica de um projeto de investimento procura identificar os fluxos de financeiros (*cash flows*) gerados pelo projeto, aplicando numa fase posterior um conjunto de metodologias de avaliação de forma a avaliar se o projeto é ou não economicamente viável;
- Menezes (2010) defende que a metodologia a seguir na análise dos investimentos se deve basear em sete fases: deteção das oportunidades de investimento, pré-seleção dos investimentos, elaboração de estudos de investimentos, avaliação da decisão económica dos investimentos, avaliação da decisão de financiamento dos investimentos, avaliação da decisão global de investimento e gestão e controlo dos investimentos.

#### **IV. Modelo de Desenvolvimento Estratégico**

O projeto de investimento que se pretende desenvolver assenta no Modelo de Desenvolvimento Estratégico concebido por Wheelen e Hunger (2008), que apresenta como objetivo primordial definir as decisões e ações que são efetivamente determinantes para o desenvolvimento de uma organização a médio e longo prazo, dividindo-se, por isso, em quatro fases distintas: Análise Ambiental, Formulação Estratégica, Implementação Estratégica e Avaliação e Controlo.

##### 1. Análise Ambiental

A finalidade da Análise Ambiental prende-se com a identificação das possíveis oportunidades e ameaças externas que envolvam uma organização, assim como as suas forças e fraquezas internas. Esta análise é composta por duas dimensões, a Análise Externa que integra o Ambiente Societal e Ambiente Específico, e a Análise Interna. A identificação atrás mencionada é desenvolvida e analisada com base na Matriz *SWOT*, que além de permitir identificar os elementos chave para a gestão da organização,

também possibilitará a determinação de prioridades de atuação e a preparação das opções estratégicas.

### 1.1. Análise Externa

#### 1.1.1. *Ambiente Societal (PEST)*

Análise conseguida através da Análise PEST (Aguilar, 1967), que se trata de um modelo de análise da envolvente externa macro-ambiental da organização, com base no estudo de quatro variáveis ambientais – Político-Legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas. Estas variáveis caracterizam-se por estarem fora de controlo direto de uma organização, contudo esta deve procurar evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades subjacentes nas variáveis.

#### **a. Forças Político-Legais:**

Atualmente o sistema de ensino em Portugal é regulamentado por um conjunto de leis e decretos-lei, contudo toda esta legislação é fundamentada pela Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro.

A Educação Pré-Escolar encontra-se regulada pela Lei n.º 5/97 de 10 de Fevereiro. A mesma estabelece que a Educação Pré-Escolar se destina às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico e que a sua frequência é facultativa, sendo da responsabilidade do Estado a criação de uma rede pública de educação pré-escolar e, se esta oferta não se revelar insuficiente, apoiar a conceção de estabelecimentos deste tipo de ensino por outras entidades da sociedade civil.

Ao nível da Creche, apenas se encontra vigente a Portaria n.º 262/2011, que a define como um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família e à criança, acolhendo crianças até aos três anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais.

No âmbito da política educativa, o Programa do XIX Governo Constitucional defende que a “Educação é uma área que determina, de forma indelével, no nosso futuro colectivo” (p. 113). Desta forma, tanto ao nível do ensino pré-escolar, como do básico e do secundário, o Governo assume a Educação como serviço público universal, definindo como sua missão a substituição da facilidade pelo esforço, do laxismo pelo trabalho, do dirigismo pedagógico pelo rigor científico, da indisciplina pela disciplina,

do centralismo pela autonomia. Especificamente na Educação Pré-Escolar, o Governo pretende apostar no desenvolvimento e aperfeiçoamento, continuando a alargar a rede pré-escolar que constitui um fator de equidade no progresso educativo dos alunos, assim como apostar na articulação entre o ensino pré-escolar e o ensino básico.

O Programa Educação 2015, no seguimento de Portugal participar no Programa da União Europeia *Quadro Estratégico de Cooperação Europeia em matéria de Educação e Formação (EF2020)*, estabeleceu como metas a alcançar: elevar as competências básicas dos alunos portugueses; assegurar o cumprimento da escolaridade obrigatória de 12 anos e reforçar o papel das Escolas. Este programa, já no início do ano letivo 2010/2011, avançou com o envolvimento das escolas e das comunidades educativas na concretização dos compromissos nacionais e internacionais em matéria de política educativa.

No que se refere à legislação laboral no sector de atividade em análise, o art.º 76.º do Decreto-lei n.º 270/2009 estabelece que a duração de trabalho de um docente incide em 35 horas semanais de serviço e que o horário de trabalho envolve uma componente letiva e outra não letiva (por exemplo trabalho individual, participação em reuniões de natureza pedagógica, entre outras tarefas). Além do referido, o art.º 77.º define que ao nível da educação pré-escolar e do 1.º CEB a componente letiva dos docentes tem a duração de 25 horas semanais. Nos restantes ciclos e níveis de ensino (incluindo a educação especial) a componente letiva é de 22 horas semanais.

Atente-se que o desenvolvimento curricular na Educação Pré-Escolar é da responsabilidade do educador que exerce a atividade educativa/letiva de 25 horas semanais, em regime de monodocência, devendo a sua ação orientar-se pelo disposto na OCEPE (Circular n.º 17/DSDC/DEPEB/2007).

Para a definição de um conjunto de regras relativas a matrículas e renovação das mesmas, a distribuição de crianças e alunos pelos vários estabelecimentos, a constituição de turmas e o regime de funcionamento dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, foi elaborado o Despacho n.º 13170/2009 do Gabinete do Secretariado de Estado da Educação. Neste ponto ainda torna-se fundamental referir que, relativamente à constituição de turmas, os grupos que integrem crianças com necessidades educativas especiais de carácter permanente, e cujo programa educativo individual assim o determine, são constituídos por 20 crianças, não podendo incluir mais de 2 crianças nessas condições.

O calendário escolar é estabelecido anualmente, sendo que para o ano letivo 2011/2012 se encontra exposto no Despacho n.º 9788/2011 de 4 de Agosto. Neste são definidas as datas indicativas de duração dos períodos letivos e interrupção das atividades educativas e letivas, momentos de avaliação e classificação, exames e outras provas, para cada ano escolar.

No âmbito da recessão que Portugal atravessa já desde 2008, fundamentalmente justificado pelo elevado endividamento público, levou a que ainda em 2011 o nosso país recorresse à ajuda externa, através da *Troika* internacional. Com isto, resultaram diversas **medidas extraordinárias** de forma a combater o défice e no Relatório do OE para 2012 já se encontram definidas várias medidas fiscais que assentam nos seguintes vetores:

- O alargamento da base tributável dos diversos impostos, de acordo com os compromissos assumidos no PAEF;
- O reforço significativo do combate à fraude e evasão fiscais;
- A simplificação, o incremento do recurso às novas tecnologias de informação no procedimento tributário e as garantias dos contribuintes;
- A consolidação de um quadro fiscal propício à competitividade e ao investimento.

De acordo com o mencionado, o Relatório do OE define que o ano de 2012 será marcado pelo arranque da nova estrutura organizativa do Ministério da Educação e Ciência, a qual decorre da fusão dos anteriores Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

#### **b. Forças Económicas:**

O Relatório do OE para 2012 assenta fundamentalmente na necessidade de dar cumprimento aos compromissos assumidos pelo Estado português no PAEF. Este programa resultou do pedido de ajuda externa do Estado Português, em que a *Troika* e o Governo avançaram com o estabelecimento de diversas medidas de consolidação da despesa e fiscais fulcrais para se conseguir a redução do défice das Administrações Públicas para 7.645 milhões de euros em 2012. As principais medidas de consolidação orçamental para 2012 no que se refere à temática Educação, Ciência e Ensino Superior, são:

- Supressão de ofertas não essenciais no Ensino Básico;

- Racionalização da rede escolar, designadamente o encerramento de escolas do 1.º CEB com um número de alunos reduzido e a agregação de escolas em agrupamentos;
- Outras medidas de racionalização de recursos, nomeadamente quanto ao número de alunos por turma no ensino regular e nos cursos EFA.

Ainda no seio da análise do Relatório do OE, verifica-se que, ao nível do cenário macroeconómico, se aponta para uma queda do PIB em 2,8% em 2012, estando esta associada a uma forte redução da procura interna, a qual resulta das medidas tomadas de forma a cumprir as metas acordadas no PAEF a Portugal. Estas medidas assumem maior impacto ao nível do consumo privado, na sequência da redução do rendimento disponível, quer pelo aumento dos impostos quer pela redução dos salários nominais na função pública.

No que concerne ao consumo privado, apesar de a quebra verificada em 2011, para 2012 perspetiva-se que esta seja de 4,8%, fruto da redução do rendimento disponível das famílias. Relativamente ao consumo público, tendo subjacente o efeito das medidas de consolidação orçamental que têm vindo a ser adotadas pelo Governo, estima-se que este diminua em 6,2% em 2012.

Quanto à inflação, prevê-se que esta se situe nos 3,1% em 2012, mantendo-se em níveis elevados, sendo influenciada essencialmente pelo efeito fiscal (reclassificação de alguns bens e serviços sujeitos às taxas de IVA reduzidas para a taxa normal e pelo aumento de preços administrados e de alguns impostos específicos sobre o consumo). Já ao nível da taxa de desemprego, esta tende a agravar-se em resultado do comportamento mais negativo do ciclo económico.

Além do mencionado e, especificamente na vertente das Políticas Sociais, o Relatório define que as mesmas se apresentam como uma das principais vertentes de atuação do Governo, com um peso de aproximadamente de 65% da despesa das Administrações Públicas, pelo que a mesma irá sofrer cortes de despesa essenciais para garantir o processo de consolidação orçamental, mas garantido um nível adequado de serviços inerentes ao Estado Social e a proteção dos mais desfavorecidos. Neste ponto, temos a Educação onde se prevê uma redução da despesa no montante de 0,4% do PIB, através da aplicação de medidas transversais às várias áreas de atuação do Ministério: Ensino Pré-escolar, Básico e Secundário, Ensino Superior e Ciência, envolvendo a racionalização no uso dos recursos, quer no número de escolas quer no número de

professores contratados. Apesar disto, também estão a ser planeadas medidas que promovam o reforço do ensino pré-escolar bem como a melhoria das qualificações nos vários níveis de ensino. Atente-se que o compromisso assumido entre o Estado português e a *Troika* internacional pretende reforçar a necessidade de reunir esforços e apostar em medidas que tenham em vista o aumento da eficiência no sector educativo, o aumento da qualidade do capital humano e a facilitação da adaptação ao mercado de trabalho. Na Despesa Total Consolidada no Ministério de Educação e Ciência observa-se que para 2012 se estima uma variação positiva, cerca de 1,9%, ao nível da Educação Pré-Escolar, prevendo-se que esta atinja 519M€ face aos 509,3M€ estimados para 2011. Quanto às taxas de juro de curto prazo para 2012, estima-se uma diminuição, assim como uma desaceleração da procura externa relevante para Portugal.

De acordo com estudo divulgado pelo INE, a região de Lisboa continua a liderar o **Poder de Compra Per Capita**, com 147,86 pontos, ultrapassando a média do país em 47,9%. Na situação oposta encontra-se a região autónoma dos Açores, com o *Indicador per Capita* de 65,14 pontos. Contudo, destaca-se ainda a região do Algarve com um IpC de 108,8 pontos, superior à média nacional. Note-se que cerca de 37 concelhos registam valores deste índice acima de 100 (média nacional), caracterizando-se como municípios de natureza eminentemente urbana, incluindo sobretudo concelhos pertencentes à Região NUTS II de Lisboa e NUTS III do Grande Porto.

Relativamente à **Percentagem do Poder de Compra**, a estrutura regional deste indicador realça o predomínio da região de Lisboa com um peso de 38% no total nacional do poder de compra, logo seguida da região Norte acima dos 30%.

### c. Forças Socioculturais:

Um dos problemas socioculturais da atualidade prende-se com o envelhecimento da população que, de acordo com informação obtida no *Centro de Informação Europeia Jacques Delors*<sup>4</sup>, é motivado essencialmente pela diminuição das taxas de natalidade. Note-se que a idade média da população na UE que em 2004 era de 39 anos, se prevê que seja no ano de 2050 de 49 anos. Neste contexto, sublinha-se ainda que na UE cada mulher tem, em média 1,52 filhos, em vez dos 2,1 filhos que permitiriam manter a

---

<sup>4</sup> [http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=3931](http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=3931) – Informação obtida através do *Dossier do Parlamento Europeu 2008; Políticas sobre o envelhecimento e o Estado-Providência e Estatísticas: Projecções de População (Eurostat)*

população ao mesmo nível. Esta situação tem repercussões ao nível do mercado de trabalho, dos sistemas de saúde e dos regimes de reforma nos Estados-Membros.

Segundo as projeções da população do *Eurostat* (2008), a população da UE apresentará as seguintes características:

- População em idade de trabalhar em 2050 (dos 20 aos 64 anos): 52%
- População dos 15 aos 24 anos em 2050: 19%
- População com idade igual ou superior a 65 anos em 2050: 29%
- Taxa de dependência em 2050: 50%
- Taxa de fecundidade em 2060: 1,68 filhos por mulher (limiar de renovação 2,1)
- Esperança de vida das mulheres em 2060: 89 anos
- Esperança de vida dos homens em 2060: 84,5 anos

Relativamente à população portuguesa, de acordo com os dados obtidos através dos **Censos 2011**<sup>5</sup>, a população residente é de 10.561.614 pessoas, dispõe de 4.048.932 famílias, 5.877.991 alojamentos e 3.543.595 edifícios. Ao nível da população residente registou-se um crescimento de 2% face a 2001 e no número de famílias, um acréscimo de 10,8% face ao mesmo período.

Atente-se que a evolução da população por município continua a revelar a tendência verificada anteriormente (cf. anexo 1), isto é, assiste-se à perda da população nos municípios do interior e ao efeito de concentração nos municípios do litoral, embora os maiores crescimentos da população tenham sido registados nos municípios à volta de Lisboa, na região do Algarve e Região Autónoma da Madeira. É de sublinhar ainda que o município de Lisboa, apesar de ter perdido população na última década, está rodeado por um conjunto de municípios de que viram crescer significativamente a sua população, como é o caso de Cascais, Mafra, Alcochete, Montijo e Sesimbra, podendo este crescimento estar relacionado com a melhoria das acessibilidades, com construção de novas vias de comunicação a Lisboa.

Os distritos de Lisboa e Porto destacam-se em termos de importância nos valores anteriormente indicados no que se refere aos resultados provisórios dos Censos:

---

<sup>5</sup> [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_provisorios/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_provisorios/Main.html)

Quadro N.º 1 – Resultados dos Censos de 2011 relativos aos distritos de Lisboa e Porto

	<b>Lisboa</b>	<b>Porto</b>
<b>População Residente</b>	2.250.382	1.817.119
<b>N.º Famílias</b>	916.426	664.548
<b>N.º Alojamentos</b>	1.185.456	846.683
<b>N.º Edifícios</b>	365.885	442.992

Fonte: Dados extraídos do INE. Construção própria.

Nos resultados dos Censos de 2011 permanece bem vincado o fenómeno do duplo envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem (cf. anexo 2). Entre 2001 e 2011 verificou-se uma redução da população jovem (0-14 anos) e da população jovem em idade ativa (15-24 anos) de 5,1% e 22,5%, respetivamente. Em contrapartida aumentou a população idosa (65 anos ou +), cerca de 19,4%, assim como o grupo etário dos 25-64 anos, que cresceu 5,3%. As Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira são as que apresentam uma maior percentagem da população no grupo etário mais jovem; respetivamente 17,9% e 16,4% da população encontram-se no grupo etário dos 0-14 anos, seguidas pelas regiões de Lisboa, Norte e Algarve com, respetivamente, 15,5%, 15,1% e 14,9%. No lado oposto, as regiões do Alentejo e Centro são as mais envelhecidas, com uma percentagem da população com 65 anos ou mais a rondar os 24,3% e 22,5%, respetivamente.

A distribuição da população por sexo, relativamente ao grupo etário, verifica-se que nos grupos etários mais jovens (até 24 anos) predominam os homens, relativamente às mulheres, 13,1 % contra 12,6% do total da população. Nos grupos etários com idades mais avançadas esta tendência inverte-se e passam a predominar as mulheres, relativamente aos homens. No grupo dos 25-64 anos de idade, a percentagem de mulheres é de 28,5% e a de homens é de 26,6%. Também no grupo etário dos 65 ou mais anos se verifica a preponderância das mulheres, 11%, face aos homens, 8%.

Numa análise ao índice de dependência total (anexo 3), sendo este um indicador que permite uma perceção sobre o esforço que a sociedade exerce sobre a população ativa, os resultados dos Censos 2011 permitem quantificar que o esforço da sociedade sobre a população ativa se agravou na última década em 4% e que, a menos que se verifique uma inversão da diminuição da natalidade, este indicador tenderá a agravar-se. O agravamento do índice de dependência total (de 48 em 2001 para 52 em 2011) é

resultado do aumento do índice de dependência de idosos que aumentou cerca de 21% na última década. O índice de dependência de jovens teve, no mesmo período, um comportamento contrário, assinalando uma diminuição de cerca de 6%. Estes resultados refletem o perfil demográfico do país caracterizado por um aumento da população mais idosa e pela diminuição da população mais jovem, motivado sobretudo pela diminuição da natalidade.

No que se refere ao envelhecimento da população, este representa um dos fenómenos demográficos mais preocupantes das sociedades modernas do século XXI. Este fenómeno tem marcadamente reflexos de âmbito sócio – económico com impacto no desenho das políticas sociais e de sustentabilidade, bem como alterações de índole individual através da adoção de novos estilos de vida. Em 2011 o índice de envelhecimento acentuou o predomínio da população idosa sobre a população jovem. Os resultados dos Censos 2011 indicam que o índice de envelhecimento do país é de 129 (cf. anexo 4), o que significa que Portugal tem hoje mais população idosa do que jovem. Em 2001 havia 85 municípios com o índice de envelhecimento menor ou igual a 100. Em 2011, este valor é de 45. As Regiões do Alentejo e Centro são as que apresentam os maiores valores, respetivamente, 179 e 164.

Um outro indicador de relevância, atendendo à situação económica de Portugal, é a taxa de desemprego, que no primeiro trimestre de 2012<sup>6</sup> foi estimada em 14,9%, sendo superior em 2,5% face ao trimestre homólogo de 2011. As taxas de desemprego por região NUTS II (anexo 5) mais elevadas foram registadas no Algarve (20,0%), em Lisboa (16,5%), na Região Autónoma da Madeira (16,1%), no Alentejo (15,4%) e no Norte (15,1%). Os valores mais baixos foram observados no Centro (11,8%) e na Região Autónoma dos Açores (13,9%). Os resultados do Inquérito ao Emprego relativos ao 1º trimestre de 2012 indicam que a população ativa diminuiu 1,3% em relação ao trimestre homólogo de 2011 e a população empregada diminuiu 4,2%. Note-se que das atividades dos serviços, destaca-se a diminuição do número de pessoas empregadas nas atividades do comércio por grosso e a retalho, do alojamento, restauração e similares e da educação. A população desempregada, estimada em 819,3 mil pessoas, aumentou 18,9% em relação ao trimestre homólogo de 2011 (abrangendo 130,4 mil pessoas).

---

<sup>6</sup> <http://tinyurl.com/92gg7gb>

De forma a caracterizar a situação financeira das famílias em Portugal em 2010, foi realizado um inquérito pelo Banco de Portugal e INE<sup>7</sup>, ao abrigo do projeto europeu *HFCS*, que permitiu apurar as seguintes conclusões:

- A riqueza líquida média dos 10% de famílias com maior rendimento é 7 vezes superior à riqueza líquida dos 20% com menor rendimento;
- A preponderância dos ativos reais no total dos ativos das famílias (88%) face à importância dos ativos financeiros (cerca de 12%). Mais de metade do valor dos ativos reais é constituída pelo valor da residência principal, enquanto as contas de depósitos a prazo são os ativos financeiros com maior peso para as famílias, representando quase 60% da riqueza financeira;
- Quase 40% das famílias estão endividadas, sendo que cerca de 25% das famílias têm hipotecas sobre a sua residência principal;
- Para o conjunto das famílias endividadas, o valor mediano do rácio entre o serviço da dívida e o rendimento monetário mensal é de 16%. A percentagem de famílias em que este rácio é superior a 40%, valor geralmente considerado como crítico, é de cerca de 13%. Este rácio é decrescente com o nível de rendimento, sendo especialmente elevado no caso das famílias endividadas da classe de rendimento mais baixa, para as quais é claramente ultrapassado o valor de 40%. Estas famílias têm, no entanto, um peso muito reduzido no conjunto da população.

Torna-se necessário realçar que a população residente em risco de pobreza foi de 18,0% em 2010, segundo os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento realizado em 2011<sup>8</sup>. Agravou-se ligeiramente a insuficiência de rendimento das pessoas em risco de pobreza face ao rendimento líquido monetário mediano, com uma taxa de intensidade da pobreza de 23,2% (22,7% no ano anterior). Ao nível da taxa de risco de pobreza das famílias com crianças dependentes, esta aumentou para 20,1%, mais 2% do que o valor registado para o total da população residente.

Na área da educação, podemos verificar que a sociedade portuguesa tem vindo a registar um crescimento ao nível do número de alunos matriculados e adultos em atividades de educação e formação (cf. anexo 6), com um total de alunos inscritos no ano letivo 2009/2010 de 1.911.380, com um crescimento de 8,5% face ao ano letivo de 2000/2001.

---

<sup>7</sup> <http://tinyurl.com/8up6wgo>

<sup>8</sup> <http://tinyurl.com/9b5olqd>

No ano letivo 2009/2010, no ensino pré-escolar estavam 258.598 alunos matriculados, patenteando um crescimento de 16,8% face a 2000/2001, o ensino básico com 1.189.998 alunos e o ensino secundário com 462.784 alunos, demonstrando um crescimento de 3,7% e 17,7%, respetivamente, face ao ano letivo 2000/2001.

Relativamente à evolução da taxa de retenção e desistência (anexo 7), numa comparação entre os anos letivos 2000/2001 e 2009/2010, verificamos que esta diminuiu tanto ao nível no ensino básico, com uma taxa de -38,2%, como ao nível do ensino secundário, com uma evolução de -52,2%, o que retrata uma década de aposta na educação e na sua continuidade.

#### **d. Forças Tecnológicas:**

O anterior Governo, com a criação do Plano Tecnológico, teve como finalidade apostar na inovação e na modernização tecnológica. Desta forma, foi definida uma Agenda Digital 2015, que se trata de um programa que aposta na melhoria dos serviços prestados às pessoas e aos agentes económicos com recursos ao potencial das Redes de Nova Geração e no apoio às empresas e aos consórcios empresariais para internacionalização e exportarem os bens e serviços desenvolvidos.

O Plano Tecnológico da Educação, aprovado e regulado na *Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007*, estabelece que a escola deve ser valorizada e modernizada, que se devem criar condições físicas que favoreçam o sucesso escolar dos alunos e consolidar o papel das TIC enquanto ferramenta essencial para ensinar e educar na atualidade.

Em Portugal, as grandes opções do Plano 2007 estabeleceram um conjunto de metas, ações e medidas concretas para a modernização tecnológica da educação. Desta forma, foram definidos projetos a implementar em 3 eixos de atuação: Tecnologia, Conteúdos e Informação. No eixo de atuação da Tecnologia foram definidos:

- *Kit Tecnológico Escola* – Quadros interativos, computadores com ligação à internet, impressoras e videoprojectores de forma a reforçar o parque de equipamentos em salas de aula;
- *Internet em Banda Larga de Alta Velocidade* – Aumentar a velocidade de acesso das escolas à internet de banda larga;
- *Internet nas Salas de Aula* – garantir o acesso à internet em todas as salas de aula e em todos os espaços escolares;

## Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

- *Cartão Eletrónico do Aluno* – generalizar o uso de cartão eletrónico de aluno com funcionalidades de controlo de acessos, registo de assiduidade e porta-moedas eletrónico;
- *Videovigilância* – dotar todas as escolas de sistemas de alarme e de videovigilância.

No eixo de atuação de Conteúdos foram implementados os seguintes projetos:

- *Mais Escola* – criar portal da Escola com funcionalidades de partilha de conteúdos, ensino à distância e comunicação (plataforma de e-learning);
- *Escola Simplex* – criar uma plataforma de apoio à gestão escolar.

Por fim, no eixo da Formação, foram estabelecidos os seguintes projetos:

- *Formação e certificação de competências TIC* – criar programas de certificação modular e progressiva de competências TIC; programa de formação em TIC de docentes e não docentes com vista a certificação de competências;
- *Avaliação Eletrónica* – Utilizar meios informáticos na avaliação escolar (testes de diagnóstico, exercícios avaliação sumativa, etc.).

No âmbito do OE para 2012, tendo presente a recessão que o país atravessa, nesta área estabeleceu-se que no corrente ano se diminua a despesa em equipamento informático no âmbito do PTE.

### *1.1.2. Ambiente Específico*

Análise que irá incidir no ambiente próximo à organização, na medida em que serão estudadas as diferentes áreas com o qual a organização interage e que influencia de forma significativa a sua atuação.

#### **a. O Município:**

A área da Grande Lisboa apresenta-se como uma sub-região estatística portuguesa, parte da Região de Lisboa (antiga Região de Lisboa e Vale do Tejo) e do Distrito de Lisboa<sup>9</sup>, sendo constituída por 9 concelhos: Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira. O concelho de Mafra<sup>10</sup> é limitado a norte pelo município de Torres Vedras, a nordeste por Sobral de Monte Agraço, a leste por Arruda

---

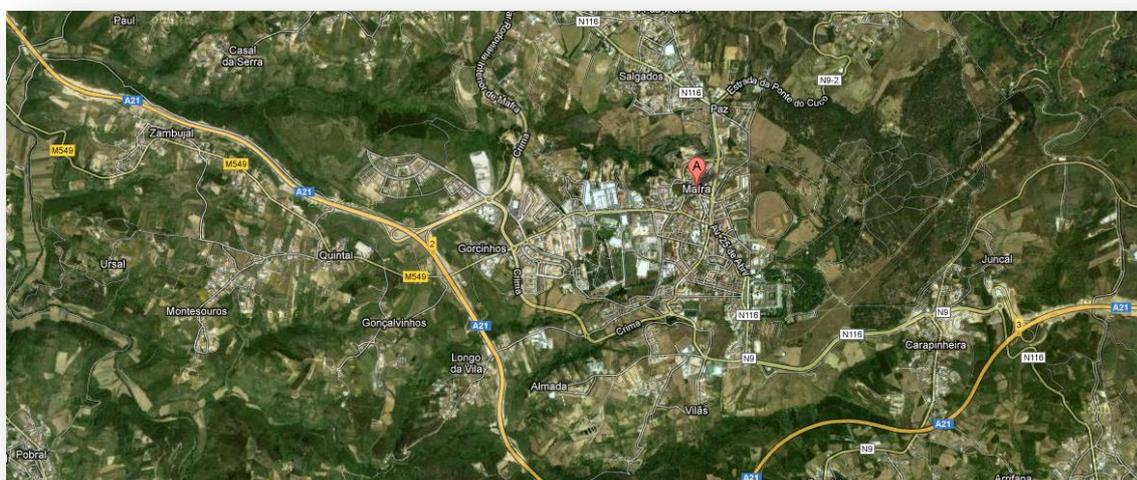
<sup>9</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande\\_Lisboa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande_Lisboa)

<sup>10</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Mafra\\_\(Portugal\)#Col.C3.A9gios](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mafra_(Portugal)#Col.C3.A9gios)

## Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

dos Vinhos, a sueste por Loures, a sul por Sintra e a oeste tem litoral no oceano Atlântico. Atente-se que o concelho de Mafra, para além de ser conhecido pelo seu imponente e histórico Palácio-Convento, assume a particularidade de estar próximo de praias, apresenta uma área urbanística considerável, e usufrui de uma excelente localização geográfica, factos que têm sido responsáveis pela fixação da população. O município de Mafra é composto por 17 freguesias<sup>11</sup>, no entanto a mais representativa de acordo com os Censos de 2011, quer em termos de população residente, número de famílias, número de alojamentos familiares, número de alojamentos coletivos e número de edifícios, é a referente à freguesia de Mafra.

Figura N.º 1 – Mapa alusivo ao Município de Mafra



Fonte: Google Maps<sup>12</sup>

A importância da sua centralidade tem subjacente a existência de boas acessibilidades, quer ao nível da rede rodoviária, quer ao da rede ferroviária atualmente existentes. Atente-se que Mafra dispõe de uma extensa e boa rede viária que serve toda a região, tendo como eixos principais as estradas nacionais e as estradas secundárias. Além destas, também é servida pela autoestrada A8 (Lisboa - Leiria, com as seguintes saídas no concelho de Mafra: Venda do Pinheiro, Malveira e Enxara dos Cavaleiros) e pela A21 (Ericeira – Mafra – Malveira, com as seguintes saídas: Ericeira, Mafra Oeste,

<sup>11</sup> <http://www.cm-mafra.pt/concelho/freguesias.asp>

<sup>12</sup> <http://tinyurl.com/8sxmsnx>

Maфра Este, Malveira e Venda do Pinheiro), que contribuem para a melhoria das deslocações de passageiros e mercadorias e, conseqüentemente o desenvolvimento do próprio concelho. Em relação ao serviço de transportes públicos rodoviários de passageiros, este é assegurado pelas empresas Barraqueiro Transportes, SA (Barraqueiro Oeste e Mafrense); Rodoviária de Lisboa; e Isidoro Duarte. No que se refere à rede ferroviária, o concelho é servido pela Linha do Oeste, com estações em Maфра (estação Maфра-Gare) e Malveira, e apeadeiros em Alcainça–Moinhos e Jeromelo, desempenhando funções, essencialmente, interurbanas e regionais, quer em termos de transportes de mercadorias, quer em termos de passageiros.

A Câmara Municipal de Maфра dispõe, como importante instrumento de planeamento, a Carta Educativa<sup>13</sup> (homologada pelo Ministério da Educação em 30/10/2006) que caracteriza social, demográfica e economicamente o município de Maфра, tendo sido efetuado um levantamento dos dados que permitiram a elaboração de uma proposta de ordenamento da rede educativa, perspetivando as soluções adequadas à realidade concelhia, com o respetivo programa de execução, planeamento financeiro e articulação institucional. Assim, enquanto instrumento essencial de planeamento da Rede Educativa, subordinado ao enquadramento técnico e legal do Ministério da Educação, a Carta Educativa teve como objetivos<sup>14</sup>:

- Assegurar a adequação da rede de estabelecimentos da educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, por forma que, em cada momento, as ofertas educativas disponíveis a nível Municipal respondam à procura efetiva que ao mesmo nível se manifestar;
- Ser o reflexo, a nível Municipal, do processo de reordenamento a nível nacional da rede de ofertas de educação e formação, com vista a assegurar a racionalização e complementaridade dessas ofertas e o desenvolvimento qualitativo das mesmas, num contexto de descentralização administrativa, de reforço dos modelos de gestão dos estabelecimentos de educação e de ensino públicos e respetivos agrupamentos e de valorização do papel das comunidades educativas e dos projetos educativos das escolas;

---

<sup>13</sup> <http://www.cm-mafra.pt/educacao/carta.asp>

<sup>14</sup> <http://www.cm-mafra.pt/educacao/pdf/carta/introducao.pdf>

- Promover o desenvolvimento do processo de agrupamento de escolas, com vista à criação nestas das condições mais favoráveis ao desenvolvimento de centros de excelência e de competências educativas, bem como as condições para a gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos disponíveis;
- Incluir uma análise prospetiva, fixando objetivos de ordenamento progressivo, a médio e longo prazos;
- Garantir a coerência da rede educativa com a política urbana do município.

Com a elaboração da Carta Educativa, surgiu a necessidade de serem elaboradas propostas de reordenamento, nomeadamente: a requalificação do parque escolar, a rentabilização e racionalização dos meios e recursos disponíveis, a diminuição do isolamento, a implementação das tecnologias de informação e comunicação, a diversificação dos serviços complementares e a implementação dos serviços de componente de apoio à família. Sublinhe-se que atualmente grande parte ou mesmo todas estas propostas foram concretizadas, tendo havido uma aposta recorrente na educação, por parte da Câmara Municipal, considerando-a como área prioritária de intervenção.

Em 2007 a Câmara Municipal avançou com um Plano de Desenvolvimento Social<sup>15</sup>, que surgiu no contexto em que se evidenciaram as tendências de descentralização e territorialização, para uma maior responsabilização a nível local no combate à pobreza e exclusão social e no desenvolvimento de políticas sociais ativas, baseadas na mobilização dos vários agentes sociais de uma comunidade. Desta forma, assenta na construção de uma parceria de âmbito territorial concelhio, da qual fazem parte as entidades públicas e privadas com intervenção nesse território, e na introdução de dinâmicas de planeamento estratégico, com o objetivo de racionalizar a gestão de recursos e maximizar a eficiência e eficácia das políticas e intervenções sociais. Com este plano, a finalidade será passar de um nível de informação e de conhecimento dos problemas e prioridades, para um nível de decisão e solução, que possibilite dar continuidade à transformação social do concelho.

Além do referido, a Câmara também elaborou o Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Mafra (2007-2016)<sup>16</sup>, que teve como objetivo definir a Missão e Visão

---

<sup>15</sup> <http://www.cm-mafra.pt/accao/pdf/planoDesenvolvimento.pdf>

<sup>16</sup> [http://www.cm-mafra.pt/turismo/pdf/plano\\_estrategico\\_turismoCM.pdf](http://www.cm-mafra.pt/turismo/pdf/plano_estrategico_turismoCM.pdf)

Estratégica para o Turismo no concelho e contextualizar o papel da Câmara Municipal de Mafra na afirmação desta estratégia, dotando-a de um conjunto de intervenções consubstanciadas num plano de ação que contribua para consolidar o desenvolvimento turístico no município, tirando partido, não só, da sua posição geográfica na área Metropolitana de Lisboa mas, também, como zona de interface com a Região do Oeste, valorizando e potenciando as suas especificidades neste contexto de proximidades e afirmando-se como destino turístico diferenciado da envolvente de inserção mas, simultaneamente, potenciando complementaridades. Note-se que o crescimento populacional dos últimos anos, a melhoria das acessibilidades e os recursos turísticos intrínsecos de Mafra, associados a uma forte imagem histórico-cultural e de ruralidade, criam a oportunidade e as condições para a sua afirmação como destino diferenciado.

**b. A Comunidade:**

De acordo com os resultados dos Censos de 2011, no distrito de Lisboa, mais especificamente ao nível de cada concelho e numa análise comparativa entre 2001 e 2011 das variáveis *População Residente* e *Famílias*, podemos constatar:

Quadro N.º 2 – Evolução da População Residente e do Número de Famílias verificada entre 2001/2011 nos concelhos do Distrito de Lisboa

Concelhos Distrito de Lisboa	População Residente			Famílias		
	2001	Variação	2011	2001	Variação	2011
Lourinhã	23.265	10,6%	25.735	8.455	18,3%	10.004
Torres Vedras	72.250	10,0%	79.465	25.491	18,5%	30.198
Mafra	54.358	41,1%	76.685	20.034	44,3%	28.919
Sintra	363.749	3,9%	377.837	132.099	9,2%	144.291
Cascais	170.683	20,9%	206.429	62.980	30,5%	82.220
Oeiras	162.128	6,2%	172.120	61.777	16,0%	71.662
Amadora	175.872	-0,4%	175.135	67.256	9,2%	73.457
Lisboa	564.657	-3,0%	547.631	234.918	4,0%	244.354
Odivelas	133.847	8,0%	144.549	48.877	18,2%	57.783
Loures	199.059	3,0%	205.054	71.017	13,4%	80.533
Sobral Mte Agraço	8.927	13,8%	10.156	3.250	18,9%	3.864
Arruda dos Vinhos	10.350	29,4%	13.391	3.762	34,4%	5.056
Vila Franca de Xira	122.908	11,4%	136.886	44.628	19,7%	53.429
Alenquer	39.180	10,4%	43.267	14.352	16,8%	16.769
Cadaval	13.943	2,0%	14.228	5.104	9,5%	5.591
Azambuja	20.837	4,7%	21.814	7.449	10,3%	8.216
<b>TOTAL</b>	<b>2.136.013</b>	<b>5,4%</b>	<b>2.250.382</b>	<b>811.449</b>	<b>12,9%</b>	<b>916.346</b>

Fonte: Quadro elaborado de acordo com informação disponível no site do INE - Censos 2011

Pela leitura do quadro, verificamos que os concelhos que denotam uma variação mais acentuada de 2001 para 2011 ao nível da *População Residente* e do N.º de *Famílias* são: Mafra, Arruda dos Vinhos e Cascais. Já em termos de dimensão, a população residente é superior nos concelhos de Lisboa, Sintra, Cascais e Loures. Ao nível do maior número de famílias em 2011 realça-se os municípios de Lisboa e Sintra. Relativamente ao concelho de Mafra, podemos afirmar que as freguesias que assumem maior peso, quer em termos de população residente como em número de famílias, são: Mafra, Ericeira e Venda do Pinheiro (cf. anexo 8).

No que se refere á população residente, o grupo etário dos 0-14 anos representava em 2011 um peso de 18,7% do total da população no concelho de Mafra, face aos 16,1% registados em 2001, situação que não acompanha a evolução registada em termos da população total do país, para o mesmo grupo etário (16% em 2001 decresceu para 14,9% em 2011). Note-se ainda que, no concelho em análise, o grupo etário dos 15-24 anos registou um decréscimo de 3,5% e os restantes grupos, dos 25-64 e 65 ou mais, evidenciaram um aumento da população, tendo sido este mais acentuada no último grupo, passando de um peso de 9,2% para 14,9%, denotando e comprovando a tendência de envelhecimento da população. Ao nível das freguesias do concelho de Mafra, em todos os grupo etários as freguesias que se assumem maior peso são Mafra, Ericeira e Venda do Pinheiro, situação que se encontra associada ao facto de as mesmas apresentarem maior densidade populacional (cf. anexo 9 – anos 2001 e 2011).

No que diz respeito ao poder de compra, tendo como informação mais recente o ano 2009, constata-se que o índice *per capita* do poder de compra<sup>17</sup> em Mafra é de 109,65% evidenciando uma acréscimo de 0,7% face a 2005. Neste âmbito importa realçar a importância dos concelhos de Lisboa, Oeiras e Cascais com poder de compra num nível mais elevado e numa situação oposta os concelhos de Sintra e Odivelas (cf. anexo 10).

Para uma análise mais pormenorizada e específica, recorreu-se ao *Anuário Estatístico da Região de Lisboa de 2010*, de forma a estudar com maior detalhe os concelhos da região da Grande Lisboa, em termos das características da População e da Educação. Desta forma, seguem-se um conjunto de quadros ilustrativos:

---

<sup>17</sup> <http://tinyurl.com/9dljfb1>

## População

Quadro N.º 3 – Indicadores de População por Município, 2010

	Densidade populacional	Taxa de crescimento efetivo	Taxa de crescimento natural	Taxa bruta de natalidade	Taxa bruta de mortalidade	Taxa bruta de nupcialidade ↓	Taxa bruta de divórcio (Po)	Taxa de fecundidade geral	Índice sintético de fecundidade	Taxa de fecundidade na adolescência	Nados vivos fora do casamento	Proporção de casamentos entre portugueses e estrangeiros ↓
	hab/km²	%	%	%	%	%	%	%	N.º	%	%	%
Portugal	115,4	- 0,01	- 0,04	9,5	10,0	3,8	2,6	39,8	1,4	14,7	41,3	10,8
Continente	113,9	- 0,01	- 0,05	9,5	9,9	3,7	2,6	39,7	1,4	14,4	41,8	11,0
Lisboa	946,0	0,32	0,23	11,5	9,3	3,5	2,8	49,4	1,7	20,2	52,1	19,9
Grande Lisboa	1 479,1	0,12	0,23	11,7	9,4	3,5	2,8	50,3	1,7	20,1	51,3	20,7
Amadora	7 125,4	- 0,80	0,29	11,7	8,9	3,0	2,5	50,2	x	x	61,7	29,8
Cascais	1 957,1	0,54	0,29	12,7	9,8	3,7	3,3	54,9	x	x	48,0	17,9
Lisboa	5 527,4	- 2,19	- 0,28	13,1	16,0	5,9	2,8	60,8	x	x	50,7	23,5
Loures	1 135,1	- 0,76	0,37	12,4	8,7	4,5	2,9	51,9	x	x	55,3	17,3
Mafra	258,1	2,99	0,64	14,1	7,7	5,1	3,7	63,0	x	x	39,3	14,4
Odivelas	6 000,0	1,48	0,47	11,1	6,6	x	2,4	47,4	x	x	48,1	x
Oeiras	3 789,3	0,20	0,27	11,0	8,3	2,9	2,7	48,4	x	x	48,2	15,0
Sintra	1 447,2	1,70	0,44	9,8	5,4	2,2	2,4	39,3	x	x	53,8	20,1
Vila Franca de Xira	459,1	1,33	0,43	11,3	7,1	2,7	3,2	46,5	x	x	48,0	15,3

Fonte: Informações recolhidas do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

Na região de Lisboa, os municípios que evidenciaram uma maior evolução nos indicadores de população, concretamente no que se refere à *Taxa de crescimento efetivo* e *Taxa de crescimento natural* foram Mafra, Sintra e Odivelas. Analisando a *Taxa bruta de natalidade* e a *Taxa de fecundidade geral*, apesar de continuar a ser o concelho de Mafra a assumir maior relevância, nas posições seguintes encontram-se Lisboa e Cascais.

Relativamente aos municípios com maior número de população estrangeira residente (anexo 11) são por ordem de importância, Lisboa, Sintra e Cascais. Mafra assume-se como o município que menos população estrangeira absorve.

## Educação

Quadro N.º 4 – Indicadores de Educação por Município, 2009/2010

	Taxa bruta de pré-escolarização	Taxa bruta de escolarização		Taxa de retenção e desistência no ensino básico				Taxa de transição/conclusão no ensino secundário			Relação de feminidade no ensino secundário
		Ensino básico	Ensino secundário	Total	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Total	Cursos gerais/científico-humanísticos	Cursos vocacionais	
Portugal	85,0	127,1	146,2	7,9	3,7	7,7	13,8	80,7	78,9	83,7	51,3
Continente	84,7	127,5	148,4	7,6	3,5	7,5	13,5	81,1	79,2	84,2	51,2
Lisboa	76,1	123,9	154,6	9,6	4,2	10,7	16,8	78,1	76,5	81,4	49,8
Grande Lisboa	79,8	124,8	162,5	9,3	4,1	10,3	16,3	78,2	76,5	81,8	49,8
Amadora	73,1	131,2	176,6	12,9	6,5	13,3	22,8	70,5	66,9	74,6	50,3
Cascais	82,4	134,1	140,1	7,2	2,8	7,1	13,6	81,5	80,7	84,4	52,5
Lisboa	118,1	186,7	318,4	8,8	4,2	11,1	14,1	81,3	79,0	84,7	48,5
Loures	72,3	122,7	105,6	12,4	6,4	14,1	21,2	72,2	71,6	74,2	48,7
Mafra	77,5	113,2	90,4	8,8	3,1	8,2	18,1	80,5	81,6	77,8	52,4
Odivelas	56,6	115,5	142,3	10,5	4,1	10,1	19,0	74,5	72,2	81,1	52,0
Oeiras	80,4	107,2	154,2	6,9	2,6	9,4	11,4	79,0	79,5	77,4	47,4
Sintra	52,7	87,6	90,6	8,7	3,3	8,9	16,6	75,3	73,7	81,9	52,1
Vila Franca de Xira	80,0	113,0	145,5	9,3	4,2	9,3	17,2	77,7	74,6	83,1	48,4

Fonte: Informações recolhidas do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

Pela leitura do quadro acima podemos concluir que a *Taxa bruta de pré-escolarização* assume maior destaque no município de Lisboa, seguindo-se Cascais e Oeiras. No que respeita à *Taxa de retenção e desistência no ensino básico*, os concelhos que assumem maior peso, são Amadora e Loures.

Relativamente ao concelho de Mafra, este apresenta uma *Taxa bruta de pré-escolarização* de 77,5%, denotando assim que existe população residente (crianças dos 4 meses aos 5 anos de idade) no concelho que ainda não frequenta o ensino pré-escolar. Em relação à *Taxa bruta de escolarização* no ensino básico, esta é de 113,2% e no ensino secundário é de 90,4%, sendo este último algo preocupante na medida em que nem todos os jovens da respetiva faixa etária frequentam este nível de ensino. Já a *Taxa de retenção e desistência no ensino básico*, situa-se no 8,8% em patamares aceitáveis.

No que se refere ao número de alunos matriculados no concelho de Mafra em 2009/2010 (anexo 12) constata-se que ao nível do ensino pré-escolar estavam 2.371 alunos inscritos, no ensino básico 1.º ciclo 3.527, 2.º ciclo 1.805 e 3.º ciclo 2.717 e ensino secundário cerca de 1.993 alunos. Sublinhe-se que, a maioria dos alunos matriculados se inserem no ensino público.

Na Carta Educativa do concelho de Mafra (ano letivo 2004/2005), menciona que o mesmo dispunha de 95 estabelecimentos de ensino, sendo 36 do ensino pré-escolar, 54 do 1.º CEB, 4 do 2.º e 3.º CEB e um do ensino secundário (cf. anexo 13).

### Educação Pré-Escolar

Quadro N.º 5 – Estabelecimentos de ensino por município segundo natureza institucional, 2009/2010

Unidade N.º	Educação pré-escolar		
	Total	Público	Privado
Lisboa	1369	497	872
Grande Lisboa	987	353	634
Amadora	80	29	51
Cascais	111	24	87
Lisboa	278	88	190
Loures	94	48	46
Mafra	42	28	14
Odivelas	53	18	35
Oeiras	85	17	68
Sintra	189	76	113
Vila Franca de Xira	55	25	30

Quadro N.º 6 – Estabelecimentos privados de ensino por município segundo natureza institucional, 2009/2010

Unidade N.º	Educação pré-escolar	
	Dependente do Estado	Independente do Estado
Lisboa	294	578
Grande Lisboa	214	420
Amadora	18	33
Cascais	25	62
Lisboa	71	119
Loures	18	28
Mafra	3	11
Odivelas	7	28
Oeiras	26	42
Sintra	28	85
Vila Franca de Xira	18	12

Fonte: Informações recolhidas do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

Construção própria.

Estudando mais em detalhe a Educação Pré-Escolar na Grande Lisboa, constatamos que existem cerca de 987 estabelecimentos de ensino, dos quais 353 são de natureza institucional pública e 634 privada. Ao nível dos municípios, Lisboa e Sintra dominam em número de estabelecimentos contudo, em sentido oposto encontra-se o concelho de Mafra com apenas 42 estabelecimentos.

No que se refere aos estabelecimentos privados, no mercado existem os que são totalmente independentes do Estado (privados) e os que são dependentes do Estado (IPSS). Neste campo, na Região da Grande Lisboa os estabelecimentos independentes do Estado assumem particular destaque, refletindo-se especificamente nos concelhos de

## Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

Lisboa, Sintra e Cascais. Em Mafra apenas dispomos de 3 estabelecimentos dependentes do Estado e 11 independentes, sendo que estes últimos apresentaram uma evolução notória, quando comparados com os 5 estabelecimentos identificados na Carta Educativa relativamente ao ano letivo 2004/2005.

Quadro N.º 7 – Alunos matriculados por município segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Unidade N.º	Educação pré-escolar		
	Total	Público	Privado
Lisboa	73132	23432	49700
Grande Lisboa	54916	17020	37896
Amadora	3745	1494	2251
Cascais	5865	869	4996
Lisboa	18409	4930	13479
Loures	4640	2091	2549
Mafra	2371	1595	776
Odivelas	2684	930	1754
Oeiras	4864	923	3941
Sintra	8231	2907	5306
Vila Franca de Xira	4125	1281	2844

Quadro N.º 8 – Alunos matriculados no ensino privado por município segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010

Unidade N.º	Educação pré-escolar	
	Dependente do Estado	Independente do Estado
Lisboa	22300	27400
Grande Lisboa	17034	20862
Amadora	1304	947
Cascais	1832	3164
Lisboa	4985	8494
Loures	1455	1094
Mafra	403	373
Odivelas	659	1095
Oeiras	1812	2129
Sintra	2214	3092
Vila Franca de Xira	2370	474

Fonte: Informações recolhidas do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

Construção própria.

Com o decorrer dos anos o ensino pré-escolar tem assumido grande importância na sociedade, tendo cada vez mais alunos a frequentá-lo. Desta forma, a região da Grande Lisboa conta com 54.916 alunos inscritos (17.020 em estabelecimentos públicos e 37.896 em estabelecimentos privados), com maior incidência na cidade de Lisboa. Com menos alunos matriculados encontramos o concelho de Mafra com um total de 2.371 alunos inscritos, 1.595 alunos matriculados no público e 776 no privado.

Ao nível do ensino privado, constatamos que existem mais alunos matriculados em estabelecimentos independentes do Estado, mantendo-se em termos de importância, as cidades atrás referidas. Importa reter que em Mafra verifica-se o oposto, ou seja, o número de alunos matriculados em estabelecimentos dependentes (403 alunos) é superior aos matriculados nos independentes do Estado (373 alunos).

Na vertente do número de pessoal docente por município segundo a natureza institucional do estabelecimento (2009/2010) na região em análise (anexo 14), Lisboa conta com cerca de 1.133 professores, encontrando-se maioritariamente estes a trabalhar em estabelecimentos privados. De seguida encontra-se o concelho de Sintra com um total de 492 professores e Cascais com 364. O concelho de Mafra conta com 131 professores, 86 a trabalhar no ensino público e 45 no ensino privado.

Apesar de termos conhecimento da existência em 2010 de um total de 42 estabelecimentos de ensino pré-escolar em Mafra, de acordo com a Carta Educativa do concelho, com incidência no ano letivo 2004/2005, a nível do ensino pré-escolar, existiam 36 jardins-de-infância, sendo que 28 pertenciam à rede pública (de acesso gratuito) e distribuídos da seguinte forma, por freguesias: 2 na Azueira, 1 em Cheleiros, 3 na Encarnação, 2 na Enxara do Bispo, 1 no Gradil, 1 na Igreja Nova, 5 em Mafra, 5 no Milharado, 1 em Santo Estevão da Galés, 2 em Santo Isidoro, 1 em São Miguel de Alcainça, 1 no Sobral da Abelheira, 1 na Venda do Pinheiro, 1 em Vila Franca do Rosário e 1 Centro de Animação Infantil e Comunitário na Ericeira. Associadas e sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, existem 3 IPSS<sup>18</sup> que se encontram localizadas na Ericeira, Malveira e Mafra. Ao nível da rede privada<sup>19</sup> existiam 5 jardins-de-infância, distribuídos pelas seguintes freguesias: 2 em Mafra, 1 na Venda do Pinheiro, 1 no Milharado e 1 na Malveira. Na Carta Educativa menciona que tanto a rede privada como a solidária se situam nas localidades com maior densidade populacional, sendo fundamental sublinhar a grande predominância da oferta da rede pública já em 2004/2005.

### **c. Os Concorrentes:**

Para ser desenvolvida uma análise da concorrência, e atendendo que não foi obtida qualquer resposta por parte do GEPE à solicitação de informação mais recente ao nível de todos os estabelecimentos do concelho em estudo (ver anexo 15), optou-se por recorrer à informação recolhida na Carta Educativa do Concelho de Mafra, que apesar de não ser recente, permite-nos um enquadramento da oferta e procura do ensino pré-

---

<sup>18</sup> <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>

<sup>19</sup> Atendendo que o número de estabelecimentos de ensino pré-escolar públicos e privados dependentes do Estado (IPSS) permanecem inalteráveis em 2010, a variação registada verifica-se apenas relativamente ao número de estabelecimentos de ensino privado.

escolar no concelho, tanto ao nível da rede pública, como de solidariedade social ou privada. Além deste elemento, também se recorreu ao Guia de Recursos do Concelho e à informação disponível no portal que publicita os estabelecimentos de ensino particular por níveis e zonas geográficas<sup>20</sup>, pois de acordo com informação recente apenas a rede privada sofreu alterações em termos de número de estabelecimentos.

De acordo com a Carta Educativa do Concelho de Mafra, e conforme já fora mencionado no ponto anterior, no ano letivo 2004/2005 existiam 36 estabelecimentos de ensino pré-escolar (apenas considera crianças dos 3 aos 6 anos de idade), sendo o grande domínio da oferta da rede pública (cf. anexo 16). Independentemente da tutela, os estabelecimentos dispunham de um total de 71 salas de atividades: 45 da rede pública, 11 da rede privada e 15 da rede solidária. Atente-se que o parque escolar, a nível de jardim-de-infância (anexo 17), é relativamente recente e com um bom estado de conservação. Na rede pública a predominância é de 1 a 2 salas por estabelecimento, assim como igual número de turmas, apesar de existirem estabelecimentos com 3 e 4 salas/turmas. Em relação á rede solidária existem instituições com 3 e 6 salas/turmas, contudo a nível da rede privada a média é de 2 a 3 salas/turmas por instituição.

No que se refere à evolução da população escolar e taxas de ocupação da rede pública, podemos concluir que no ano letivo 2004/2005 o concelho dispunha de uma capacidade para 1125 alunos e uma taxa de ocupação de 91%, face a uma capacidade para 700 alunos e uma taxa de ocupação de 77% em 1996/1997 (cf. anexo 18). Ao nível dos jardins-de-infância das IPSS, a capacidade em 2004/2005 era de 369 alunos e apresentava uma taxa de ocupação de 95,9% (cf. anexo 19). A rede privada é a que apresenta, no mesmo ano letivo, uma taxa de ocupação menos satisfatória, de apenas 53,1% com capacidade para 350 alunos (cf. anexo 20).

Quanto à relação entre o pessoal docente e não docente, no ano letivo abordado verifica-se que para a totalidade dos jardins-de-infância, existem 80 educadores colocados pelo Ministério Público e 187 profissionais não docentes (anexo 21).

Após análise do Guia de Recursos do Concelho de Mafra<sup>21</sup>, que sintetiza por freguesia as instalações sociais e os estabelecimentos de ensino públicos e privados (licenciados

---

<sup>20</sup> <http://ensinoprivado.com/index.html>

<sup>21</sup> [http://www.cm-mafra.pt/concelho/guia\\_recursos.asp](http://www.cm-mafra.pt/concelho/guia_recursos.asp)

pela DREL), observamos que a freguesia de Mafra<sup>22</sup> a nível público dispõe de 5 estabelecimentos com ensino de educação pré-escolar, 4 com valência de jardim-de-infância e 1 com valência de berçário e creche, com capacidade total para 401 alunos e com cerca de 380 inscritos, e com 2 IPSS (ambas com valência de creche e 1 com valência de jardim-de-infância) com capacidade total de 321 alunos com 278 inscritos. Relativamente ao ensino pré-escolar privado da freguesia, no guia de recursos constatamos a referência a 3 estabelecimentos atuais (*A Escolinha dos Pequenitos*, Colégio *A Baratinha* e Creche *Os Marujos*), dos quais apenas encontramos 2 no portal que publicita os estabelecimentos de ensino particular<sup>23</sup>. A capacidade total é de 155 alunos, sendo que 2 destes estabelecimentos apresentam as valências de jardim-de-infância e creche e 1 apenas a de creche. É de relevância sublinhar que, após visita exterior por cada estabelecimento e pela vila de Mafra, assim como mediante uma procura mais alargada na *internet*, verificou-se que atualmente:

- O Colégio *A Baratinha* encontra-se encerrado desde 2011;
- Existe um outro estabelecimento de ensino na freguesia, *Poder Sonhar*, com valência de berçário e creche desde 2008, mas com uma localização menos central (Salgados);
- O colégio *Art & Manha*, que inicialmente funcionava como centro de tempos livres e atividades, em 2011 alargou os seus serviços, estendendo-se aos níveis de ensino pré-escolar (com 1 sala de jardim-de-infância) e 1.º CEB.

Mediante a informação mencionada, para serem selecionados os estabelecimentos de ensino que serão diretamente concorrentes do novo estabelecimento de ensino, teve-se por base os seguintes critérios:

- Ser um estabelecimento de ensino privado integrante da rede escolar;
- Não serem considerados estabelecimentos cuja natureza jurídica é o Estado e Administração Local, assim como as IPSS;
- Disporem ao nível de ensino pré-escolar as valências de creche e/ou jardim-de-infância;

---

<sup>22</sup> <http://www.cm-mafra.pt/concelho/pdf/guia/mafra.pdf>

<sup>23</sup> <http://tinyurl.com/8z6mtfb>

- A localização dos mesmos ser na freguesia de Mafra, local onde se irá situar o novo estabelecimento, pois, de acordo com a Carta Educativa<sup>24</sup>, todos os estabelecimentos, independentemente da tutela, dispõem maioritariamente de crianças desta freguesia.

Tendo subjacente os *itens* definidos, foram então selecionados os seguintes estabelecimentos de ensino privado:

Quadro N.º 9 – Estabelecimentos de Ensino Privado Equiparados

<b>Estabelecimento</b>	<b>Morada</b> (anexo 22)	<b>Níveis</b>	<b>Capacidade</b> <sup>25</sup>
<i>A Escolinha dos Pequenitos</i>	Rua Moreira, N.º 25 – Mafra	Creche e Jardim-de-infância	32 (Creche) + 75 (Jardim-de-infância)
<i>Os Marujos</i>	Largo Dr. Rebelo Gonçalves, N.º 11 Duplex Esq. – Mafra	Berçário e Creche	42
<i>Poder Sonhar</i>	Rua St António dos Salgados nº7 – Mafra	Berçário e Creche	58
<i>Art &amp; Manha</i>	Rua António Monteiro Alves, N.º 5 – Mafra	Jardim-de-infância, 1.º CEB e ATL do 1.º ao ao 3.º CEB	20 (Jardim-de-infância)

Fonte: Informações recolhidas do Guia de Recursos da freguesia de Mafra e *sites* dos estabelecimentos de ensino. Construção própria.

Numa análise comparativa entre os quatro estabelecimentos de ensino concorrentes (ver anexo 23), verifica-se que o estabelecimento *Art & Manha* é o mais competitivo ao nível do valor da inscrição anual e valor da mensalidade, na valência de jardim-de-infância. Um aspeto menos vantajoso deste estabelecimento prende-se com o facto de apenas dispor de 1 sala com capacidade para 20 crianças. Na valência de creche, *Os Marujos* assume destaque no valor da mensalidade. Note-se que, com exceção da

<sup>24</sup> <http://www.cm-mafra.pt/educacao/pdf/carta/procura.pdf>

<sup>25</sup> Calculado mediante legislação aplicável para cada valência: Berçário e Creche – Portaria N.º 262/2011 e Jardim-de-infância – Decreto-Lei N.º 147/1997

*Escolinha dos Pequenitos*, os estabelecimentos de ensino incluem a alimentação no valor da mensalidade. Ao nível das atividades extracurriculares, todos disponibilizam-nas a um preço que se encontra dependente do tipo de atividade. No que se refere à taxa de ocupação, mediante contacto telefónico, constatou-se que três estabelecimentos não se encontram a 100%, estando apenas completo o *Art & Manha*. No seguimento do contacto, procurou-se saber se algum dos estabelecimentos seguia um Modelo Educativo em específico, contudo não houve resposta, com exceção do *Art & Manha* que defende a procura do melhor de cada modelo, de acordo com a diversidade de alunos que acolhe.

**d. Os Colaboradores:**

Os futuros colaboradores serão contratados para o quadro do novo estabelecimento de ensino.

**e. Os Fornecedores:**

Para complementar a qualidade dos serviços oferecidos pelo novo estabelecimento de ensino pré-escolar aos alunos e pais, o concelho conta com uma boa rede de fornecedores com capacidade de fornecimento, desde alimentação, transporte de crianças, atividades extracurriculares, infraestruturas desportivas, piscinas, entre outros.

**f. As Associações:**

As associações existentes no concelho de Mafra representam potenciais entidades em relação às quais o novo estabelecimento de ensino poderá beneficiar dos serviços que disponibilizam em diferentes áreas, podendo vir também a funcionar como fatores potenciadores de protocolos. Com isto, e mediante procura no *site* da Câmara Municipal de Mafra<sup>26</sup>, as associações que assumem relevância são:

- Agrupamento de Escolas de Mafra<sup>27</sup>, no âmbito do apoio na formação nas áreas educativas;

---

<sup>26</sup> <http://www.cm-mafra.pt/links.asp>

<sup>27</sup> <http://www.aemafra.edu.pt/index.html>

- Associação do Comércio, Indústria e Serviços do Concelho de Mafra (ACISM)<sup>28</sup>, para questões relacionadas com apoio jurídico, medicina do trabalho e formação profissional;
- Associação Para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Mafra (APERCIM)<sup>29</sup>, que será fundamental no apoio em caso de crianças com necessidades educativas especiais, uma vez que desenvolve um trabalho em três vertentes: Projeto de Intervenção Precoce e Sistema Integrado de Intervenção Precoce; Núcleo de Apoio à Família e Projeto Comunitário de Escola Inclusa;
- Centro de Formação da Associação de Escolas do Concelho de Mafra (CFAECM)<sup>30</sup>, que será importante ao nível da formação profissional dos nossos colaboradores.

**g. Os Clientes:**

Apesar da situação de recessão económica que se sente no nosso país, que tem evidenciado consequências negativas para a população portuguesa, quer seja ao nível da tendência crescente da taxa de desemprego, quer seja ao empobrecimento das famílias portuguesas, o concelho de Mafra tem estado em constante desenvolvimento, sendo caracterizado por:

- Maior crescimento registado nos Censos de 2011 em termos de população residente e número de famílias;
- Ter evidenciado de 2005 a 2009 um crescimento do índice *per capita* do poder de compra;
- Apresentar a taxa bruta de natalidade mais elevada, quando comparado com os outros concelhos da Grande Lisboa;
- Em 2010 apresentar uma taxa bruta de pré-escolarização de 77,5%, relevando potencial de aposta nesta área de ensino;
- A oferta no concelho em termos de jardim-de-infância superior à de creche;

---

<sup>28</sup> <http://www.acism.pt/index.php>

<sup>29</sup> <http://apercim.no.sapo.pt/index.htm>

<sup>30</sup> <http://esjs-mafra.net/cfaecm>

- Em termos de proveniência das crianças<sup>31</sup> nos jardins-de-infância (rede pública, solidária e privada), na freguesia de Mafra observa-se que a maioria provém da respetiva freguesia.

Desta forma, os potenciais clientes-alvo do novo estabelecimento de ensino pré-escolar serão os pais cujos filhos devem ter idades compreendidas entre os 3 meses e os 6 anos de idade e que disponham de rendimentos que consigam suportar o encargo mensal com este tipo de estabelecimento (mensalidade e alimentação). Além disto, a sua residência deverá ser na freguesia em estudo e o exercício das suas atividades profissionais poderá ser dentro ou fora do concelho, atendendo à melhoria das acessibilidades.

### *1.1.3. Oportunidades e Ameaças*

Ao nível das **Oportunidades**, merecem destaque as seguintes:

- Não existir ao nível do sector público a obrigatoriedade de oferecer estabelecimentos que acolham crianças até aos 3 anos de idade;
- Na caracterização da situação financeira das famílias em Portugal verificar-se que existe uma consciencialização para a poupança, uma vez que as contas de depósitos a prazo são os ativos financeiros com maior peso para as famílias, representando cerca de 60% da riqueza financeira;
- Crescimento de 8,5% em 2009/2010 do número de alunos matriculados face a 2000/2001, sendo que o ensino pré-escolar registou um crescimento de 16,8%, dispondo de 258.598 alunos;
- Apesar do efeito de concentração de população residente nos municípios do litoral, os maiores crescimentos da população são registados nos municípios à volta de Lisboa (Cascais, Mafra, Alcochete, Montijo e Sesimbra);
- De acordo com os Censos 2011, Portugal dispõe para além de mais população residente, um maior número de famílias, sendo Mafra o concelho e freguesia que evidenciou uma variação positiva mais acentuada, registando um crescimento de 41,1% e 44,3%, respetivamente;
- O concelho de Mafra apresenta uma crescente fixação da população pela sua localização, boas acessibilidades (rede rodoviária, ferroviária e extensa e boa rede viária), uma expressiva área urbanística;

---

<sup>31</sup> <http://www.cm-mafra.pt/educacao/pdf/carta/procura.pdf>

- A aposta recorrente da Câmara Municipal no desenvolvimento do concelho, tendo desenvolvido nos últimos anos o Plano de Desenvolvimento Social, que procurou uma responsabilização a nível local no combate à pobreza e exclusão social e no desenvolvimento de políticas sociais ativas, e o Plano Estratégico do Turismo que pretende consolidar o desenvolvimento turístico no município;
- O poder de compra em Mafra ter evidenciado um acréscimo de 2005 para 2009, com o índice *per capita* do poder de compra em 2009 a situar-se nos 109,65% (+0,7%);
- Apesar de se concluir que de 2001 para 2011 em Portugal se registou uma redução da população jovem (0-14 anos), no concelho de Mafra constatou-se a situação inversa, tendo ocorrido um crescimento de 64,2% neste grupo etário;
- Em 2010 Mafra foi o concelho da Região da Grande Lisboa que apresentou uma Taxa bruta de natalidade e Taxa de fecundidade geral mais elevada, sendo 14,1% e 63%, respetivamente;
- Ao nível da Educação, este concelho registou em 2009/2010 uma Taxa bruta de Pré-escolarização de 77,5%, revelando que existe população residente no concelho (crianças dos 4 meses aos 5/6 anos) que ainda não frequenta o ensino pré-escolar;
- No que se refere ao número de estabelecimentos de ensino de educação pré-escolar, Mafra apresenta-se como o concelho com menor número, com 42 estabelecimentos, sendo 28 públicos e 14 privados (11 independentes do Estado), estando esta situação associada ao facto de Mafra dispor de menos alunos matriculados;
- Apesar do acréscimo do número de estabelecimentos privados de ensino pré-escolar no concelho, a freguesia de Mafra apenas dispõe de 4 estabelecimentos considerados como concorrentes diretos, sendo que destes apenas 1 oferece a valência de creche e jardim-de-infância;
- Os concorrentes não apresentarem pacotes promocionais que agreguem a sua oferta de produtos;
- Falta de resposta pela concorrência relativamente ao seguimento/adoção de um ou vários dos Modelos Educativos.

No que se refere às **Ameaças**, assumem particular destaque as seguintes:

- O Programa do XIX Governo Constitucional, no seio da política educativa, ao nível da Educação Pré-Escolar, pretender apostar no desenvolvimento e aperfeiçoamento, procurando alargar a rede pré-escolar;
- Apesar da redução da despesa, o Governo prevê o planeamento de medidas que promovam o reforço da Educação Pré-escolar, com uma variação de positiva 1,9% da Despesa Total Consolidada no Ministério de Educação e Ciência;
- No âmbito do recurso à ajuda externa, terem sido estabelecidas medidas fiscais extraordinárias para combater o défice, nomeadamente o alargamento da base tributável dos diversos impostos;
- O agravamento da crise financeira e económica em Portugal, com aumentos da taxa de desemprego (14,9% no 1º trimestre de 2012), da inflação;
- Queda do consumo privado, na sequência da redução do rendimento disponível (aumento dos impostos e redução dos salários nominais da função pública);
- A população residente em risco de pobreza ser de 18% e a taxa de risco de pobreza das famílias com crianças dependentes aumentou para 20,1%;
- O número de alunos matriculados em estabelecimentos de ensino pré-escolar público e privado em 2009/2010 no concelho de Mafra reflete a tendência oposta nos outros concelhos da Região da Grande Lisboa, isto é, existem mais alunos inscritos no ensino público do que privado, revelando esta situação uma aposta na oferta da Rede Pública Educativa, por parte da Câmara Municipal de Mafra;
- A existência de uma grande oferta ao nível da rede pública em todo o concelho de Mafra, com 28 estabelecimentos de ensino pré-escolar (dos 3 aos 6 anos);
- O aumento do número de estabelecimentos de ensino pré-escolar da rede privada no concelho de Mafra, passando de 5 para 11, num horizonte temporal de 5 anos.

### 1.2. Análise Interna

Por forma a atenuar as ameaças e a potenciar as oportunidades da envolvente externa, é fundamental a elaboração de uma análise interna de uma sociedade com a finalidade de identificar os seus pontos fortes e fracos (Wheelen & Hunger, 2008).

Uma vez que estamos mediante a realização de um Plano de Negócios que compreende a constituição de uma nova empresa, esta análise será efetuada de acordo com o que se

pretende realizar. Desta forma, terá que ser objeto de estudo a estrutura, a cultura e os recursos, para posteriormente serem apuradas as forças e fraquezas do novo estabelecimento de ensino.

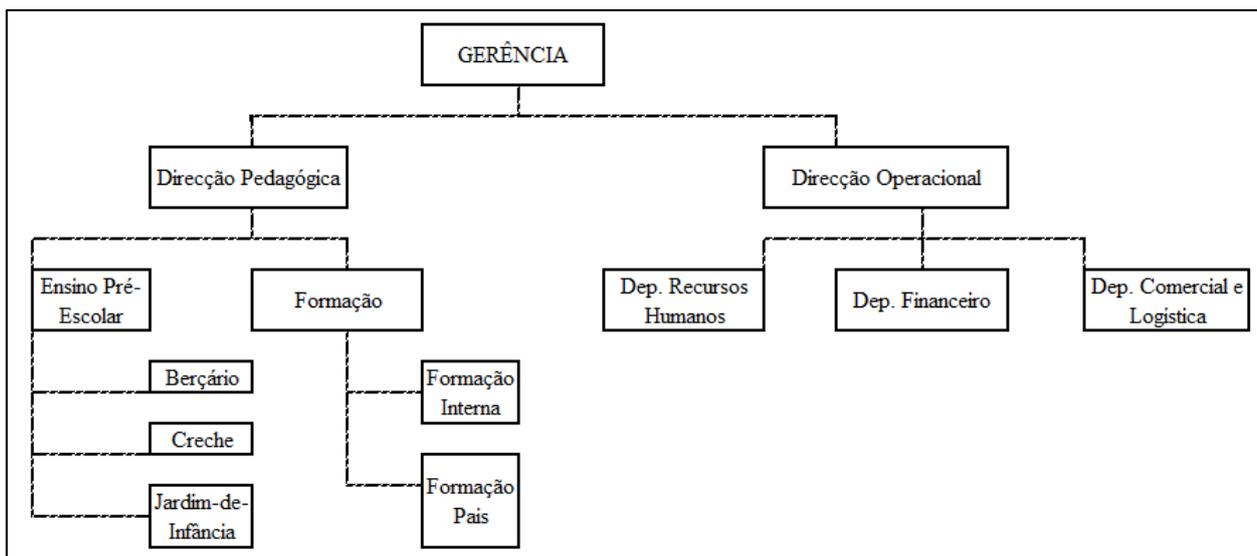
**a. Estrutura**

No que se refere às infraestruturas do estabelecimento, o objetivo principal é que sejam modernas e adequadas às necessidades dos clientes-alvo, atendendo que serão construídas de raiz para o fim que estão pensadas. Desta forma e atendendo que se pretende apostar maioritariamente na valência de creche, cuja oferta é inferior em Mafra, o novo estabelecimento deverá incluir as seguintes divisões: uma sala de berçário, que integra uma sala de berços e uma sala parque e, ainda, um fraldário dentro desta última e 3 salas de atividades (a do 1, a dos 2 e outra para os 3, 4 e 5 anos), duas casas de banho (uma para uso exclusivo das crianças, possuindo mobiliário à altura destes atores e um fraldário para as crianças mais novas, e outra para uso dos adultos), uma sala polivalente, uma cozinha, um refeitório e um recreio em espaço exterior.

A gerência do estabelecimento será formada por dois sócios (art.º 197.º, 201.º, 219.º, 252.º e 261.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro), sendo as decisões estratégicas aprovadas por maioria em assembleia-geral de sócios (art.º 248.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro). Na eventualidade de empate, um dos sócios será detentor de um voto de qualidade que será atribuído anualmente de forma rotativa (art.º 189.º, 190.º, 250.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro).

Como forma de garantir a natureza coletiva do desempenho da organização, a sua estrutura organizativa será definida em duas áreas estruturantes, conforme o seguinte organograma:

Figura N.º 2 – Organograma do Colégio *Os Traquinas*



Fonte: Construção própria.

A Direção Pedagógica que ficará responsável pela área educacional do estabelecimento e que será estruturada por produto: Ensino Pré-Escolar e Formação. A Direção Operacional encarregar-se-á pela área empresarial, sendo estruturada por funções: Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro e Departamento Comercial e Logística.

A gestão do estabelecimento de ensino terá sempre como base orientadora o Orçamento Anual e o Plano Anual de Atividades, que tem subjacente um Projeto Educativo e Pedagógico e um Plano Operacional, que serão obrigatoriamente aprovados por maioria dos elementos que constituem o Conselho de Administração. Aquando a elaboração do Plano Anual de Atividades, para além dos colaboradores deverem manifestar a sua contribuição para o mesmo, os responsáveis pelas diferentes áreas e os pais também o poderão fazer.

### **b. Cultura**

A aposta do novo estabelecimento de ensino pré-escolar deverá centrar-se na contratação de colaboradores jovens e dinâmicos, assim como na definição de objetivos e metas ambiciosos.

O colégio irá seguir como linha orientadora os três Modelos Educativos atuais e procurará que haja uma integração do papel da família no ensino de forma a

envolverem-se e a participarem ativamente, pois a cooperação escola/família tem amplos benefícios no processo educativo. Este envolvimento, comprometimento e colaboração contribuem para melhores resultados no domínio cognitivo das crianças, assim como para o seu equilíbrio e estabilidade emocional. Além de um espaço de ensino, o estabelecimento funcionará como um espaço de cultura e lazer.

A remuneração para cada colaborador estará associada quer à sua atividade desenvolvida, quer no contributo de cada um para metas do estabelecimento e objetivos individuais.

### **c. Recursos**

#### *Recursos Humanos*

Para a promoção e desenvolvimento do Plano de Negócios em estudo existem dois sócios com competências nas seguintes áreas:

- Sócio A – possui licenciatura em Gestão de Empresas e atualmente desempenha função de analista de risco numa instituição bancária, evidenciando já 5 anos de experiência na área financeira e na área de gestão;
- Sócio B – dispõe de licenciatura em Educação Básica e mestrado em Educação Pré-escolar, com experiência tanto ao nível de berçário como creche e jardim-de-infância.

#### *Financeiros*

Os sócios irão disponibilizar um total de 100.000€ para o Capital Próprio da empresa, sendo o restante do investimento suportado com recurso ao sistema bancário.

### **d. Forças e Fraquezas**

No que se refere às **Forças**, merecem destaque as seguintes:

- Disponibilização de infraestruturas modernas atendendo que serão construídas de raiz para o fim que estão pensadas;
- Oferta de um serviço educacional que, para além de seguir os três modelos educativos no ensino, integra o papel da família, atendendo que a cooperação escola/família tem amplos benefícios no processo educativo;

## Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

- Estrutura organizacional focalizada em duas áreas, a gestão da área educacional e a gestão empresarial;
- As competências de gestão, especificamente na área financeira, e de ensino pré-escolar evidenciadas pelos sócios;
- Apresentação de uma equipa motivada para atingir os objetivos pré-estabelecidos;
- Oferta de espaço e equipamentos ajustados às necessidades dos alunos, docentes e pais/família;
- A possibilidade dos pais poderem contribuir para o Plano Anual de Atividades;
- O recurso a equipamentos tecnológicos em vários níveis: educação, gestão e segurança;
- Capital Próprio inicial no montante de 100.000€;
- A intenção de praticar mensalidades semelhantes ou até mesmo inferiores às dos colégios com os mesmos níveis de ensino e igual número de alunos, podendo-se recorrer à criação de pacotes promocionais atrativos, conjugando a oferta disponível.

Ao nível das **Fraquezas**, assumem particular destaque as seguintes:

- Limitada flexibilidade de financiamento na fase de arranque do projeto;
- Margem reduzida para poder tornar os preços mais competitivos;
- Falta de notoriedade no mercado;
- Risco associado ao desconhecimento das competências técnicas e empenhamento dos colaboradores a contratar;
- Avultado investimento inicial em gastos com pessoal e estruturas de apoio para as crianças e trabalhadores;
- A capacidade praticamente nula de redução dos custos de funcionamento do estabelecimento.

### 1.3. Análise Estratégica

Neste ponto, com recurso à análise SWOT (anexo 24), cruzando e integrando as oportunidades e ameaças que se evidenciaram na envolvente externa e as forças e fraquezas internas da organização, a finalidade será de estabelecer prioridades de atuação e definição de opções estratégicas, das quais assumem particular destaque:

- Apostar na publicidade de um serviço integrado inovador e de qualidade, assente na modernidade das instalações, numa gestão profissional e no recurso às novas tecnologias, com transparência nos objetivos que se pretendem alcançar anualmente;
- Oferta de um serviço educacional de qualidade assente nos modelos educativos existentes, a preços competitivos, com recurso a pacotes promocionais de forma a enquadrar a oferta do novo estabelecimento no mercado atual caracterizado por uma crise económica e social;
- Centrar maioritariamente o novo estabelecimento de ensino pré-escolar na valência de creche, atendendo à elevada aposta na oferta da rede pública educativa no ensino pré-escolar a partir dos 3 anos de idade;
- Promover a disponibilidade das infraestruturas do estabelecimento para os pais/família, incentivado a sua integração e participação no Plano Anual de Atividades;
- Apostar num processo de recrutamento exigente dos colaboradores, selecionando jovens candidatos, com experiência reduzida, mas que demonstrem um elevado nível de competências. O regime remuneratório a seguir será em linha com o praticado pelos estabelecimentos de ensino do concelho, contudo poderão haver subsídios/prémios em função do desempenho do colaborador e apoio em atividades extraordinárias;
- A localização do novo estabelecimento de ensino deverá ser próximo da nova área habitacional da vila, próximo das principais vias de acesso e afastado dos concorrentes.

## 2. Formulação Estratégica

Após análise estratégica, o passo seguinte prende-se com a definição dos pontos estratégicos do desenvolvimento do negócio, por forma a ser possível planear num horizonte temporal alargado, tendo subjacente a integração da envolvente externa e interna da organização. Desta forma, para o Colégio *Os Traquinas*, para além da definição de visão, missão, valores corporativos, também são estabelecidos objetivos, a estratégia a seguir e a definição de políticas.

## 2.1. Visão, Missão e Valores Corporativos

### **Visão**

Ser uma instituição de ensino de referência, reconhecida pela implementação de práticas pedagógicas inovadoras e pela aposta da integração do papel da família no ensino, respeitando as diferenças individuais de cada uma delas.

### **Missão**

- Preconizar uma pedagogia que promove o desenvolvimento global da criança a partir do conhecimento das suas características individuais, considerando as suas dificuldades, interesses e potencialidades específicas;
- Estimular a participação das famílias no processo educativo, de forma reforçar a cumplicidade entre a criança e a família;
- Incentivar relações de colaboração com a comunidade.

### **Valores Corporativos**

- Qualidade;
- Competência;
- Excelência;
- Integridade;
- Honestidade;
- Espírito Familiar;
- Autonomia;
- Confiança.

## 2.2. Objetivos

- Atingir uma taxa de participação das famílias representativa, na colaboração com o estabelecimento de ensino, tendo em consideração os horários disponíveis para esse efeito;
- Ser um dos dois estabelecimentos com melhor imagem / reputação na sua área geográfica até 2015;
- Alcançar uma taxa de ocupação de 100% em 2016;
- Apresentar-se economicamente viável e com resultados líquidos positivos a partir do 4º ano.

## 2.3. Estratégia

O Colégio *Os Traquinas* seguirá uma estratégia de crescimento apostando na diferenciação, com a prestação de um serviço educacional focalizado na educação e

desenvolvimento da criança e no envolvimento da família, tendo subjacente a prática de preços competitivos.

#### 2.4. Definição de Políticas

##### **a. Recursos Humanos**

A política de Recursos Humanos será implementada tendo subjacente um critério exigente ao nível do recrutamento e seleção de candidatos. Neste âmbito, será efetuada uma avaliação ao currículo e à competência evidenciada dos candidatos. No decorrer do processo de seleção será dada preferência a candidatos em início de carreira, nomeadamente recém-licenciados, desde que estes apresentem, além dos devidos conhecimentos e competências técnicas, um conjunto alargado de características pessoais que permitam à empresa a garantia de mais soluções e sucessos (*soft skills*<sup>32</sup>).

Relativamente ao regime remuneratório a adotar será em linha com o que se encontra a ser aplicado nos estabelecimentos de ensino no concelho. No entanto, será um dos objetivos do novo estabelecimento, a atribuição de subsídios e de remunerações extraordinárias, de acordo com o exercício de outras atividades desenvolvidas por cada colaborador ao longo do ano letivo, para além da atividade corrente.

Uma outra área fundamental a apostar será a recorrente formação profissional dos colaboradores do colégio, atendendo que este se pretende focalizar-se numa educação de qualidade. Desta forma, procurar-se-á que os colaboradores estejam presentes em conferências sobre a temática da Educação, que sejam disponibilizados todo o material de suporte à atividade profissional atualizado, possam frequentar cursos e formações presenciais, entre outros. Com isto, de forma a dispor de uma equipa de profissionais motivados, a sociedade procurará oferecer condições para uma evolução profissional e serão estabelecidos objetivos atrativos.

Um outro aspeto essencial será a procura de um nível de eficácia e eficiência através de polivalência de funções, tanto na área operacional como na área pedagógica, de modo a garantir flexibilidade de funções para obtenção de um ajustamento racional e lógico nas diversas situações que possam surgir no decorrer de cada ano letivo.

---

<sup>32</sup> <http://www.hrportugal.pt/2011/11/09/o-poder-das-soft-skills/>

### **b. Marketing**

A política de Marketing será focalizada numa estratégia *pull* (Wheelen & Hunger 2008), dirigindo-se diretamente aos seus clientes finais e assentará em 2 fases:

- Fase de construção e promoção do Colégio *Os Traquinas* (Novembro de 2012 a Agosto de 2013) – política assente na divulgação do estabelecimento através de campanhas *above the line* (Wheelen & Hunger 2008), com ações nos *media*, com o intuito de informar e dar a conhecer a existência o novo estabelecimento de ensino pré-escolar no mercado local;
- Fase de abertura do estabelecimento e estabilização do negócio (a partir de Setembro de 2013) – aposta numa política de comunicação *below the line* (Wheelen & Hunger 2008) (fora dos *media*), quer junto dos potenciais clientes como junto dos clientes do colégio à data de funcionamento do mesmo. Neste sentido, a empresa apostará em promoções, relações públicas e internet (envio de folhetos informativos, de newsletters, criação de um site), centrando a sua área de intervenção no desenvolvimento dos alunos e na satisfação das necessidades da família.

### **c. Tecnológicas**

De forma a garantir uma eficácia e eficiência tanto no apoio ao ensino e às famílias, como na gestão operacional, recorrer-se-á aos suportes tecnológicos necessários para cada uma das áreas: pedagógica e operacional, independentemente do investimento financeiro que possa ser necessário.

### **d. Financeiras**

A nível financeiro, a política do novo colégio deverá ser orientada por princípios como o rigor e a transparência, tendo sempre subjacente que cada decisão de investimento deverá ter aprovação dos sócios. Com isto, irão ser assumidos os seguintes princípios orientadores:

- O montante dos capitais próprios na estrutura de capitais deve representar no mínimo 20% do total do investimento inicial;
- O tipo de financiamento bancário para construção será *leasing* imobiliário e para os equipamentos *leasing* mobiliário;

- Será estabelecido um mínimo de 3% do volume de negócios para a gestão de tesouraria, recorrendo-se sempre que se justificar a empréstimos de curto prazo utilizados para apoio da mesma;
- Ao nível das amortizações, será adotado o método das taxas constantes e as percentagens de acordo com a lei.

### 3. Implementação Estratégica

Na fase de implementação são preparados todos os planos para definir as atividades a desenvolver, tendo sempre subjacente a formulação estratégica, mais especificamente ao nível da visão, missão, estratégia e políticas estabelecidas, assim como a envolvente externa e interna ao novo estabelecimento de ensino.

#### 3.1. Planos de Atividades

##### 3.1.1. *Plano de Recursos Humanos*

Neste plano o objetivo passará pela constituição da direção e órgãos de administração, pela definição de atividades, do quadro de pessoal e do regime laboral e remuneratório.

- A gerência será constituída pelos sócios (art.º 252.º e 261.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro) e a estes compete-lhes a aprovação, por maioria em assembleia-geral de sócios (art.º 248.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 de Setembro), das decisões estratégicas da direção pedagógica e direção operacional;
- A Direção Operacional será da responsabilidade direta da gerência e deverá assegurar todas as atividades de suporte ao funcionamento do estabelecimento de ensino. Para isto, o sócio gerente com formação e experiência na área de gestão, assumirá a função de diretor a tempo inteiro desta direção e a tempo parcial a função de gestor dos seguintes departamentos: Recursos Humanos, Financeiro e Comercial e Logística;
- A Direção Pedagógica intervém tanto nas atividades específicas do ensino pré-escolar, como no desenrolar de outras tarefas fora do âmbito da atividade curricular diária, procurando perceber e avaliar as diferentes salas e as diferentes necessidades de formação. A responsabilidade desta direção ficará a cargo do sócio que dispõe de formação e experiência na área. Sublinhe-se que,

inicialmente, este também assumirá a responsabilidade do Departamento de Ensino Pré-Escolar. Esta direção irá ser constituída por dois departamentos:

- a. Ensino Pré-Escolar – responsável pela atividade curricular de todas as salas e pela integração das diferentes valências de ensino, nomeadamente através de atividades curriculares e extracurriculares transversais, socialização dos alunos e eventos transversais;
  - b. Formação – departamento em que serão dinamizadas e preparadas as ações de formação, quer internas como externas, para os colaboradores do colégio e pais.
- Regime laboral:
    - a. O regime laboral estipula a prestação de 35 horas de trabalho semanais (art.º 76.º do Decreto-Lei n.º 270/2009 de 30 de Setembro de 2009);
    - b. Na Educação Pré-Escolar o desenvolvimento curricular é da responsabilidade do educador que exerce a atividade educativa/letiva de 25 horas semanais (art.º 77.º do Decreto-Lei n.º 270/2009 de 30 de Setembro de 2009), em regime de monodocência (Circular n.º 17/DSDC/DEPEB/2007 – Gestão do Currículo na Educação Pré-Escolar);
  - Regime remuneratório:
    - a. As remunerações dos colaboradores serão estabelecidas de acordo com o que se encontra a ser aplicado nos estabelecimentos de ensino no concelho de Mafra (cf. anexo 25);
    - b. O recebimento da alimentação será em espécie para todos os colaboradores, em conformidade com a lei;
    - c. As atividades extraordinárias desenroladas no decurso da atividade curricular darão direito ao pagamento de horas extraordinárias.
  - Processo de recrutamento e início de atividades:
    - a. Estima-se o início do processo de recrutamento dos Recursos Humanos para Maio de 2013 e início das funções em Setembro desse mesmo ano;
    - b. O horário laboral do colégio será das 7h30 às 19h30, sendo que poderá a vir a oferecer no futuro um horário pós-laboral das 19h30 às 23h00;
    - c. Ao nível dos Educadores de Infância apenas serão recrutados os que disponham de habilitações profissionais e licenciatura.

- Colaboradores:
  - a. A nível do corpo docente, serão necessárias quatro educadoras, uma por sala: Berçário, Sala de Aquisição de Marcha, Sala dos dois anos e Sala de Jardim-de-infância;
  - b. A nível de Auxiliares de Ação Educativa, são necessárias cinco, duas para o berçário e uma para cada das restantes salas, sendo que estas deverão ter formação específica para apoio aos educadores;
  - c. Um Assistente Administrativo que ficará responsável pela receção e orientação dos clientes dentro do colégio, e pelo apoio à gerência e a cada uma das direções;
  - d. No refeitório serão necessárias uma cozinheira e uma ajudante de cozinha que ficarão responsáveis pela preparação dos almoços e lanches, garantindo a qualidade na confeção e cumprindo as normas de higiene, ficando igualmente responsáveis pela limpeza da cozinha e refeitório.
- Motivação
  - a. Oferecer formação contínua a todos os colaboradores, sendo elaborado um plano anual de formação, de forma a responder às diferentes tarefas e necessidades de formação de cada um. Para isto, o colégio dispõe de um *planfond* de 1000€ anuais para enquadrar de acordo com as necessidades dos colaboradores;
  - b. Facilidade, por parte dos colaboradores, na utilização de todas as atividades promovidas pelo colégio, assim como das instalações, sem custos.

### 3.1.2. *Marketing*

O Plano de Marketing para o Colégio *Os Traquinas* tem como finalidade a definição das atividades promocionais, *above the line* e *below the line*, para a divulgação do mesmo, através da definição das principais variáveis do *Marketing Mix*.

Numa primeira fase, de forma a avaliar a adesão ao projeto e realizar os ajustamentos necessários à metodologia que se pretende desenvolver, foi elaborado um inquérito junto de uma amostra de clientes tipo (cerca de 40 pais com filhos entre os 3 meses e os 6 anos de idade que frequentam o nível pré-escolar em estabelecimentos de ensino privados na freguesia de Mafra). O inquérito foi desenvolvido com base num

questionário (ver anexo 26) com o intuito de conhecer o nível de aceitação dos pais face ao novo colégio.

Com isto, importa referir que a construção do inquérito teve por base as seguintes linhas orientadoras:

- Quantificar o que os pais esperam como retorno do colégio, tendo em conta a mensalidade que pagam;
- Quantificar o valor que os pais atribuem às atividades que a escola promove e que podem contribuir para melhorar o nível de vida da família;
- Quantificar a adesão dos pais à disponibilização do seu tempo/conhecimento para contribuir para as diferentes atividades a desenvolver na escola;
- Quantificar a adesão dos pais a atividades a desenvolver em horário pós-laboral ou ao fim de semana.

Desta forma, as perguntas do questionário foram agregadas em três grupos, com distintos níveis de quantificação:

**Grupo I** – Gestão das expectativas e avaliação da oferta base regularmente associada a um colégio privado: Projeto Educativo; Segurança; Estabilidade do Quadro de Docentes; Regulamento Interno e Oferta de Atividades Extracurriculares.

**Grupo II** – Relação Base Financeira: Importância do valor da prestação; Descontos na mensalidade para familiares e a existência de pacotes promocionais.

**Grupo III** – Relação de Base Estrutural: Importância dos serviços e infraestruturas do colégio; importância da poupança.

De acordo com a análise realizada às respostas (anexo 27) destacam-se os seguintes aspetos para cada grupo:

I - A segurança e o projeto educativo se assumem com carácter determinante na decisão sobre a escolha do colégio, pelo que deverão ser criadas infraestruturas que garantam a segurança dos alunos e um projeto educativo que promova o desenvolvimento integral da criança. Além disto, também foram considerados *importantes*, o regulamento interno e a oferta de atividades extracurriculares, sendo outros vetores de aposta por parte o estabelecimento de ensino.

II - O valor da prestação mensal assume destaque com as respostas centradas em *importante* (47,5%) e *muito importante* (52,5%), sendo que, por isso, o preço se revela como fator limitador da decisão de escolha do estabelecimento de ensino. Apesar disto,

os descontos para a família e a oferta de pacotes promocionais também se revelam determinantes na escolha final, pelo que se devem apostar em preços competitivos e na disponibilização das vantagens mencionadas.

III - As condições físicas do colégio revelam-se essenciais na decisão, pelo que devem ser oferecidas as melhores possíveis. De seguida, como  *muito importante*, destaca-se a diversidade de atividades extracurriculares, pelo que o colégio deverá apostar na oferta destas atividades. A proximidade geográfica também foi caracterizada em 55% como  *muito importante*, sendo essencial que a localização do novo colégio seja central, próximas dos principais acessos de Mafra e inserido numa zona habitacional. Relativamente ao horário, os pais consideram fundamental o horário alargado e o horário pós-laboral pouco relevante, sendo que assim nesta fase o colégio deverá apostar apenas no horário alargado, podendo no futuro avançar com o horário pós-laboral, em caso de necessidade.

Definição do *Marketing Mix* (Wheelen & Hunger 2008):

- O Colégio *Os Traquinas* procura oferecer um serviço educacional inovador, com uma maior aposta ao nível do serviço de creche, que se revela ainda um mercado com perspetivas de crescimento, dispondo também a possibilidade de continuação da criança em jardim-de-infância, permitindo assim que esta possa entrar no berçário e permanecer no colégio até aos 6 anos de idade, onde a educadora de infância fará o acompanhamento ao longo dos anos. A oferta de serviços de formação também revela como aspeto diferenciador.
- No que se refere ao preço, este deverá ser estabelecido tendo em atenção os preços praticados pela concorrência, tendo presente que apenas foram considerados os estabelecimentos de ensino privado com localização na freguesia de Mafra, cujas mensalidades (com alimentação) se situam num intervalo entre 220€ e os 335€. Com isto, o objetivo do colégio será de adotar preços competitivos, tendo sido seguida uma estratégia que situe o preço numa posição intermédia, relativamente aos concorrentes. Assim, tendo em consideração os custos associados à prestação do serviço, os preços que irão ser praticados serão os que constam no quadro seguinte:

Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

Quadro N.º 10 – Tabela de Preços do Colégio *Os Traquinas*

	<b>Preço</b>
Inscrição Anual (Matricula e Seguro Escolar)	110€
Mensalidade (inclui Atividades Curriculares: Música e Ginástica)	255€
Alimentação	50€
Atividades Extracurriculares (1 vez por semana): Ballet, Inglês, Judo e Natação	30€ /Cada
Pacote Económico (Mensalidade + Alimentação)	290€
Pacote Médio (Mensalidade + Alimentação + 1 Atividade Extra)	310€
Pacote Total (Mensalidade + Alimentação + Todas Atividades)	385€
Desconto na mensalidade para familiares	5%

Fonte: Construção própria.

- Relativamente à comunicação, a promoção do Colégio será desenvolvida em duas fases:
  - i. Fase de construção e promoção do colégio:
    - Em Maio de 2013 serão colocados painéis publicitários junto dos principais nós de acesso em Mafra;
    - Na mesma data será realizada distribuição de *flyers* no centro de Mafra e nos hipermercados circundantes;
    - De Abril a Junho de 2013 serão publicitados na Rádio do Concelho de Mafra (RCM) *spots* publicitários sobre o Colégio *Os Traquinas*;
  - ii. Início do ano escolar 2013/2014
    - No início de Setembro de 2013 será promovido um evento inaugural da apresentação do colégio à comunidade, com uma visita às instalações e apresentação dos vetores estratégicos de desenvolvimento;
    - No início das aulas será promovido um evento de abertura do ano escolar, com o objetivo de apresentar formalmente o colégio aos pais;

## Projeto de Investimento: Colégio *Os Traquinas*

- Criação de um *site* institucional, onde irá constar informações do colégio, como o regulamento interno, o projeto educativo, agenda *online*<sup>33</sup> rotina diária das crianças, tabela de preços, horário de funcionamento e contactos, entre outras.

- Ao nível da distribuição, atendendo que existe no mercado uma menor oferta ao nível da valência de creche, concentraram-se esforços no sentido de oferecer um serviço dos 3 meses aos 6 anos, disponibilizado assim:

Quadro N.º 11 – Capacidade de crianças por Sala<sup>34</sup>

<b>Tipo de Sala</b>	<b>Capacidade</b>
Berçário	10
Sala de Aquisição de Marcha (1 ano)	14
Sala dos 2 anos	18
Sala Heterogénea (dos 3 aos 5/6 anos)	25
<b>Total</b>	<b>67</b>

Fonte: Construção própria.

### 3.1.3. *Financeiro*

O financiamento do presente Projeto de Investimento será maioritariamente com recurso ao sistema bancário em 2012, através de um *leasing* imobiliário que envolverá a aquisição do terreno e construção do estabelecimento de ensino. A primeira prestação corresponderá aos capitais próprios disponibilizados pelos sócios. Com a conclusão da construção em 2013 será necessária a aquisição de equipamentos, que será financiada com recurso a um *leasing* mobiliário. Após início da atividade recorrer-se-á a empréstimos de curto prazo para fazer face a situações pontuais de tesouraria.

---

<sup>33</sup> Nesta os adultos responsáveis por cada sala escreverão o dia-a-dia das crianças.

<sup>34</sup> Calculado mediante legislação aplicável para cada valência: Berçário e Creche – Portaria N.º 262/2011 e Jardim-de-infância – Decreto-Lei N.º 147/1997

#### 3.1.4. Tecnológico

O Plano Tecnológico procura aumentar a notoriedade do colégio e dotá-lo de um elevado grau de eficácia e eficiência, com recurso às novas tecnologias. Desta forma, o desenvolvimento deste plano ocorrerá a dois níveis:

- Apoio ao Ensino:
  - Criação de uma página de internet do colégio, que servirá como um dos principais veículos de informação para o exterior. Também servirá para efetuar as reservas relativas à participação nas atividades desenvolvidas pelo colégio, bem como as relativas à utilização das suas instalações;
  - Colocação de um computador em cada sala e um sistema de multifunções de rede.
- Infraestruturas de suporte:
  - Instalação de uma rede *wireless*;
  - Instalação de um sistema CCTV de vigilância externo e interno;
  - Instalação de um sistema de anti-intrusão.

### 3.2. Projeto de Investimento

Neste subcapítulo a intenção será avaliar a viabilidade económico-financeira no projeto de investimento, sendo que para tal é fundamental a caracterização física e financeira do mesmo.

#### 3.2.1. *Caraterização do Estabelecimento*

O Colégio *Os Traquinas* ficará localizado na nova zona habitacional de Mafra, na Rua António Augusto Pereira de Almeida (ver anexo 28), junto ao Parque Desportivo Municipal, próximo das principais e novas vias de acesso (vias rápidas e autoestrada A21).

O terreno onde irá ser construído o colégio dispõe de 750m<sup>2</sup> e já conta com viabilidade construtiva para este tipo de estabelecimentos de ensino.

A área de construção do edifício será de 361m<sup>2</sup>, irá ser concentrada ao nível do piso térreo e contará com as seguintes divisões (ver anexo 29): Sala Parque e Berçário, Sala de Atividades 1 ano; Sala de Atividades 2 anos; Sala de Atividades Heterogénea (dos 3 aos 6 anos), Sala Polivalente, Sala de Reuniões, Refeitório, Cozinha, WC para crianças, WC para adultos, Sala de Arrumos, Gabinete de Direção e Área de Receção.

Relativamente ao espaço exterior a intenção será apostar no recreio exterior e reservar uma área para estacionamento.

### 3.2.2. *Análise Económico-Financeira*

Nesta fase do trabalho a finalidade será a elaborar a avaliação económico-financeira do projeto de investimento com vista a estudar a sua viabilidade.

#### Pressupostos

Para o desenvolvimento do projeto de investimento, os sócios devem avançar constituição de uma Sociedade por Quotas em Outubro de 2012, entregando uma entrada inicial em dinheiro (art.º 197.º, 201.º e 202.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 Setembro). A designação da sociedade (art.º 200.º do Decreto-Lei n.º 262/86, de 2 Setembro) será “Colégio Os Traquinas, Lda.”.

A nível do financiamento bancário, este deve ser conseguido no mesmo mês e o montante do empréstimo, 400.000€, de acordo com entidade bancária, não poderá ultrapassar 80% do valor de avaliação de liquidação forçada. Uma vez que não dispomos do valor de avaliação do imóvel, partimos do pressuposto que valerá mais 20% do que o valor do investimento inicial.

Atendendo que a aquisição do terreno já com viabilidade e autorização de construção para este tipo de estabelecimento de ensino ocorrerá após concessão de financiamento bancário, admitimos que a construção do colégio terá início em Janeiro de 2013 e demorará cerca de 8 meses a ser concluída. Como estamos perante um nova construção, apesar de já autorizada, deverá ser solicitado um pedido de informação prévia à Câmara Municipal de Mafra onde irá ser localizado o colégio. Em simultâneo, como o novo projeto se trata de um estabelecimento de ensino, importa destacar que deverá ser efetuado um pedido de autorização para a abertura de estabelecimento de ensino particular<sup>35</sup> à DRELVT, sendo necessário a organização de um processo com a entrega de um conjunto de documentos necessários, conforme indicado em anexo 30. Além disto, é de salientar que foram tidos em conta os requisitos pedagógicos e técnicos, de acordo com a lei, para a instalação e funcionamento de estabelecimentos de ensino pré-escolar (Despacho Conjunto n.º 268/97, de 25 Agosto), assim como os critérios a

---

<sup>35</sup> <http://tinyurl.com/8bz33gz>

utilizar quanto à escolha das instalações e do equipamento didático (Despacho Conjunto n.º 258/97, de 21 Agosto).

A base de pressupostos que serviu de sustentação no projeto de investimento em estudo assentou em dados, cujas projeções foram elaboradas por organismos oficiais sendo que, na sua falta assumir-se-á a manutenção do último dado conhecido e sustentado.

#### Volume de Negócios

- A capacidade instalada prevista do colégio no ano letivo 2013/2014 estima-se que seja de 85%, contando com 57 crianças, e atingirá os 100% (67 crianças) em 2016/2007.
- Os preços praticados são os mencionados no Quadro N.º 10 do presente relatório, tendo sido estimado uma percentagem do total de crianças inscritas para aquisição de cada um dos pacotes promocionais e opções associadas (ver anexos 31 e 32). Com isto, espera-se que, atendendo à conjuntura atual, o Pacote Promocional seja o mais vendido, representando um peso de 60% do número de crianças inscritas. Seguidamente encontra-se o Pacote Médio, que contempla 1 Atividade Extra, com um peso de 15%, e a opção de Mensalidade com igual peso. Menos representativo é o Pacote Total, com 10%, pois será direcionado para crianças pertencentes a famílias com um nível de vida superior. Atente-se que também fora estimado um número de crianças que podem comprar separadamente 1 Atividade Extra, tendo sido considerado 10% das crianças que têm opção de Mensalidade e opção Pacote Médio, sendo estas apenas a que se aplicam essa opção.
- Relativamente à evolução dos preços será de acordo com as estimativas para o IPC do Ministério das Finanças, no *Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016*<sup>36</sup>. De 2017 a 2013 estimou-se que este seria igual ao previsto para 2016.

#### Custos

- **CMVMC** (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas) – Tendo em conta que o serviço de refeitório é realizado pelo colégio, terá de ser estimado o custo associado à elaboração das refeições. Para isto foi considerado que o custo

---

<sup>36</sup> [http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO\\_2013-2016.pdf](http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO_2013-2016.pdf)

será cerca de 80% do valor das refeições vendidas, tendo por base os pacotes promocionais, atendendo que estes contemplam a alimentação (cf. anexo 33).

- **FSE (Fornecimentos e Serviços Externos)** – Nesta rubrica encontram-se todos os custos associados ao funcionamento normal de um estabelecimento de ensino, assim como os serviços subcontratados, como as atividades extracurriculares e serviço de transporte (anexo 34). Importa sublinhar que grande parte dos custos foram conseguidos através de orçamentos solicitados, como por exemplo os seguros, publicidade, entre outros, e os restantes através de uma média aproximada, tendo em conta dados do sector. Note-se ainda que relativamente ao custo com publicidade, assumiu-se que a partir de 2014 seria cerca de 25% do investimento realizado em 2013.
- **Gastos com Pessoal** – Neste ponto é de salientar que apesar de a capacidade instalada não estar totalmente preenchida desde o início da atividade (Setembro de 2013), os colaboradores terão de ser todos recrutados no início do funcionamento do colégio, de forma a garantirem o horário de funcionamento (das 7h30 às 19h30) e serem respeitadas a leis vinculativas deste sector. O custo mais representativo são as remunerações (ver anexo 35), que foram estabelecidas, como já mencionado, de acordo com os salários praticados no concelho. Associados aos vencimentos estão os encargos suportados com a Segurança Social, calculados de acordo com as taxas contributivas definidas por lei<sup>37</sup>. Além destes custos, ainda se encontram projetados os relacionados com alimentação (5€ por dia), seguro de acidentes de trabalho (1% do total anual das remunerações), com formação (plafond anual de 1000€) e com prémios/incentivos (20% do total das remunerações mensais).
- **Outros Custos Operacionais** – Encontram-se contabilizados os custos com a oferta de Descontos Família, em que foram estimados que estes seriam aplicados a 5% de cada produto oferecido.

---

<sup>37</sup> <http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.03.01>

### Investimentos

Os investimentos realizados (anexo 36) ocorrem fundamentalmente em dois períodos: na fase de arranque com a compra do terreno e construção do edifício e na fase de pré-abertura do colégio, com a compra dos equipamentos necessários ao funcionamento. Atente-se que o valor do terreno foi facultado mediante contacto telefónico com o proprietário do mesmo e que o orçamento de construção do colégio foi concedido por um engenheiro civil. Os valores conseguidos relativamente aos equipamentos tiveram por base orçamentos e pesquisas na internet.

### Financiamento

- Cada um dos sócios contribuirá com 50.000€, alcançado assim, o colégio Capitais Próprios no montante de 100.000€.
- O financiamento para a aquisição do terreno (2012) e construção do colégio (início em 2013) será efetuado sob forma de *Leasing* Imobiliário (ver anexo 37) por um prazo de 10 anos, no montante de 400.000€, acrescido de IMT e despesas associadas no valor de 10.875€<sup>38</sup>, sendo que a primeira prestação do colégio será de 100.000€, ficando assim em dívida 310.875€.
- De acordo com entidade bancária, poderá ser acordado um período de carência de capital, pelo que se definiu para o *Leasing* Imobiliário um período de carência de 1 ano e 2 meses.
- Para aquisição do equipamento em 2013, o financiamento será de 20.000€ na forma de *Leasing* Mobiliário (ver anexo 37) por um período de 4 anos.
- Para os dois financiamentos foi considerada uma taxa de 5,116%, que contempla a Euribor 1Mês (0,116%<sup>39</sup>) e *spread* de 5%.

### Demonstração de Resultados, Mapa de *Cash Flow* e Mapa de Fundo de Manéio

Numa análise à Demonstração de Resultados (anexo 39) constata-se que os *cash flows* operacionais (EBITDA) são positivos desde 2013, assim como o resultado operacional (EBIT), o que permite concluir que a performance operacional do colégio se apresenta

---

<sup>38</sup> De acordo com simulação realizada junto de uma entidade bancária

<sup>39</sup> <http://pt.euribor-rates.eu/euribor-taxa-1-mes.asp>

ajustada. Contudo, o elevado peso dos juros e gastos similares suportados até 2015, em resultado do financiamento bancário associado ao investimento inicial do projeto, faz com que o colégio apresentasse resultados líquidos negativos até essa data.

O Mapa de *Cash Flow* (anexo 41) permite analisar o *cash flow* efetivo gerado pelo colégio no decorrer das suas operações. Na análise ao mapa verifica-se que em 2012 e 2013 se registam mais necessidades financeiras em *prol* do investimento em capital fixo centrado no mesmo período, situação que teve como consequência o apuramento de *cash flows* negativos. Nos restantes exercícios os recursos financeiros assumem maior importância essencialmente por via dos resultados operacionais, o que resulta no apuramento de *cash flows* satisfatórios. Em 2023 espera-se o maior registo de *cash flow*, sendo este influenciado fortemente pelo valor residual do investimento em capital fixo, que reflete o valor contabilístico do mesmo (atente-se que a taxa de amortização para Edifícios e outras construções comerciais e administrativos é de 2%<sup>40</sup>, o que implica uma vida útil de 50 anos).

O Mapa Fundo de Maneio (anexo 40) reflete a necessidade de investimento e desinvestimento em determinados anos da atividade. Analisando o mapa observa-se que a partir de 2014 existem sempre mais necessidades de fundo de maneio do que recursos, sendo esta situação justificada essencialmente pela elevada reserva de segurança de tesouraria que fora definida (3% do volume de negócios). Ao nível dos recursos, são os fornecedores que assumem maior destaque, atendendo ter sido estabelecido um prazo médio de pagamentos de 30 dias.

#### 4. Avaliação

Após análise económico-financeira do Colégio *Os Traquinas*, o passo seguinte prende-se com a aplicação das metodologias de avaliação de um projeto de investimento que servirão de suporte e sustentação à tomada de decisão de investimento. Com isto, as metodologias utilizadas foram o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (PRI) (ver anexo 42).

---

<sup>40</sup> <http://www.pwc.pt/pt/guia-fiscal-2012/irc/taxas-depreciacao-amortizacao-fiscais.jhtml>

Quadro N.º 12 – Metodologias de Avaliação

Metodologias	Perspetiva do Projeto <sup>41</sup>	Perspetiva do Investidor <sup>42</sup>
<b>VAL</b>	109.370	35.098
<b>TIR</b>	9,45%	14,20%
<b>PRI</b>	10 anos e 7 meses	10 anos e 9 meses

Fonte: Construção própria.

No que respeita ao VAL este é superior a zero, tanto na perspetiva do projeto como do investidor, o que nos permite concluir que o projeto é economicamente viável, gerando excedente e permitindo recuperar o investimento realizado.

Na perspetiva do investidor, atendendo que a TIR é de 14,2% sendo superior à taxa de atualização apurada (10,52%), demonstra igualmente que o projeto é economicamente viável. Na perspetiva do projeto, a TIR de 9,45% também atesta a viabilidade do colégio, tendo em conta que é superior ao WACC<sup>43</sup> (5,63%).

O PRI, conhecido também por *Payback*, nas duas perspetivas é de 10 anos e alguns meses. Atendendo que o período de investimento é de 11 anos, o PRI é praticamente igual a este, sendo que se deve aceitar o projeto, contudo o risco aumenta substancialmente.

Em suma, as metodologias apresentadas evidenciam que o projeto de investimento: Colégio *Os Traquinas* é economicamente viável.

### Análise de Sensibilidade

Após avaliação do projeto em estudo, a fase seguinte envolve o estudo do risco económico através de uma análise de sensibilidade, cuja finalidade será testar qual a alteração do critério de avaliação VAL quando oscila uma das variáveis de carácter mais incerto do projeto, como o preço e quantidade vendida. No que se refere a esta última, uma vez que estamos já a pressupor no projeto que a capacidade instalada é totalmente utilizada a partir de 2016/2017, apenas será testada a diminuição da quantidade vendida. Sendo assim apuraram-se os seguintes resultados:

<sup>41</sup> *Free Cash Flow to Firm* (FCFF) – Fluxo monetário gerado para a empresa

<sup>42</sup> *Free Cash Flow to Equity* (FCFE) – Fluxo monetário gerado para os acionistas

<sup>43</sup> Custo Médio Ponderado do Capital

Quadro N.º 13 – Análise de Sensibilidade

<b>Análise de Sensibilidade</b> (anexo 43)	<b>VAL</b> Perspetiva do Projeto
Preço Diminui 5%	78.093
Preço Diminui 10%	37.796
Preço Aumenta 5%	141.388
Preço Aumenta 10%	182.063
Quantidade Vendida Diminui 5%	77.899
Quantidade Vendida Diminui 10%	37.024

Fonte: Construção própria.

Mediante a informação apresentada, observa-se que apesar das variações o projeto se revela sempre viável. Contudo, constata-se que o VAL diminui bastante quando o preço dos produtos oferecidos diminuem 10%, contudo continua a registar-se num nível positivo, logo o projeto continua a manifestar-se viável. O VAL assume o valor de destaque quando o preço aumenta 10%.

Relativamente à quantidade vendida, o VAL regista uma diminuição acentuada quando a mesma reduz 10%.

Para se obter uma decisão global é necessária a aplicação das metodologias WACC (5,63%), VAL na ótica de investidor (35.098) e APV<sup>44</sup>. No que respeita ao APV (anexo 44), este permite separar a decisão económica da decisão de financiamento e apresenta um valor de 141.945, o que permite **concluir que a decisão de investimento é globalmente viável.**

<sup>44</sup> Valor Líquido Ajustado à decisão de Financiamento (VALA)

## V. Conclusões

A temática da Educação é crucial na sociedade atual, pois é com ela que o ser humano adquire os valores democráticos para poder viver em sociedade. Atendendo à evolução e modernização da sociedade atual, hoje em dia existem vários modelos educativos que, apesar das suas diferenças, se complementam e apresentam alguns aspetos em comum que devem ser considerados em qualquer estabelecimento de ensino pré-escolar, como: a importância do envolvimento da família e o papel ativo da criança.

Nos últimos anos tem-se verificado uma recorrente aposta por parte do Estado na Educação, nos vários níveis de ensino. Apesar da situação de crise económica que se vive atualmente em Portugal, no seguimento de terem de ser cumpridos os compromissos assumidos pelo Estado no PAEF, foram definidas diversas medidas de consolidação e redução de despesa, contudo o corte não se reflete ao nível da educação pré-escolar, sendo intenção alargar a rede pré-escolar, conforme indicado no Programa do XIX Governo Constitucional. Apesar disto, as medidas aplicadas têm impacto ao nível da população, pois com o aumento de impostos verifica-se a redução do rendimento disponível das famílias e consequente redução do consumo privado. Neste enquadramento prevê-se o agravamento da taxa de inflação e taxa de desemprego.

Com os resultados dos Censos de 2011 verificou-se que Portugal cresceu, quer em termos de população residente como em número de famílias, sendo Mafra o concelho que maior variação registou, atendendo que se trata de um município em constante desenvolvimento, caracterizado pela crescente fixação da população, pela sua localização, boas acessibilidades (rede rodoviária, ferroviária e extensa e boa rede viária), uma expressiva área urbanística. Em resultado deste crescimento, também se verificou um acréscimo da população jovem (0-14 anos), assim como a taxa bruta de natalidade. Relativamente à rede educativa pré-escolar em Mafra, sabe-se que existe uma aposta na oferta da rede pública, contudo e não esquecendo que para o Estado apenas existe obrigatoriedade de oferecer estabelecimentos de ensino a crianças com idade a partir dos 3 anos, para a valência de creche apenas existem os estabelecimentos da rede privada. A vila de Mafra revela-se como localização chave para a abertura de um novo estabelecimento de ensino, uma vez que existem apenas 4 estabelecimentos de ensino pré-escolar privado com valência de creche e/ou jardim-de-infância.

Mediante o exposto, Mafra apresenta-se como o mercado potencial para o desenvolvimento do novo projeto de investimento: Colégio *Os Traquinas*. Para se

conseguir diferenciar dos seus concorrentes, definiu-se que o novo estabelecimento de ensino irá apostar num serviço educacional de qualidade com maior oferta na valência de creche (dispondo também jardim-de-infância), e assente nos modelos educativos existentes, a preços competitivos, com recurso a pacotes promocionais de forma a enquadrar a oferta do novo estabelecimento no mercado atual caracterizado por uma crise económica e social. Para além disto, procurará incentivar a integração e participação da família nas atividades desenvolvidas no colégio e irá apostar em instalações modernas e em tecnologias.

Em resultado da análise económico-financeira, verifica-se que o projeto de investimento que se pretende desenvolver regista um elevado esforço financeiro inicial, como consequência do elevado investimento necessário e, essencialmente do nível de endividamento associado a taxas de juro elevadas. Atente-se que o elevado peso dos juros e gastos similares suportados até 2015 faz com que o colégio apresente resultados líquidos negativos até essa data. Espera-se que as estimativas da taxa de ocupação de crianças se confirmem e que a taxa de juro não suba para valores superiores a 5,116%.

Tendo subjacente as projeções estimadas para os *cash flows*, recorreu-se á aplicação das metodologias de avaliação de um projeto de investimento que permitirão servir de suporte à tomada de decisão de investimento. Desta forma, na perspetiva do projeto, apurou-se um VAL de 109.370, uma TIR de 9,45% e um PRI de 10 anos e 7 meses, o que nos permite concluir que o projeto é economicamente viável, gerando excedente e permitindo recuperar o investimento realizado.

Mediante a análise de sensibilidade realizada, cuja finalidade foi testar qual a alteração do critério de avaliação VAL, quando oscila uma das variáveis de carácter mais incerto do projeto, como o preço e quantidade vendida, conclui-se que o projeto continua a ser economicamente viável, tornando-se o risco associado mais elevado quando o preço dos produtos oferecidos diminuem 10% e a quantidade vendida diminui também 10%.

A decisão global, atendendo ao apuramento de um APV de 141.945, é favorável permitindo assim concluir que a decisão de investimento é globalmente viável.

## Referências Bibliográficas<sup>45</sup>

### *Periódicos científicos consultados*

*Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010*. Instituto Nacional de Estatística, ISSN: 0872-8984/ ISBN: 978-989-25-0119-2 (último acesso a 03 de Março de 2012, disponível em <http://tinyurl.com/cg99o22>).

Berger, Guy (2009). *A investigação em educação – modelos socioepistemológicos e inserção institucional*. Educação, Sociedade & Culturas, 28: 175-192.

*Censos 2011 – Resultados Provisórios*. Instituto Nacional de Estatística, ISSN: 2182-4215/ ISBN: 978-989-25-0148-2 (último acesso a 01 de Outubro de 2012, disponível no site do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>).

Dale, R. (2008). *Construir a Europa através de um Espaço Europeu de Educação*. Revista Lusófona de Educação, 11: 13-30.

Figueiredo, A. (2002). *Redes e educação: a surpreendente riqueza de um conceito*. Conselho Nacional de Educação, Ministério da Educação, ISBN: 972-8360-15-0, Lisboa.

Horta, J. (1998). *Direito à educação e obrigatoriedade escolar*. Universidade Federal Fluminense. Caderno de pesquisa, 104: 5-34.

Loureiro, C. (2003). *Premissas teóricas para uma educação ambiental transformadora*. Ambiente e Educação, Rio Grande, 8:37-54.

Nogueira, C. & Nogueira, M. (2002). *A sociologia da educação de Pierre Bourdieu: limites e contribuições*. Educação & Sociedade, ano XXIII, 78.

### *Monografias consultadas*

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York, NY: Macmillan Co.

Armstrong and Kotler (2007). *Marketing: An introduction* (8th edition). Pearson Prentice Hall.

Delors, J. & Eufrazio, J. (1999). *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez.

Hohmann, M. & Weikart, D. P. (2011). *Educar a Criança* (6.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

---

<sup>45</sup> Os links de sites que apresentavam uma dimensão superior a uma linha foram reduzidos através do site: <http://tinyurl.com/>

Menezes, H. C. (2010). *Princípios de Gestão Financeira* (12.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Monteiro, A. R. (2005). *História da Educação – Uma Perspectiva*. Porto: Porto Editora.

Mota, A. G., Nunes, J. P. & Ferreira, M. A. (2004). *Finanças Empresariais – Teoria e Prática*. Lisboa: Publisher Team.

Niza, S. (2007). “O Modelo Curricular de Educação Pré-Escolar da Escola Moderna Portuguesa”, in Oliveira-Formosinho, J. (Org.), Lino, D. & Niza, S. (2007). *Modelos Curriculares para a Educação de Infância – Construindo uma práxis de participação* (3.<sup>a</sup> ed.) (pp. 123 – 142). Porto: Porto Editora.

Porter, M.E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, March/April 1979.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York.

Post, J. & Hohmann, M. (2011). *Educação de Bebés em Infantários – Cuidados e Primeiras Aprendizagens* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Silva, P. (2009). “Crianças e comunidades como actores sociais: uma reflexão sociológica no âmbito da interacção entre escolas e famílias”. In Sarmento T. (Org.) (2009). *Infância, Família e Comunidade – As crianças como actores sociais* (pp. 17 – 42). Porto: Porto Editora.

Sarmento, T. (2009). “As crianças e a cidadania: abordagens participativas em projectos educativos”. In Sarmento T. (Org.) (2009). *Infância, Família e Comunidade – As crianças como actores sociais* (pp. 43 – 68). Porto: Porto Editora.

Vasconcelos, T. (Coord.). (2011). *Trabalho por Projectos na Educação de Infância: Mapear Aprendizagens, Integrar Metodologias*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência – Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008), *Strategic Management and Business Policy – Concepts and Cases* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education, Pearson International Edition.

#### *Legislação consultada*

**Capítulo VIII, Art.º 56.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais**, último acesso a 10 de Maio de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/93fm9yz>)

**Capítulo II, Secção I, Art.º 9.º do Decreto-Lei n.º 102/2008 de 20 de Junho**, último acesso a 23 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/9ms9g6j>).

**Circular n.º 17/DSDC/DEPEB/2007 – Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.**

DEB (1997). *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Departamento da Educação Básica: Gabinete para a Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-Escolar.

**Decreto-Lei n.º 270/2009 de 30 de Setembro**, último acesso a 20 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf1s/2009/09/19000/0702407058.pdf>).

**Decreto-Lei n.º 147/97 de 11 de Junho**, último acesso a 09 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf1sdip/1997/06/133A00/28282834.pdf>).

**Decreto-Lei n.º 262/86 de 02 de Setembro**, último acesso a 04 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/9xpd4su>).

**Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de Setembro**, último acesso a 22 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://www.dre.pt/pdf1sdip/2009/09/17800/0627006285.pdf>).

**Despacho Conjunto n.º 268/97 de 25 Agosto**, último acesso a 13 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/8azxgru>).

**Despacho Conjunto n.º 258/97 de 21 Agosto**, último acesso a 13 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/9aebnmk>).

**Despacho n.º 9788/2011 de 04 de Agosto**, último acesso a 22 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf2sdip/2011/08/149000000/3212632127.pdf>).

**Despacho n.º 13170/2009 – Gabinete do Secretário de Estado da Educação**, último acesso a 22 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf2sdip/2009/06/108000000/2246722473.pdf>).

**Lei n.º 5/97 de 10 de Fevereiro – Lei-Quadro da Educação Pré-Escolar**, último acesso a 09 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf1sdip/1997/02/034a00/06700673.PDF>).

**Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo**, último acesso a 09 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf1sdip/1986/10/23700/30673081.pdf>).

**Portaria n.º 262/2011 de 31 de Agosto**, último acesso a 09 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: <http://dre.pt/pdf1sdip/2011/08/16700/0433804343.pdf>).

**Programa do XIX Governo Constitucional**, último acesso 08 de Março de 2012 (disponível no site: [http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa\\_gc19.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf)).

**Programa Educação / 2015**, último acesso a 10 de Março de 2012 (disponível no site: <http://www.drelvt.min-edu.pt/alunos/programa-educacao-2015.pdf>).

**Relatório do Orçamento de Estado 2012**, último acesso a 08 de Março de 2012 (disponível no site: [http://www.crup.pt/images/documentos/Oramento\\_de\\_Estado\\_2012.pdf](http://www.crup.pt/images/documentos/Oramento_de_Estado_2012.pdf)).

**Resolução do Conselho de Ministros n.º 137/2007**, último acesso 29 de Fevereiro de 2012 (disponível no site: [http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes200801/RCM\\_137\\_2007.pdf](http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes200801/RCM_137_2007.pdf)).

#### *Outros documentos*

Leandro, M. E. (2008). **Movimento da Escola Moderna**. *Jornadas Pedagógicas/2008. Modelos Pedagógicos na Educação de Infância*. (disponível no site: <http://apei.no.sapo.pt/novo/jornadas/mem.html>).

Leandro, M. E. (2008). **Reggio Emília**. *Jornadas Pedagógicas/2008. Modelos Pedagógicos na Educação de Infância*. (disponível no site: <http://apei.no.sapo.pt/novo/jornadas/rem.html>).

#### *Sites consultados*

**Agrupamento de Escolas de Mafra**, último acesso a 18 de Setembro de 2012 (disponível no site: <http://www.aemafr.edu.pt/index.html>).

**Associação de Comércio, Indústria e Serviços do Concelho de Mafra**, último acesso a 18 de Setembro de 2012 (disponível no site: <http://www.acism.pt/index.php>).

**Associação Para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Mafra**, último acesso a 18 de Setembro de 2012 (disponível no site: <http://apercim.no.sapo.pt/index.htm>).

**Autorização para Abertura de Estabelecimento de Ensino Particular e Cooperativo**, último acesso a 12 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://tinyurl.com/8bz33gz>).

**Carta Educativa do Concelho de Mafra**, último acesso a 24 de Agosto de 2012 (disponível no site: <http://www.cm-mafra.pt/educacao/carta.asp>).

**Câmara Municipal de Mafra**, último acesso a 11 de Outubro de 2012 (disponível no site: <http://www.cm-mafra.pt/>).

**Centro de Formação da Associação de Escolas do Concelho de Mafra**, último acesso a 18 de Setembro de 2012 (disponível no site: <http://esjs-mafra.net/cfaecm>).

**Censos 2011**, último acesso a 17 de Março de 2012 (disponível no site: [http://www.ine.pt/scripts/flex\\_provisorios/Main.html](http://www.ine.pt/scripts/flex_provisorios/Main.html)).

**Centro de Informação Europeia Jacques Delors**, último acesso a 17 de Março de 2012 (disponível no site: [http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p\\_cot\\_id=3931](http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=3931)).

**Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016**, último acesso a 12 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: [http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO\\_2013-2016.pdf](http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO_2013-2016.pdf)).

**Ensino Privado**, último acesso a 07 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://ensinoprivado.com/index.html>).

**Eurostat**, último acesso a 17 de Março de 2012 (disponível no *site*: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>).

**Euribor 1 mês**, último acesso a 22 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://pt.euribor-rates.eu/euribor-taxa-1-mes.asp>).

**INE**, último acesso a 05 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)).

**Inquérito à Situação Financeira das Famílias 2010**, último acesso a 28 de Setembro de 2012 (disponível no *site*: <http://tinyurl.com/8up6wgo>).

**Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Mafra 2007**, último acesso a 03 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://www.cm-mafra.pt/accao/pdf/planoDesenvolvimento.pdf>).

**Plano Estratégico do Turismo para o Concelho de Mafra (2007-2016)**, último acesso a 02 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: [http://www.cm-mafra.pt/turismo/pdf/plano\\_estrategico\\_turismoCM.pdf](http://www.cm-mafra.pt/turismo/pdf/plano_estrategico_turismoCM.pdf)).

**Segurança Social: IPSS/Iniciativas Particulares**, último acesso a 10 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>).

**Segurança Social: Contribuições – Taxas Contributivas**, último acesso a 20 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.03.01>).

**Soft Skills**, último acesso a 12 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://www.hrportugal.pt/2011/11/09/o-poder-das-soft-skills/>).

**Taxa de Derrama**, último acesso a 03 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: <http://tinyurl.com/992wrka>).

**Wikipédia**, último acesso a 03 de Outubro de 2012 (disponível no *site*: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina\\_principal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal)).

#### *Teses consultadas*

Ralheta, P. J. (2010). **Plano de Negócios para um Projecto Educativo: Integração de um Projecto Educativo na Área Social e Lúdica de uma Comunidade**. ISCTE – IUL. Lisboa, Portugal.

## ANEXOS

### Anexo 1| População residente e taxa de variação por NUTS II, 1991, 2001 e 2011

ZONA GEOGRÁFICA	População residente				Varição 1981-1991	Varição 1991-2001	Varição 2001-2011	Varição 1981-1991	Varição 1991-2001	Varição 2001-2011
	1981	1991	2001	2011	Nº			%		
Portugal	9 833 014	9 867 147	10 356 117	10 561 614	34 133	488 970	205 497	0,35	4,96	1,98
Continente	9 336 760	9 375 926	9 869 343	10 047 083	39 166	493 417	177 740	0,42	5,26	1,80
Norte	3 410 099	3 472 715	3 687 293	3 689 609	62 616	214 578	2 316	1,84	6,18	0,06
Centro	2 301 514	2 258 768	2 348 397	2 327 580	- 42 746	89 629	- 20 817	-1,86	3,97	-0,89
Lisboa	2 482 276	2 520 708	2 661 850	2 821 699	38 432	141 142	159 849	1,55	5,60	6,01
Alentejo	819 337	782 331	776 585	757 190	- 37 006	- 5 746	- 19 395	-4,52	-0,73	-2,50
Algarve	323 534	341 404	395 218	451 005	17 870	53 814	55 787	5,52	15,76	14,12
Região Autónoma dos Açores	243 410	237 795	241 763	246 746	- 5 615	3 968	4 983	-2,31	1,67	2,06
Região Autónoma da Madeira	252 844	253 426	245 011	267 785	582	- 8 415	22 774	0,23	-3,32	9,30

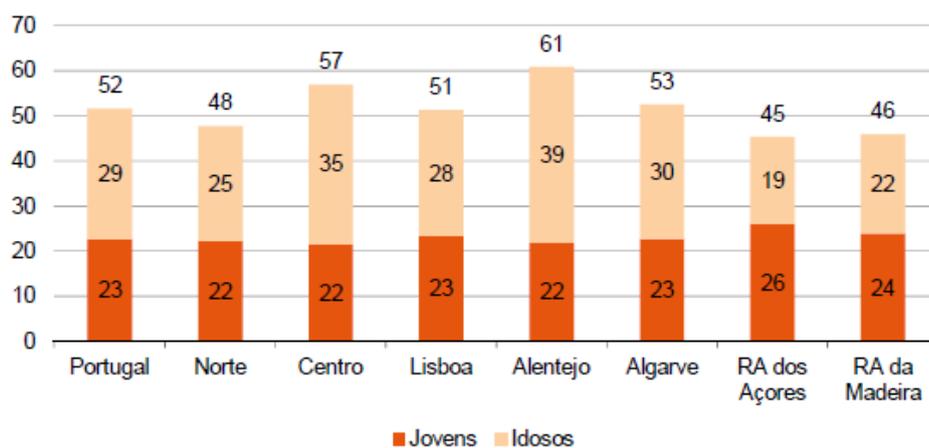
**Fonte:** “Censos – Resultados Provisórios – 2011 (Ano de Edição 2011)” disponível no *site* do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>

### Anexo 2| População residente (%) segundo a estrutura etária e sexo por NUTS II em 2001, 2011

ZONA GEOGRÁFICA	População residente (%)											
	0-14 anos			15-24 anos			25-64 anos			65 ou mais		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
<b>2011</b>												
Portugal	14,9	15,9	13,9	10,8	11,5	10,2	55,1	55,7	54,5	19,1	16,8	21,3
Continente	14,8	15,8	13,8	10,7	11,4	10,1	55,1	55,7	54,5	19,4	17,1	21,5
Norte	15,1	16,1	14,2	11,5	12,2	10,9	56,2	56,6	55,7	17,2	15,0	19,2
Centro	13,7	14,7	12,8	10,3	10,9	9,7	53,5	54,4	52,6	22,5	20,0	24,9
Lisboa	15,5	16,8	14,4	10,4	11,1	9,8	55,7	56,0	55,4	18,4	16,2	20,3
Alentejo	13,6	14,4	12,8	9,7	10,3	9,2	52,4	53,8	51,1	24,3	21,4	26,9
Algarve	14,9	15,6	14,2	10,1	10,5	9,7	55,5	55,9	55,1	19,6	18,1	21,1
Região Autónoma dos Açores	17,9	18,6	17,2	14,1	14,6	13,5	54,8	55,9	53,7	13,3	10,9	15,5
Região Autónoma da Madeira	16,4	17,9	15,2	12,3	13,3	11,5	56,2	57,4	55,1	15,0	11,4	18,2
<b>2001</b>												
Portugal	16,0	17,0	15,1	14,3	15,0	13,6	53,4	53,9	52,9	16,4	14,2	18,4
Continente	15,8	16,7	14,9	14,2	14,9	13,5	53,5	54,0	53,1	16,5	14,3	18,5
Norte	17,5	18,5	16,5	15,1	15,9	14,5	53,4	53,7	53,2	14,0	11,9	15,9
Centro	15,0	15,9	14,2	13,7	14,5	13,0	51,8	52,4	51,3	19,4	17,2	21,6
Lisboa	14,9	15,9	14,0	13,8	14,6	13,1	55,9	56,6	55,4	15,4	13,0	17,6
Alentejo	13,7	14,4	13,1	12,9	13,6	12,3	51,0	51,8	50,2	22,3	20,2	24,4
Algarve	14,6	15,0	14,2	13,1	13,5	12,8	53,6	54,6	52,7	18,6	16,8	20,4
Região Autónoma dos Açores	21,4	22,2	20,6	17,0	17,7	16,4	48,6	49,3	48,0	13,0	10,8	15,0
Região Autónoma da Madeira	19,1	20,8	17,7	15,9	17,2	14,7	51,3	51,1	51,5	13,7	10,9	16,2

**Fonte:** “Censos – Resultados Provisórios – 2011 (Ano de Edição 2011)” disponível no *site* do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>

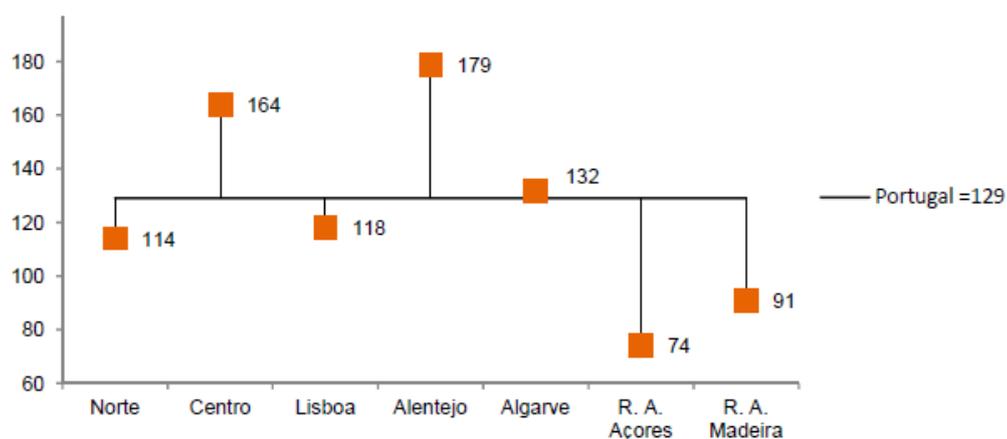
### Anexo 3| Índice de dependência total por NUTS II em 2011



Nota: Por razões de arredondamento o total pode não corresponder à soma das parcelas.

**Fonte:** “Censos – Resultados Provisórios – 2011 (Ano de Edição 2011)” disponível no *site* do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>

### Anexo 4| Índice de envelhecimento por NUTS II em 2011



**Fonte:** “Censos – Resultados Provisórios – 2011 (Ano de Edição 2011)” disponível no *site* do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>

### Anexo 5| Taxas de desemprego por região NUTS II (NUTS-2002)

	Unidade: %		
	1ºT-2011	4ºT-2011	1ºT-2012
<b>Portugal</b>	<b>12,4</b>	<b>14,0</b>	<b>14,9</b>
Norte	12,8	14,1	15,1
Centro	9,7	12,6	11,8
Lisboa	13,6	14,7	16,5
Alentejo	12,5	13,1	15,4
Algarve	17,0	17,5	20,0
R. A. Açores	9,5	15,1	13,9
R. A. Madeira	13,9	13,5	16,1

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego - 1º trimestre de 2012.

### Anexo 6| Evolução do número de alunos matriculados e adultos em atividades de educação e formação

Continente  
Público e privado

Nível e ciclo de ensino	Ano Lectivo						
	00/01	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
Total	1 762 375	1 683 008	1 648 558	1 670 763	1 701 482	1 952 114	1 911 380
Educação Pré-Escolar	221 407	243 921	246 090	247 826	250 629	258 932	258 598
Ensino Básico	1 147 670	1 082 895	1 076 286	1 086 008	1 120 860	1 215 380	1 189 998
1.º Ciclo	501 221	472 863	465 238	469 831	469 829	459 823	452 236
2.º Ciclo	254 979	251 285	240 227	240 199	248 326	255 347	257 464
3.º Ciclo	391 470	358 747	370 821	375 978	402 705	500 210	480 298
Ensino Secundário	393 298	356 192	326 182	336 929	329 993	477 802	462 784

Fonte: Quadro retirado do *site* do Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação disponível em <http://www.gepe.min-edu.pt/np4/609.html>

## Anexo 7| Evolução da taxa de retenção e desistência nos ensinos básico e secundário

Nível de ensino	Ano lectivo						
	00/01	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
	<b>Ensino Básico</b>	12,3	11,5	10,6	10,0	7,7	7,6
1.º Ciclo	8,3	5,2	4,3	3,9	3,6	3,4	3,5
2.º Ciclo	12,3	12,5	10,5	10,3	7,8	7,5	7,5
3.º Ciclo	17,9	19,3	19,1	18,4	13,7	13,8	13,5
<b>Ensino Secundário</b>	39,5	31,9	30,6	24,6	20,6	18,7	18,9

\* Taxa de retenção e desistência: relação percentual entre o número de alunos que não podem transitar para o ano de escolaridade seguinte e o número de alunos matriculados nesse ano lectivo.

**Fonte:** Quadro retirado do *site* do Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação disponível em <http://www.gepe.min-edu.pt/np4/610.html>

## Anexo 8| População Residente, População Presente, Famílias, Alojamentos e Edifícios

Zona Geográfica		População residente			População presente			Famílias		Alojamentos familiares			Alojamentos	Edifícios
		HM	H	M	HM	H	M	Clássicas residentes	Institucionais	Total	Clássicos	Outros	colectivos	
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PT	Portugal	10561614	5047387	5514227	10281794	4869537	5412257	4044100	4832	5865390	5858439	6951	12601	3543595
1	Continente	10047083	4799593	5247490	9769071	4622912	5146159	3869537	4578	5626804	5620012	6792	11699	3352829
1109	Mafra	76685	37334	39351	73810	35619	38191	28888	31	42895	42867	28	62	28002
110901	Azueira	3164	1536	1628	3092	1493	1599	1165	2	1581	1580	1	2	1394
110902	Carvoeira	2155	1062	1093	2004	978	1026	849	0	1659	1658	1	1	1392
110903	Cheleiros	1347	677	670	1310	656	654	542	1	789	789	0	1	704
110904	Encarnação	4798	2372	2426	4621	2258	2363	1703	3	2427	2425	2	4	2102
110905	Enxara do Bispo	1740	848	892	1705	831	874	675	0	829	829	0	0	754
110906	Ericeira	10260	4971	5289	9831	4726	5105	4076	6	9047	9041	6	24	4242
110907	Gradil	1226	571	655	1201	560	641	442	2	650	649	1	4	587
110908	Igreja Nova	3037	1521	1516	2950	1467	1483	1155	0	1541	1540	1	1	1384
110909	Mafra	17986	8682	9304	17318	8289	9029	6780	8	9103	9102	1	15	5126
110910	Malveira	6493	3098	3395	6208	2932	3276	2565	2	3286	3283	3	2	1246
110911	Milharado	7023	3471	3552	6836	3337	3499	2479	1	3084	3081	3	1	2296
110912	Santo Estêvão das Galés	1709	828	881	1675	809	866	654	2	880	879	1	2	819
110913	Santo Isidoro	3814	1903	1911	3648	1807	1841	1436	0	2366	2364	2	1	2221
110914	Sobral da Abelheira	1152	563	589	1111	542	569	453	0	630	627	3	0	598
110915	Vila Franca do Rosário	871	418	453	837	401	436	315	0	438	438	0	0	375
110916	Venda do Pinheiro	8146	3935	4211	7763	3690	4073	2931	4	3718	3715	3	4	2153
110917	São Miguel de Alcaíça	1764	878	886	1700	843	857	668	0	867	867	0	0	609

**Fonte:** “Censos – Resultados Provisórios – 2011 (Ano de Edição 2011)” disponível no *site* do INE em <http://tinyurl.com/8ho5tn3>

## Anexo 9| População Residente por Local de Residência, Sexo e Grupo Etário

Em 2001...

Período de referência dos dados	Local de residência (à data dos Censos 2001)		Sexo															
			HM															
			Grupo etário															
			Total	0 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	25 - 29 anos	30 - 34 anos	35 - 39 anos	40 - 44 anos	45 - 49 anos	50 - 54 anos	55 - 59 anos	60 - 64 anos	65 - 69 anos	70 - 74 anos
			N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
2001	Portugal	PT	10356117	539491	537521	579590	688686	790901	814661	761457	770781	728518	686134	642516	571452	550916	538165	453962
	Continente	1	9869343	509028	505410	543496	648773	750862	775956	724780	732683	694873	657048	617905	549592	530341	516994	436564
	Lisboa	17	2661850	136014	127903	132304	158420	208386	224606	198706	191099	185313	184501	188703	167403	148446	136502	110613
	Grande Lisboa	171	1947261	98329	92906	95341	114328	151996	163901	146525	139948	133906	133679	137602	122469	108713	100897	82761
	Mafra	1109	54358	3054	2872	2820	3294	3916	4600	4453	4297	3835	3364	3318	3148	2919	2708	2313

Período de referência dos dados	Local de residência (à data dos Censos 2001)		Sexo															
			H															
			Total	0 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	25 - 29 anos	30 - 34 anos	35 - 39 anos	40 - 44 anos	45 - 49 anos	50 - 54 anos	55 - 59 anos	60 - 64 anos	65 - 69 anos	70 - 74 anos
			N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
			2001	Portugal	PT	5000141	275969	275199	296385	351422	400087	409243	379363	378783	357528	333382	309484	268899
Continente	1	4765444		260355	258784	277883	330966	379654	389789	361032	360128	341020	318944	297713	259114	247381	235296	189532
Lisboa	17	1275659		69560	65613	67312	80659	104999	113238	99306	93186	89157	87127	89386	80003	70087	61333	46562
Grande Lisboa	171	927401		50294	47589	48396	58144	76452	82636	73216	68336	64375	62806	64407	58054	50766	44650	34248
Mafra	1109	26994		1580	1488	1461	1639	2092	2327	2299	2140	1989	1709	1609	1576	1461	1259	1039

Período de referência dos dados	Local de residência (à data dos Censos 2001)		Sexo															
			M															
			Total	0 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	25 - 29 anos	30 - 34 anos	35 - 39 anos	40 - 44 anos	45 - 49 anos	50 - 54 anos	55 - 59 anos	60 - 64 anos	65 - 69 anos	70 - 74 anos
			N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
2001	Portugal	PT	5355976	263522	262322	283205	337264	390814	405418	382094	391998	370990	352752	333032	302553	294737	293935	257347
	Continente	1	5103899	248673	246626	265613	317807	371208	386167	363748	372555	353853	338104	320192	290478	282960	281698	247032
	Lisboa	17	1386191	66454	62290	64992	77761	103387	111368	99400	97913	96156	97374	99317	87400	78359	75169	64051
	Grande Lisboa	171	1019060	48035	45317	46945	56184	75544	81265	73309	71612	69531	70873	73195	64415	57947	56247	48513
	Mafra	1109	27364	1474	1384	1359	1655	1824	2273	2154	2157	1846	1655	1709	1572	1458	1449	1274

## Em 2011...

Período de referência dos dados	Local de residência (à data dos Censos 2011)		População residente (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2011), Sexo e Grupo etário; Decenal (1)														
			Sexo														
			HM					H					M				
			Grupo etário														
Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 e mais anos			
N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º			
2011	Portugal	PT	10561614	1572546	1145770	5820794	2022504	5047387	804133	580834	2813232	849188	5514227	768413	564936	3007562	1173316
	Continente	1	10047083	1484328	1078057	5535141	1949557	4799593	758970	546342	2672822	821459	5247490	725358	531715	2862319	1128098
	Lisboa	17	2821699	437963	294547	1571120	518069	1334983	223621	148630	747107	215625	1486716	214342	145917	824013	302444
	Grande Lisboa	171	2042326	314143	214441	1136938	376804	961388	160410	107978	538853	154147	1080938	153733	106463	598085	222657
	Mafra	1109	76685	14364	7522	43363	11436	37334	7204	3826	21257	5047	39351	7160	3696	22106	6389

## Por Freguesia (2011):

P6 - POPULAÇÃO RESIDENTE, SEGUNDO GRUPOS ETÁRIOS E SEXO

Zona Geográfica		Total			0 - 14 anos			15 - 24 anos			25 - 64 anos			65 ou mais anos		
		HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
PT	Portugal	10561614	5047387	5514227	1572546	804133	768413	1145770	580834	564936	5820794	2813232	3007562	2022504	849188	1173316
1	Continente	10047083	4799593	5247490	1484328	758970	725358	1078057	546342	531715	5535141	2672822	2862319	1949557	821459	1128098
1109	Mafra	76685	37334	39351	14364	7204	7160	7522	3826	3696	43363	21257	22106	11436	5047	6389
110901	Azueira	3164	1536	1628	504	247	257	288	145	143	1690	840	850	682	304	378
110902	Carvoeira	2155	1062	1093	383	196	187	205	100	105	1251	612	639	316	154	162
110903	Cheleiros	1347	677	670	173	90	83	149	81	68	726	378	348	299	128	171
110904	Encarnação	4798	2372	2426	816	421	395	501	274	227	2550	1277	1273	931	400	531
110905	Enxara do Bispo	1740	848	892	281	146	135	191	102	89	935	454	481	333	146	187
110906	Ericeira	10260	4971	5289	1869	951	918	989	492	497	5889	2873	3016	1513	655	858
110907	Gradil	1226	571	655	236	106	130	119	49	70	625	306	319	246	110	136
110908	Igreja Nova	3037	1521	1516	532	274	258	284	155	129	1745	855	890	476	237	239
110909	Mafra	17986	8682	9304	3532	1747	1785	1790	918	872	10361	4996	5365	2303	1021	1282
110910	Malveira	6493	3098	3395	1237	626	611	606	302	304	3771	1808	1963	879	362	517
110911	Milharado	7023	3471	3552	1489	741	748	723	361	362	3951	1966	1985	860	403	457
110912	Santo Estêvão das Galés	1709	828	881	255	136	119	166	76	90	932	458	474	356	158	198
110913	Santo Isídro	3814	1903	1911	658	320	338	373	203	170	2145	1085	1060	638	295	343
110914	Sobral da Abelheira	1152	563	589	174	98	76	123	58	65	609	292	317	246	115	131
110915	Vila Franca do Rosário	871	418	453	146	77	69	99	45	54	474	230	244	152	66	86
110916	Venda do Pinheiro	8146	3935	4211	1717	837	880	748	384	364	4692	2316	2376	989	398	591
110917	São Miguel de Alcainça	1764	878	886	362	191	171	168	81	87	1017	511	506	217	95	122

Fonte: Quadros extraídos do INE.

## Anexo 10| Poder de compra *per capita* por localização geográfica

Localização geográfica	Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal (1)		
	Período de referência dos dados		
	2009	2007	2005
	-	-	-
Portugal	100,00	100,00	100,00
Continente	100,46	100,51	100,52
Lisboa	134,15	136,85	137,32
Grande Lisboa	145,25	147,87	145,56
Amadora	115,76	114,73	111,98
Cascais	150,63	155,74	157,12
Lisboa	232,54	235,74	216,04
Loures	121,60	111,60	114,05
Mafra	109,65	109,89	108,94
Odivelas	94,20	98,70	99,53
Oeiras	185,27	172,95	173,33
Sintra	93,33	98,21	104,13
Vila Franca de Xira	103,12	112,00	109,83

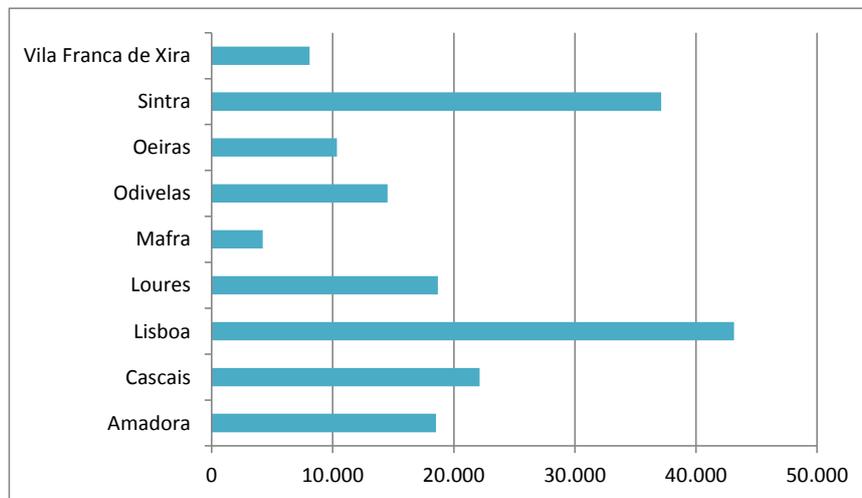
Poder de compra per capita por Localização geográfica; Bienal - INE, Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio

Nota(s):

(1) A partir do Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2005 (INE, 2007) o período de referência dos dados encontra-se associado ao momento de referência da informação de base mais actual utilizada.

Fonte: Quadro extraídos do INE.

**Anexo 11| População Estrangeira com Estatuto Legal de Residente por Município,  
2010**



**Fonte:** Informações retiradas do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.  
Construção própria.

**Anexo 12| Alunos matriculados por município segundo o nível de ensino ministrado e a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010**

II.2.5	Educação pré-escolar			Ensino básico								
	Total	Público	Privado	1º Ciclo			2º Ciclo			3º Ciclo		
				Total	Público	Privado	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado
Unidade: N.º												
<b>Portugal</b>	274 387	141 044	133 343	479 519	424 587	54 932	273 248	236 023	37 225	503 695	409 416	94 279
<b>Continente</b>	258 598	130 592	128 006	452 236	401 005	51 231	257 464	221 014	36 450	480 298	387 528	92 770
<b>Lisboa</b>	73 132	23 432	49 700	134 234	106 531	27 703	72 421	61 279	11 142	120 547	102 209	18 338
<b>Grande Lisboa</b>	54 916	17 020	37 896	96 753	72 662	24 091	52 064	42 047	10 017	87 217	71 197	16 020
Amadora	3 745	1 494	2 251	7 497	6 571	926	4 381	4 078	303	8 081	7 128	953
Cascais	5 865	869	4 996	10 203	5 610	4 593	5 452	3 301	2 151	8 673	5 512	3 161
Lisboa	18 409	4 930	13 479	28 151	15 706	12 445	15 048	9 958	5 090	26 275	18 668	7 607
Loures	4 640	2 091	2 549	9 447	8 241	1 206	4 886	4 506	380	7 589	6 755	834
Mafra	2 371	1 595	776	3 527	3 490	37	1 805	1 188	617	2 717	1 559	1 158
Odivelas	2 684	930	1 754	6 010	5 552	458	3 362	3 072	290	6 377	5 908	469
Oeiras	4 864	923	3 941	6 880	5 540	1 340	3 562	3 375	187	5 728	5 124	604
Sintra	8 213	2 907	5 306	18 762	16 303	2 459	10 319	9 531	788	15 507	14 459	1 048
Vila Franca de Xira	4 125	1 281	2 844	6 276	5 649	627	3 249	3 038	211	6 270	6 084	186

II.2.5	Ensino secundário			Ensino pós-secundário não superior ↓		
	Total	Público	Privado	Total	Público	Privado
<b>Portugal</b>	483 982	369 979	114 003	7 640	6 628	1 012
<b>Continente</b>	462 784	352 624	110 160	7 356	6 386	970
<b>Lisboa</b>	126 601	103 569	23 032	1 209	1 108	101
<b>Grande Lisboa</b>	95 823	76 659	19 164	993	892	101
Amadora	8 810	6 875	1 935	14	14	0
Cascais	7 977	5 762	2 215	156	156	0
Lisboa	37 510	25 209	12 301	787	686	101
Loures	6 131	5 287	844	0	0	0
Mafra	1 993	1 608	385	0	0	0
Odivelas	6 226	6 047	179	0	0	0
Oeiras	7 133	6 322	811	34	34	0
Sintra	13 779	13 285	494	0	0	0
Vila Franca de Xira	6 264	6 264	0	2	2	0

**Fonte:** Quadros retirados do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

**Anexo 13| Rede escolar pública, privada e IPSS, do Concelho de Mafra no ano letivo 2004/2005**



**Fonte:** Imagem retirada da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

**Anexo 14| Número de pessoal docente por município, segundo a natureza institucional do estabelecimento, 2009/2010**

Unidade: N.º	Educação pré-escolar		
	Total	Público	Privado
<b>Portugal</b>	18 380	10 368	8 012
<b>Continente</b>	16 481	9 023	7 458
<b>Lisboa</b>	4 402	1 447	2 955
<b>Grande Lisboa</b>	3 309	1 038	2 271
Amadora	214	81	133
Cascais	364	61	303
Lisboa	1 133	318	815
Loures	277	119	158
Mafra	131	86	45
Odivelas	159	54	105
Oeiras	319	56	263
Sintra	492	188	304
Vila Franca de Xira	220	75	145

**Fonte:** Quadro retirado do Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2010.

**Anexo 15| E-mail enviado ao Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação**

Pedido de Informações - Urgente



**Lúcia Costa** [luciaisabel@gmail.com](mailto:luciaisabel@gmail.com)

3 Out ☆



para gepe

Bom dia,

Venho, por esta via, solicitar que me seja facultada informação estatística relativa às escolas do Concelho de Mafra (pré-escolar: creche e jardim-de-infância), uma vez que me encontro a concluir o Mestrado em Gestão no ISCTE, estando a desenvolver a minha tese de mestrado, subordinada ao tema: "Projeto de Investimento: Abertura de Creche de Jardim-de-Infância" no Concelho de Mafra.

Com isto, existe uma parte do projecto que tem subjacente o levantamento da situação actual do parque escolar, da sua capacidade instalada e taxa de ocupação, quer das escolas públicas, que das escolas privadas desse concelho.

Já há algum tempo que tenho tentado recolher informação através da internet, quer no site do Ministério da Educação, da DRELVT, do GEPE e de cada uma das escolas do concelho de Mafra, tendo verificado que nestas últimas, para além de não existirem os dados de que necessito, os sites das escolas encontram-se bastante desactualizados, essencialmente os relativos ao ensino público (grande parte deles não fornecem dados sobre a capacidade instalada: quantidade de turmas, salas de creches, salas de jardins de infância ou ainda a quantidade de alunos inscritos, mesmo que fossem relativos a anos anteriores). Também tenho tentado recolher informação através de contactos telefónicos junto de algumas escolas públicas e privadas, tentativas que se têm revelado infrutíferas.

Desta forma, solicito o vosso apoio no sentido de me ser disponibilizada, com a maior brevidade possível, a informação relativa à capacidade instalada em cada escola do Concelho de Mafra e a sua ocupação actual ou os dados mais actualizados.

Grata pela atenção,  
Lúcia Costa

**Anexo 16| Jardins de Infância por Freguesia, no ano letivo 2004/2005**

<b>Freguesia</b>	<b>Jardim de Infância</b>
	<b>REDE PÚBLICA</b>
Azueira	JI Livramento n.º 1 – Azueira
	JI Livramento n.º 2
Cheleiros	JI Cheleiros
Encarnação	JI Azenhas dos Tanoeiros
	JI Barril
	JI Encarnação
	<b>REDE PÚBLICA</b>
<b>Freguesia</b>	<b>Jardim de Infância</b>
Enxara do Bispo	JI Enxara do Bispo
	JI Enxara dos Cavaleiros
Ericeira	CAIC Fonte Boa dos Nabos
Gradil	JI Gradil
Igreja Nova	JI Igreja Nova
Mafra	JI Achada
	JI Barreiralva
	JI Mafra
	JI Sobreiro
	JI Quintal
Milharado	JI Casais da Serra
	JI Milharado
	JI Roussada
	JI Póvoa da Galega
	JI Vila de Canas
Santo Estevão das Galés	JI Montemuro
Santo Isidoro	JI Ribamar
	JI Santo Isidoro
S. Miguel de Alcainça	JI Alcainça
Sobral da Abelheira	JI Sobral da Abelheira
Venda do Pinheiro	JI Venda do Pinheiro
Vila Franca do Rosário	JI Vila Franca do Rosário
	<b>IPSS</b>
Ericeira	Centro Social da Ericeira
Malveira	Posto de Assistência Social da Malveira
Mafra	Santa Casa da Misericórdia de Mafra
	<b>REDE PRIVADA</b>
Mafra	Colégio "A Baratinha"
	A Escolinha dos pequeninos
Venda do Pinheiro	Santa Teresinha de Jesus
Milharado	"Avó Belinha"- Póvoa da Galega
Malveira	JI "Mãe Patinha"

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

**Anexo 17| Data e tipo de construção, estado de conservação e valências da rede pública, solidária e privada do ensino pré-escolar (ano letivo 2004/2005)**

Freguesia	Jardim de Infância	Data de construção	Tipo de Construção	Estado de conservação	N.º salas	N.º Turmas	Sala poliv.	Refeitório	Copa e cozinha	Secret.	Sala educadores	sala pessoal auxiliar	Recreio
<b>REDE PÚBLICA (28 estabelecimentos de ensino e 45 salas de actividades)</b>													
Azueira	Livramento n.º 1	1990	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
	Livramento n.º 2	1998	Ocupa uma sala da EB1	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Cheleiros	Cheleiros	1988	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Encarnação	Azenhas dos Tanoeiros	1990	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
	Barril	2001	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
	Encarnação	2001	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
Enxara do Bispo	Enxara do Bispo	1989	Ocupa uma sala da EB1	Bom	1	1	N	S	S	N	N	N	S
	Enxara dos Cavaleiros	1995	Instalação própria	Bom	1	1	N	S	S	N	N	N	S
Ericeira	CAIC Fte. Boa dos Nabos		Instalação própria	Razoável	1	1	N	N	N	N	N	N	S
<b>REDE PÚBLICA (28 estabelecimentos de ensino e 45 salas de actividades)</b>													
Freguesia	Jardim de Infância	Data de construção	Tipo de Construção	Estado de conservação	N.º salas	N.º Turmas	Sala poliv.	Refeitório	Copa e cozinha	Secret.	Sala educadores	sala pessoal auxiliar	Recreio
Gradil	Gradil	2004	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
Igreja Nova	Igreja Nova	1994	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
	Achada	1988	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Mafra	Barreiralva	2002	Instalação própria	Muito Bom	1	1	S	S	S	N	N	N	S
	Mafra	2001	Instalação própria	Muito Bom	4	4	S	S	S	S	S	S	S
	Sobreiro	1980	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
	Quintal	2004	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
	Casais da Serra	1994	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Milharado	Milharado	2001	Instalação própria	Muito Bom	3	3	S	S	S	S	S	S	S
	Roussada	1990	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
	Póvoa da Galega	2004	Instalação própria	Muito Bom	4	4	S	S	S	S	S	S	S
	Vila de Canas	1995	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Sto. E. Galés	Montemuro	1997	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	S	
Santo Isidoro	Ribamar	2004	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
	Santo Isidoro	2001	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
S. M. de Alcaínga	Alcaínga	1989	Instalação própria	Muito Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Sobral da Abelheira	Sobral da Abelheira	1981	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
Venda do Pinheiro	Venda do Pinheiro	1999	Instalação própria	Muito Bom	4	4	S	S	S	S	S	S	S
V. F. do Rosário	Vila Franca do Rosário	1986	Instalação própria	Bom	1	1	N	N	N	N	N	N	S
<b>REDE SOLIDÁRIA (3 estabelecimentos de ensino e 15 salas de actividades)</b>													
Ericeira	Centro Social da Ericeira	1986	Instalação própria	Bom	6	6	S	S	S	S	S	N	S
Malveira	Posto de Assistência Social da Malveira	1979	Instalação própria	Razoável	3	3	N	S	S	S	S	N	S
Mafra	Santa Casa da Misericórdia de Mafra	2003	Instalação própria	Muito Bom	6	6	S	S	S	S	S	S	S
<b>REDE PRIVADA (5 estabelecimentos de ensino e 11 salas de actividades)</b>													
Mafra	Colégio "A Baratinha"	1996	Instalação própria	Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
Mafra	A Escolinha dos pequenitos	2004	Instalação própria	Muito Bom	3	3	S	S	S	S	S	S	S
Venda do Pinheiro	Santa Teresinha de Jesus	2004	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	N	N	S
Milharado	"Avó Belinha"	2000	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	S	S	S
Malveira	JI "Mãe Patinha"	1995	Instalação própria	Muito Bom	2	2	S	S	S	S	N	N	S

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

## Anexo 18| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo (Rede Pública)

Freguesia	Estabelecimento	1996/97			1997/98			1998/99			1999/00			2000/01			2001/02			2002/03			2003/04			2004/05					
		Cap	A	TO																											
Azueira	Livramento n.º 1	25	22	88%	25	25	100%	25	20	80%	25	20	80%	25	20	80%	25	20	80%	25	25	100%	25	20	80%	25	25	100%			
	Livramento n.º 2							25	20	80%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
Cheleiros	Cheleiros	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	23	92%
	Azenhas Tanoeiros	25	16	64%	25	17	68%	25	16	64%	25	17	68%	25	21	84%	25	17	68%	25	18	72%	25	17	68%	25	21	84%			
Encarnação	Barril	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	50	37	74%	50	33	66%	50	40	80%	50	45	90%			
	Encarnação	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	50	46	92%	50	45	90%	50	45	90%	50	45	90%			
Enxara do Bispo	Enxara do Bispo	25	18	72%	25	16	64%	25	18	72%	25	25	100%	25	25	100%	25	22	88%	25	25	100%	25	25	100%	25	20	80%			
	Enxara Cavaleiros				25	21	84%	25	20	80%	25	14	56%	25	15	60%	25	13	52%	25	5	20%	25	26	104%	25	24	96%			
Ericeira	CAIC F B Nabos	25	9	36%	25	11	44%	25	11	44%	25	18	72%	25	9	36%	25	23	92%	25	22	88%	25	24	96%	25	25	100%			
	Itener. Seixal	25	11	44%	25	10	40%	25	8	32%	25	14	56%	25	7	28%															
Gradil	Gradil	25	16	64%	25	21	84%	25	16	64%	25	20	80%	25	20	80%	25	20	80%	25	21	84%	25	20	80%	50	45	90%			
Igreja Nova	Igreja Nova	25	21	84%	25	20	80%	25	20	80%	25	20	80%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
	Achada	25	25	100%	25	25	100%	25	22	88%	25	13	52%	25	22	88%	25	19	76%	25	23	92%	25	24	96%	25	25	100%			
Mafra	Barreiralva	25	11	44%	25	11	44%	25	12	48%	25	12	48%	25	25	100%	25	25	100%	25	24	96%	25	24	96%	25	19	76%			
	Mafra	50	50	100%	50	50	100%	50	50	100%	50	50	100%	50	50	100%	100	100	100%	100	95	95%	100	85	85%	100	82	82%			
	Sobreiro	25	19	76%	25	25	100%	25	21	84%	25	21	84%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	24	96%			
	Itener./JI Quintal	25	6	24%	25	8	32%	25	5	20%	25	8	32%													50	49	98%			
Milharado	Casais da Serra	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	24	96%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
	Milharado	25	21	84%	25	25	100%	25	22	88%	25	23	92%	25	20	80%	25	25	100%	75	68	91%	75	70	93%	75	64	85%			
	Roussada	25	17	68%	25	18	72%	25	19	76%	25	20	80%	25	22	88%	25	17	68%	25	20	80%	25	20	80%	25	17	68%			
	Póvoa da Galega	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	100	98	98%			
	Vila de Canas	25	23	92%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	22	88%	25	24	96%	25	24	96%	25	25	100%	25	20	80%			
Sto Est Galés	Montemuro				25	25	100%	25	24	96%	25	21	84%	25	25	100%	25	21	84%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
	Ribamar	25	16	64%	25	19	76%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	20	80%	25	19	76%	25	25	100%	50	43	86%			
Santo Isidoro	Santo Isidoro	25	25	100%	25	24	96%	25	18	72%	25	20	80%	50	43	86%	50	49	98%	50	45	90%	50	45	90%	50	45	90%			
	Monte Bom							25	25	100%	25	20	80%																		
S. M. Alcaíça	Alcaíça	25	23	92%	25	23	92%	25	20	80%	25	25	100%	25	24	96%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
S. Abelheira	Sobral Abelheira	25	13	52%	25	14	56%	25	18	72%	25	25	100%	25	20	80%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%	25	25	100%			
Venda Pinheiro	Venda do Pinheiro	50	34	68%	50	40	80%	50	41	82%	100	100	100%	100	95	95%	100	100	100%	100	95	95%	100	90	90%	100	95	95%			
V F Rosário	Vila Franca Rosário	25	18	72%	25	23	92%	25	25	100%	25	15	60%	25	18	72%	25	14	56%	25	18	72%	25	20	80%	25	21	84%			
<b>Total</b>		<b>700</b>	<b>539</b>	<b>77%</b>	<b>750</b>	<b>621</b>	<b>83%</b>	<b>800</b>	<b>646</b>	<b>81%</b>	<b>850</b>	<b>720</b>	<b>85%</b>	<b>825</b>	<b>728</b>	<b>88%</b>	<b>900</b>	<b>812</b>	<b>90%</b>	<b>950</b>	<b>850</b>	<b>89%</b>	<b>950</b>	<b>870</b>	<b>92%</b>	<b>1125</b>	<b>1020</b>	<b>91%</b>			

C – Capacidade; A – Alunos; TO – Taxa de Ocupação

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

**Anexo 19| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo  
(IPSS)**

IPSS	2002/2003			2003/2004			2004/2005		
	C	A	TO	C	A	TO	C	A	TO
Santa Casa Misericórdia Mafra	125	105	84,0%	100	100	100,0%	144	139	96,5%
Centro Social Ericeira	150	148	98,7%	150	150	100,0%	150	150	100,0%
Posto Assistência Social Malveira	75	64	85,3%	75	65	86,7%	75	65	86,7%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>317</b>	<b>90,6%</b>	<b>325</b>	<b>315</b>	<b>96,9%</b>	<b>369</b>	<b>354</b>	<b>95,9%</b>

C – Capacidade; A – Alunos; TO – Taxa de Ocupação

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

**Anexo 20| Evolução do número de crianças por Jardim-de-Infância e Ano Letivo  
(Rede Privada)**

Jardins de Infância	Anos Lectivos											
	2001/0002			2002/2003			2003/2004			2004/2005		
	C	A	TO	C	A	TO	C	A	TO	C	A	TO
Colégio "A Baratinha"	50	62	124,0%	50	41	82,0%	50	41	82,0%	50	41	82,0%
A Escolinha dos Pequenos										150	32	21,3%
Santa Teresinha de Jesus										50	32	64,0%
Mãe Patinha										50	50	100,0%
"Avó Belinha"				75	47	62,7%				50	31	62,0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>62</b>	<b>124,0%</b>	<b>125</b>	<b>88</b>	<b>70,4%</b>	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>82,0%</b>	<b>350</b>	<b>186</b>	<b>53,1%</b>

C – Capacidade; A – Alunos; TO – Taxa de Ocupação

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.



Freguesia Jardim de Infância	Pessoal Docente	Pessoal Não Docente								
		AAE	VIG	COZ	POC	ASG	MOT	DIR	ASC	AA
<b>REDE SOLIDÁRIA</b>										
<b>Ericeira</b>										
Centro Social da Ericeira	6	6	0	4	2	6	0	0	0	6
<b>Malveira</b>										
Posto de Assistência Social da Malveira	5	6	0	3	0	1	0	0	0	1
<b>Mafra</b>										
Santa Casa da Misericórdia de Mafra	6	6	1	2	0	5	1	3	1	9
<b>REDE PRIVADA</b>										
<b>Mafra</b>										
Colégio "A Baratinha"	2	3	0	2	0	0	2	2	0	1
A Escolinha dos pequenitos	4	5	1	1	0	1	0	2	0	0
<b>Venda do Pinheiro</b>										
Santa Teresinha de Jesus	2	1	1	1	0	0	0	1	0	0
<b>Milharado</b>										
"Avó Belinha"	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0
<b>Malveira</b>										
Jl "Mãe Patinha"	5	4	0	2	0	1	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

AAE: Auxiliar de Acção Educativa; VIG: Vigilante; COZ: Cozinheira; POC: Programa Ocupacional; ASG: Auxiliar de Serviços Gerais; MOT: Motorista; DIR: Director; ASC: Animador Sócio Cultural; AA: Auxiliar Administrativo.

**Fonte:** Quadro retirado da Carta Educativa da Câmara Municipal de Mafra.

## Anexo 22| Localização dos Concorrentes

a) *Escolinha dos Pequenitos, Ensino e Formação, Lda.*

Morada: Rua Moreira, 25.<sup>a</sup>

2640-507 Mafra



**b) Creche *Os Marujos***

Morada: Largo Dr. Rebelo Gonçalves, N.º 11 Duplex Esquerdo

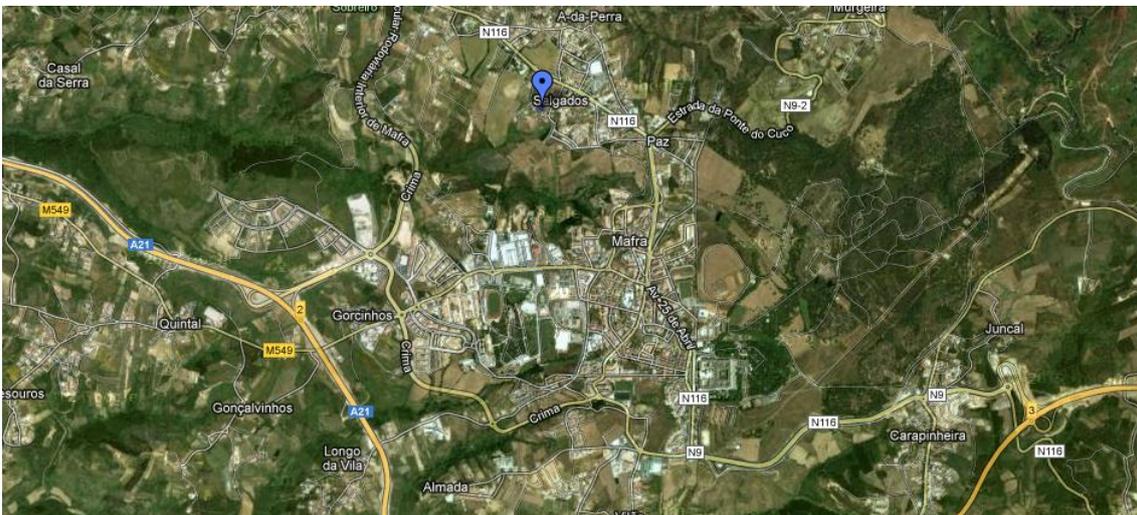
2640-524 Mafra



**c) Poder Sonhar**

Morada: Rua St.º António dos Salgados, N.º 7

2640 Mafra



**d) Colégio Art & Manha**

Morada: Rua António Monteiro Alves, N.º 5

2640-488 Mafra



**Fonte:** Google Maps

**Anexo 23| Caracterização dos Concorrentes**

**a) Escolinha dos Pequenos**

Estabelecimento de ensino localizado no centro de Mafra, que se encontra aberto durante 12 meses com um horário de funcionamento das 7h30 às 19h30, e que a nível de instalações apresenta:

- Creche – Sala de Iniciação à Marcha, Sala dos 24 meses, Sala de Refeições e Instalações Sanitárias;
- Jardim-de-Infância – Sala dos 3 anos, Sala dos 4 anos, Sala dos 5 anos e Sala Polivalente e Instalações Sanitárias;
- Cozinha e Instalações de Apoio;
- Espaço exterior com equipamentos de recreio.

Preços estabelecidos pela *Escolinha dos Pequenitos*

	<b>Preço</b>
Inscrição Anual (Matrícula e Seguro Escolar)	145€
Mensalidade (Acompanhamento Pedagógico, Material Didático)	265€
Mensalidade de Frequência a Meio Tempo	195€
Refeição Mensal	50€
Refeição Avulso	4€
Aquecimento de Almoço (valor mensal)	10€
Atividades Extracurriculares (1 vez por semana):	
• Ginástica	15€
• Inglês (+ 22€ Livro e CD)	22€
• Música	30€
• <i>Fastrakids</i>	25€

**Fonte:** Informações recolhidas por contacto telefónico e eletrónico. Construção própria.

Além do referido, a Escolinha dos Pequenitos oferece um desconto de 10% no valor da mensalidade na inscrição do segundo irmão. Segundo informação facultada, este estabelecimento não dispõe do serviço de transporte.

**b) Os Marujos**

Estabelecimento com localização no centro de Mafra, com um horário de funcionamento das 7h30 às 19h30 recebendo crianças dos 3 meses aos 3 anos de idade, dispondo, por isso, apenas de valência de creche (com berçário), contando com 3 salas e cujos preços aplicados são:

Preços estabelecidos pela creche *Os Marujos*

	<b>Preço</b>
Inscrição Anual	105€
Mensalidade Berçário (inclui alimentação)	300€
Mensalidade Creche (inclui alimentação)	280€
Atividades Extracurriculares (1 vez por semana): Ginástica e Música	10€ cada

**Fonte:** Informações recolhidas por contacto telefónico e eletrónico. Construção própria.

**c) Poder Sonhar**

Berçário e Creche, acolhendo crianças dos 3 meses até aos 3 anos de idade, com uma localização mais afastada do centro de Mafra, com horário das 7h30 às 20h e funcionamento durante 12 meses. A nível de instalações este estabelecimento possui:

- Um berçário e uma sala parque para oito bebés (dos 3 meses aos 12 meses);
- Sala de aquisição de marcha (1 ano);
- Sala dos 2 anos;
- Sala dos 3 anos;
- Refeitório;
- Zona de Recobro;
- Recreio exterior e estacionamento privativo.

Relativamente aos preços aplicados, apenas dispomos da seguinte informação:

Preços estabelecidos pela creche *Poder Sonhar*

	<b>Preço</b>
Inscrição Anual	100€
Mensalidade Berçário	295€
Mensalidade Creche	335€
Atividades Extracurriculares (1 vez por semana):	
• Escolinha de Futebol do Figo	35€
• Dança	30€
• Fastrakids	25€
• Kempo	20€

**Fonte:** Informações recolhidas por contacto telefónico e eletrónico. Construção própria.

Atente-se que no valor das mensalidades estão os seguintes serviços: Música, Expressão Corporal, Culinária, Inglês, Horticultura, Alimentação Caseira, Material Lúdico-Pedagógico.

Para além do mencionado, o estabelecimento oferece um desconto de 15% no valor da mensalidade na inscrição de familiares e de sócios dos parceiros associados, contudo não oferece serviço de transporte.

**d) *Art & Manha***

Estabelecimento com uma oferta mais abrangente, desde jardim-de-infância até ao 3.º CEB, apresentando um horário das 7h30 às 19h30 e uma localização central. Ao nível dos Modelos Educativos, segundo informação que fora facultada não seguem um em específico procurando assim o melhor de cada um, atendendo à diversidade de alunos que dispõem. Procuram centrar-se nas necessidades das crianças, num sentido individual, sem descurar a formação científica e académica.

Preços estabelecidos pelo colégio *Art & Manha*

	<b>Preço</b>
Inscrição Anual	70€
Mensalidade Jardim-de-Infância (com alimentação e atividades curriculares)	220€
Atividades Extracurriculares (com transporte externo): Natação, Ballet, etc.	Preços entre 25€ a 38€

**Fonte:** Informações recolhidas por contacto telefónico e eletrónico. Construção própria.

## Anexo 24| Análise SWOT

		Forças	Fraquezas
Aplicação do Modelo de Análise Estratégica (SWOT) à criação de um novo estabelecimento de ensino privado pré-escolar	S1	Disponibilização de infraestruturas modernas atendendo que serão construídas de raiz para o fim que estão pensadas;	W1 Limitada flexibilidade de financiamento na fase de arranque do projeto;
	S2	Oferta de um serviço educacional que, para além de seguir os três modelos educativos no ensino, integra o papel da família, atendendo que a cooperação escola/família tem amplos benefícios no processo educativo	W2 Margem reduzida para poder tornar os preços mais competitivos;
			W3 Falta de notoriedade no mercado
	S3	Estrutura organizacional focalizada em duas áreas, a gestão da área educacional e a gestão empresarial;	W4 Risco associado ao desconhecimento das competências técnicas e empenhamento dos colaboradores a contratar;
	S4	As competências de gestão, especificamente na área financeira, e de ensino pré-escolar evidenciadas pelos sócios;	W5 Avultado investimento inicial em gastos com pessoal e estruturas de apoio para as crianças e trabalhadores;
	S5	Apresentação de uma equipa motivada para atingir os objetivos pré-estabelecidos;	W6 A capacidade praticamente nula de redução dos custos de funcionamento do estabelecimento.
	S6	Oferta de espaço e equipamentos ajustados às necessidades dos alunos, docentes e pais/família;	
	S7	A possibilidade dos pais poderem contribuir para o Plano Anual de Atividades;	
	S8	O recurso a equipamentos tecnológicos em vários níveis: educação, gestão e segurança;	
	S9	Capital Próprio inicial no montante de 100.000€;	
S10	A intenção de praticar mensalidades semelhantes ou até mesmo inferiores às dos colégios com os mesmos níveis de ensino e igual número de alunos, podendo se recorrer à criação de pacotes promocionais atrativos, conjugando a oferta disponível.		

Ameaças		
T1	O Programa do XIX Governo Constitucional, no seio da política educativa, ao nível da Educação Pré-Escolar, pretender apostar no desenvolvimento e aperfeiçoamento, procurando alargar a rede pré-escolar;	<p>1) Apostar na publicidade de um serviço integrado inovador e de qualidade, assente na modernidade das instalações, numa gestão profissional e no recurso às novas tecnologias, com transparência nos objetivos que se pretendem alcançar anualmente.</p> <p>2) Oferta de um serviço educacional de qualidade assente nos modelos educativos existentes, a preços competitivos, com recurso a pacotes promocionais de forma a enquadrar a oferta do novo estabelecimento no mercado atual caracterizado por uma crise económica e social.</p> <p>3) Centrar maioritariamente o novo estabelecimento de ensino pré-escolar na valência de creche, atendendo à elevada aposta na oferta da rede pública educativa no ensino pré-escolar a partir dos 3 anos de idade.</p> <p>4) Promover a disponibilidade das infra-estruturas do estabelecimento para os pais/família, incentivado a sua integração e participação no Plano Anual de Atividades.</p>
T2	Apesar da redução da despesa, o Governo prevê o planeamento de medidas que promovam o reforço da Educação Pré-escolar, com uma variação de positiva 1,9% da Despesa Total Consolidada no Ministério de Educação e Ciência;	
T3	No âmbito do recurso à ajuda externa, terem sido estabelecidas medidas fiscais extraordinárias para combater o défice, nomeadamente o alargamento da base tributável dos diversos impostos;	
T4	O agravamento da crise financeira e económica em Portugal, com aumentos da taxa de desemprego (14,9% no 1º trimestre de 2012), da inflação;	
T5	Queda do consumo privado, na sequência da redução do rendimento disponível (aumento dos impostos e redução dos salários nominais da função pública);	
T6	A população residente em risco de pobreza ser de 18% e a taxa de risco de pobreza das famílias com crianças dependentes aumentou para 20,1%;	
T7	O número de alunos matriculados em estabelecimentos de ensino pré-escolar público e privado em 2009/2010 no concelho de Mafra reflete a tendência oposta nos outros concelhos da Região da Grande Lisboa, isto é, existem mais alunos inscritos no ensino público do que privado, revelando esta situação uma aposta na oferta da Rede Pública Educativa, por parte da Câmara Municipal de Mafra;	
T8	A existência de uma grande oferta ao nível da rede pública em todo o concelho de Mafra, com 28 estabelecimentos de ensino pré-escolar (dos 3 aos 6 anos);	
T9	O aumento do número de estabelecimentos de ensino pré-escolar da rede privada no concelho de Mafra, passando de 5 para 11, num horizonte temporal de 5 anos.	

Oportunidades		
O1	Não existir ao nível do sector público a obrigatoriedade de oferecer estabelecimentos que acolham crianças até aos 3 anos de idade;	
O2	Na caracterização da situação financeira das famílias em Portugal verificar-se que existe uma consciencialização para a poupança, uma vez que as contas de depósitos a prazo são os ativos financeiros com maior peso para as famílias, representando cerca de 60% da riqueza financeira;	
O3	Crescimento de 8,5% em 2009/2010 do número de alunos matriculados face a 2000/2001, sendo que o ensino pré-escolar registou um crescimento de 16,8%, dispo de 258.598 alunos;	
O4	Apesar do efeito de concentração de população residente nos municípios do litoral, os maiores crescimentos da população são registados nos municípios à volta de Lisboa (Cascais, Mafra, Alcochete, Montijo e Sesimbra);	
O5	De acordo com os Censos 2011, Portugal dispõe para além de mais população residente, um maior número de famílias, sendo Mafra o concelho e freguesia que evidenciou uma variação positiva mais acentuada, registando um crescimento de 41,1% e 44,3%, respetivamente;	
O6	O Concelho de Mafra apresenta uma crescente fixação da população pela sua localização, boas acessibilidades (rede rodoviária, ferroviária e extensa e boa rede viária), uma expressiva área urbanística;	
O7	A aposta recorrente da Câmara Municipal no desenvolvimento do concelho, tendo desenvolvido nos últimos anos o Plano de Desenvolvimento Social, que procurou uma responsabilização a nível local no combate à pobreza e exclusão social e no desenvolvimento de políticas sociais ativas, e o Plano Estratégico do Turismo que pretende consolidar o desenvolvimento turístico no município;	
O8	O poder de compra em Mafra ter evidenciado um acréscimo de 2005 para 2009, com o índice per capita do poder de compra em 2009 a situar-se nos 109,65% (+0,7%);	
O9	Apesar de se concluir que de 2001 para 2011 em Portugal se registou uma redução da população jovem (0-14 anos), no concelho de Mafra constatou-se a situação inversa, tendo ocorrido um crescimento de 64,2% neste grupo etário;	
O10	Em 2010 Mafra foi o concelho da Região da Grande Lisboa que apresentou uma Taxa bruta de Natalidade e Taxa de Fecundidade Geral mais elevada, sendo 14,1% e 63%, respetivamente;	
O11	Ao nível da Educação, este concelho registou em 2009/2010 uma Taxa bruta de Pré-escolarização de 77,5%, revelando que existe população residente no concelho (crianças dos 4 meses aos 5/6 anos) que ainda não frequenta o ensino pré-escolar;	
O12	No que se refere ao número de estabelecimentos de ensino de educação pré-escolar, Mafra apresenta-se como o concelho com menor número, com 42 estabelecimentos, sendo 28 públicos e 14 privados (11 independentes do Estado), estando esta situação associada ao facto de Mafra dispor de menos alunos matriculados;	
O13	Apesar do acréscimo do número de estabelecimentos privados de ensino pré-escolar no concelho, a freguesia de Mafra apenas dispõe de 4 estabelecimentos considerados como concorrentes diretos, sendo que destes apenas 1 oferece a valência de creche e jardim-de-infância;	
O14	Os concorrentes não apresentarem pacotes promocionais que agreguem a sua oferta de produtos.	
O15	Falta de resposta pela concorrência relativamente ao seguimento/adoção de um ou vários dos Modelos Educativos.	
		<p>1) Apostar na publicidade de um serviço intergrado inovador e de qualidade, assente na modernidade das instalações, numa gestão profissional e no recurso às novas tecnologias, com transparência nos objetivos que se pretendem alcançar anualmente.</p> <p>2) Oferta de um serviço educacional de qualidade assente nos modelos educativos existentes, a preços competitivos, com recurso a pacotes promocionais de forma a enquadrar a oferta do novo estabelecimento no mercado atual caracterizado por uma crise económica e social.</p> <p>3) Centrar maioritariamente o novo estabelecimento de ensino pré-escolar na valência de creche, atendendo à elevada aposta na oferta da rede pública educativa no ensino pré-escolar a partir dos 3 anos de idade.</p> <p>5) Apostar num processo de recrutamento exigente dos colaboradores, selecionando jovens candidatos, com experiência reduzida, mas que demonstrem um elevado nível de competências. O regime remuneratório a seguir será em linha com o praticado pelos estabelecimentos do concelho, contudo poderão haver subsídios/prémios em função do desempenho do colaborador e apoio em atividades extraordinárias.</p> <p>6) A localização do novo estabelecimento de ensino deverá ser próximo da nova área habitacional da vila, próximo das principais vias de acesso e afastado dos concorrentes.</p>

**Fonte:** Construção própria.

### Anexo 25| Remunerações dos colaboradores

Descrição	Quantidade	Anos de Experiência	Salário Base	Total Mensal
Gerente		-	-	-
Gerente e Diretora Operacional (Sócio Gerente A)	1	-	1.250 €	1.250 €
Gerente e Diretora e Coordenadora Pedagógica (Sócia B)	1	-	1.250 €	1.250 €
Educadoras de Infância	4	0 a 2	750 €	3.000 €
Auxiliares de Ação Educativa	5	0 a 4	500 €	2.500 €
Assistente Administrativa	1	1	500 €	500 €
Cozinheira	1	3	550 €	550 €
Ajudante de Cozinha	1	2	500 €	500 €
<b>Total</b>	<b>14</b>			<b>9.550 €</b>

**Fonte:** Construção própria.

### Anexo 26| Inquérito realizado aos Pais

*No âmbito do projeto de Mestrado em Gestão do ISCTE, encontro-me a desenvolver um estudo relativamente à aceitação dos pais face à criação de um novo estabelecimento de ensino pré-escolar destinado a acolher crianças entre os 3 meses e os 6 anos de idade na Vila de Mafra.*

*As suas respostas serão importantes para o desenvolvimento deste projeto, apresentando os dados recolhidos um carácter anónimo.*

*Grata pela vossa atenção.*

### QUESTIONÁRIO

Tendo como base a ponderação que fez, ou que faria, aquando da escolha do colégio para o seu filho/filha, iremos solicitar-lhe que atribua pontuação (assinalar com x), de acordo com o Grau de Importância (GI: desde 1 – Sem importância até 4 muita importância), às seguintes situações:

Grupo I	GI			
	1	2	3	4
1 – O Projeto Educativo.				
2 – A Segurança.				
3 – A Estabilidade do Quadro de Docentes.				
4 – O Regulamento Interno.				

5 – Oferta de Atividades Extracurriculares				
<b>Grupo II</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1 – Valor da prestação mensal.				
2 – Descontos na mensalidade para familiares.				
3 – A Existência de Pacotes Promocionais.				
<b>Grupo III</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1 – A proximidade geográfica da sua residência ou local de trabalho.				
2 – As condições físicas das instalações.				
3 – Horário semanal base alargado entre as 7h30 às 19h30 (as atividades curriculares Ginástica e Música desenvolvidas neste período estão incluídas na prestação).				
4 – Possibilidade de utilização das instalações em horário pós laboral das 19h30 até às 23h00 e ao fim de semana para apoio à família: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização das instalações para festas de aniversário, reuniões ou outras atividades necessárias à família;</li> <li>• Disponibilização de serviços de <i>babysitting</i> (com marcação) ou outras atividades dinamizadas pelo colégio.</li> </ul>				
5 – A diversidade das atividades extracurriculares: dança, natação, judo, <i>ateliers</i> , etc. (encargos extra)				
6 – Realização de reuniões escolares e festividades de acordo com a disponibilidade dos pais/encarregados de educação.				

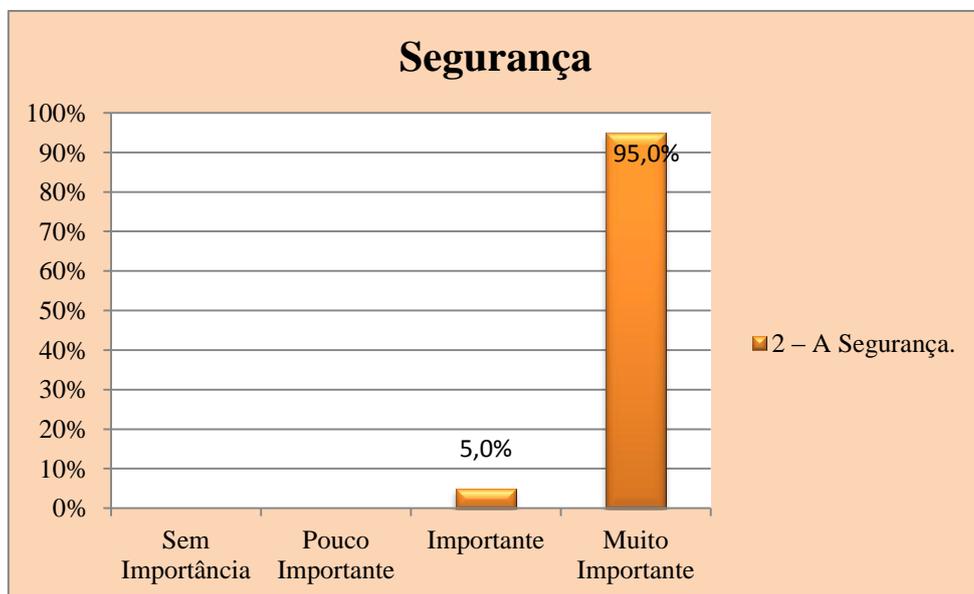
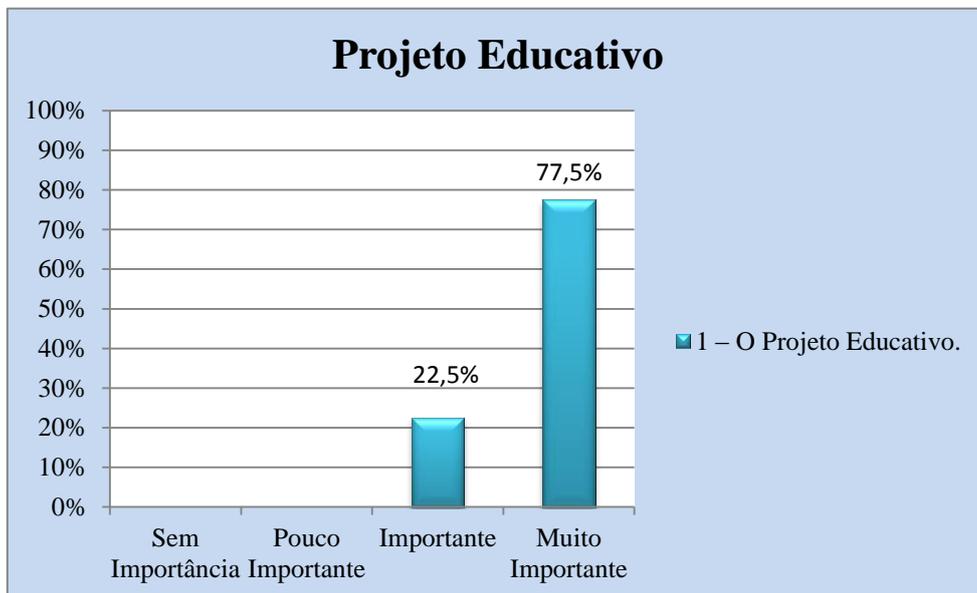
Nota: **Grau de Importância (GI)**

- 1 – Sem Importância
- 2 – Pouco Importante
- 3 – Importante
- 4 - Muito Importante

**Fonte:** Construção própria, tendo por base Ralheta, P. J. (2010). *Plano de Negócios para um Projecto Educativo: Integração de um Projecto Educativo na Área Social e Lúdica de uma Comunidade*. ISCTE – IUL. Lisboa, Portugal.

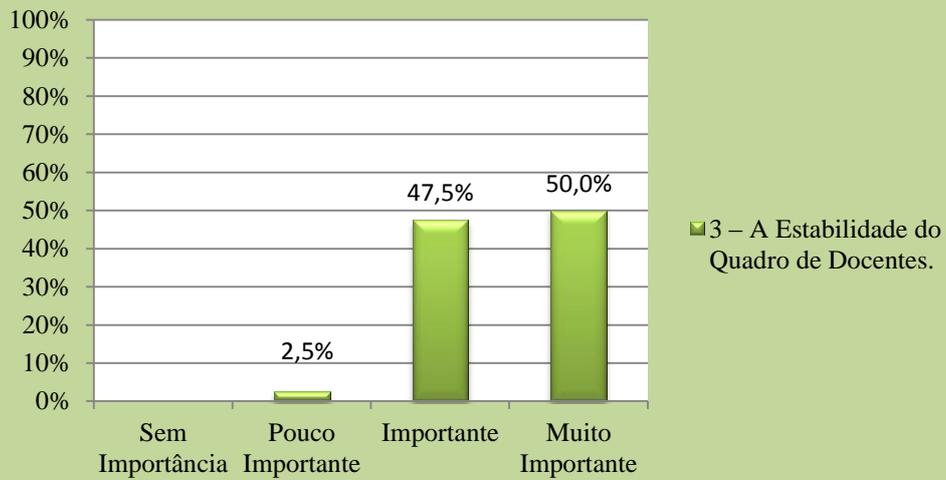
## Anexo 27| Respostas dos pais por cada grupo de perguntas<sup>46</sup>

### a) Grupo I

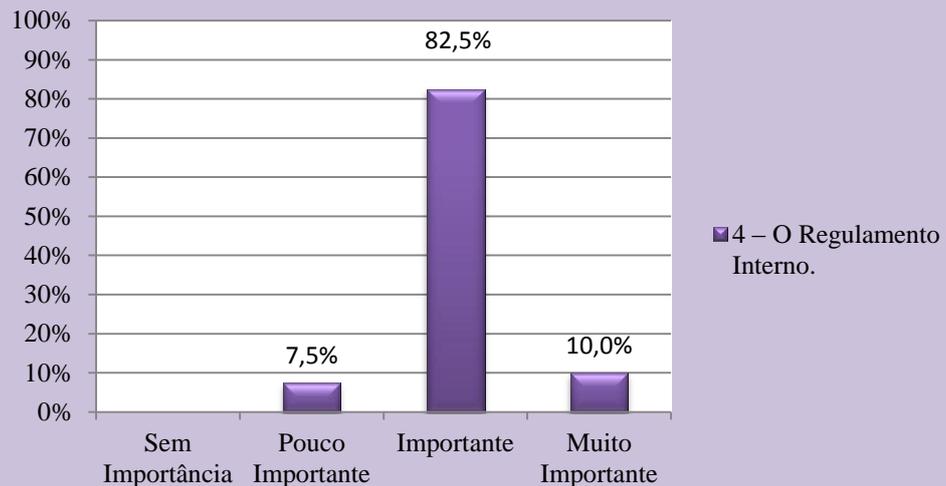


<sup>46</sup> As fontes dos gráficos são de autoria própria.

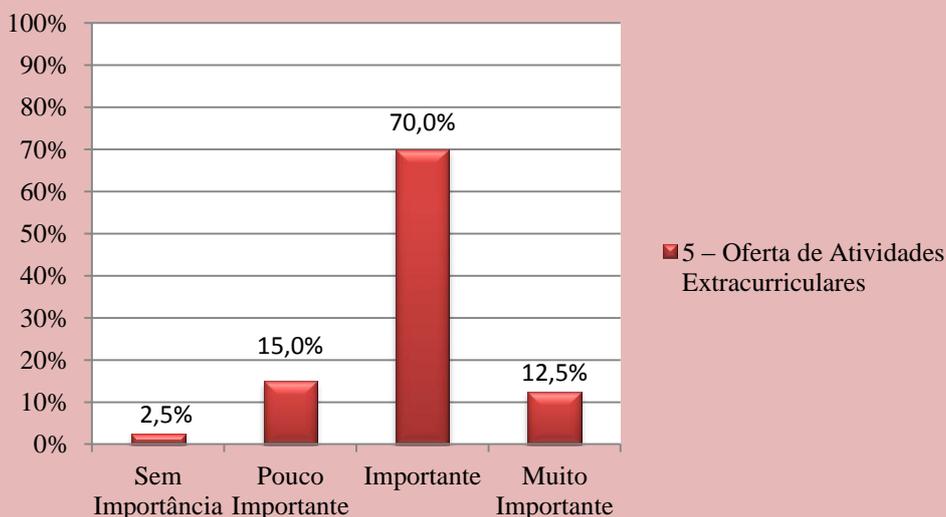
### Estabilidade do Quadro de Docentes



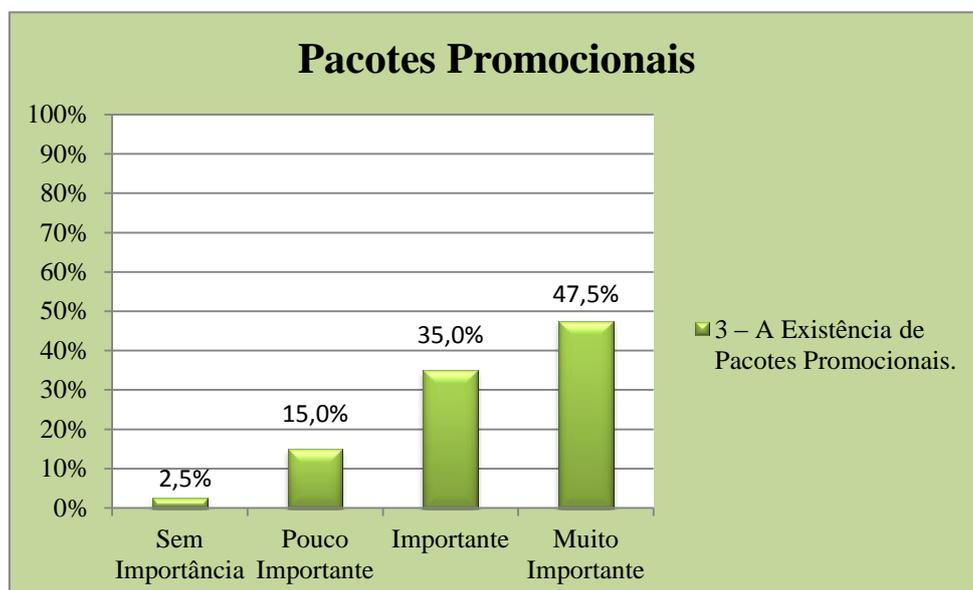
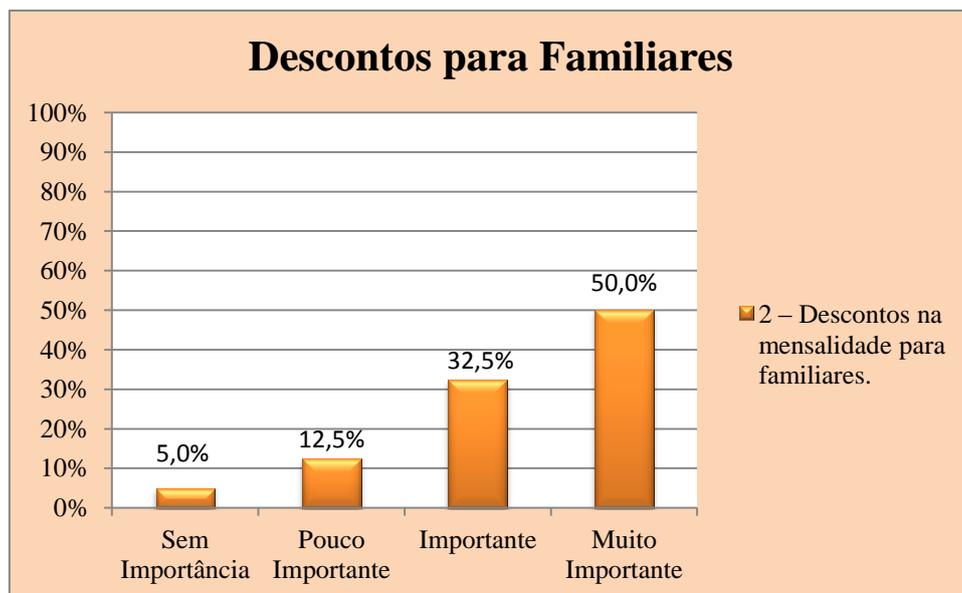
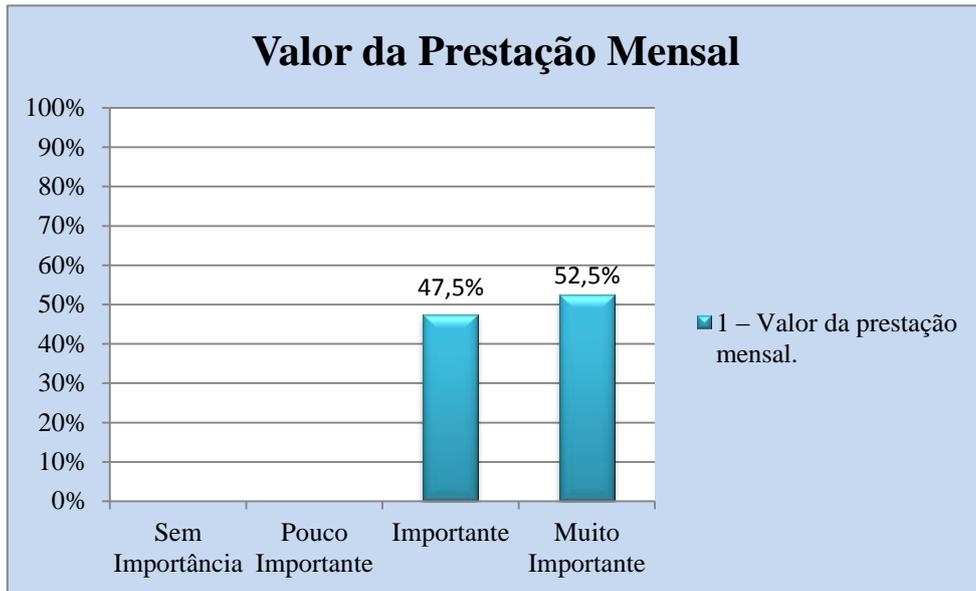
### Regulamento Interno



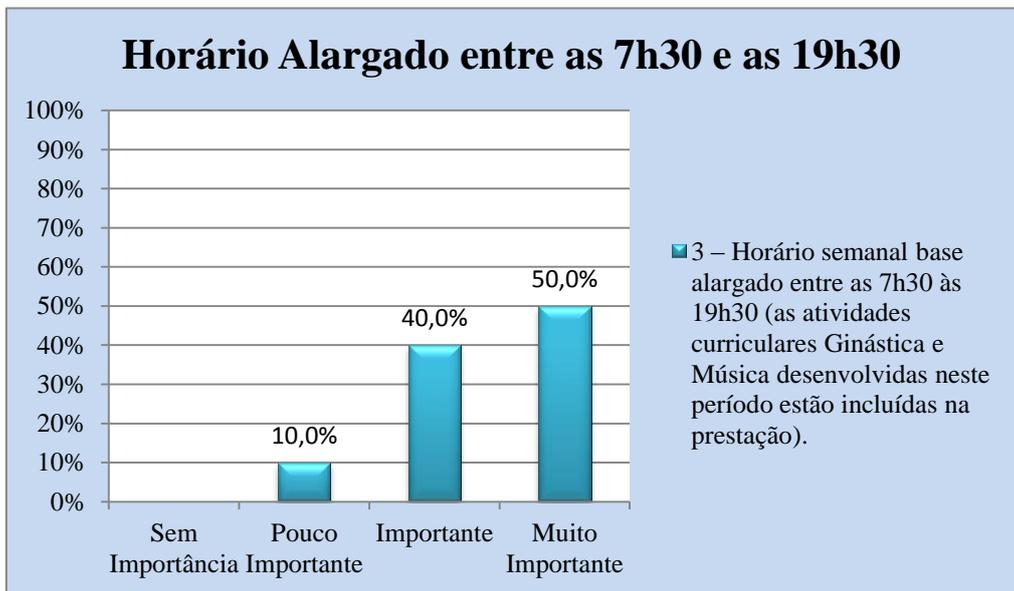
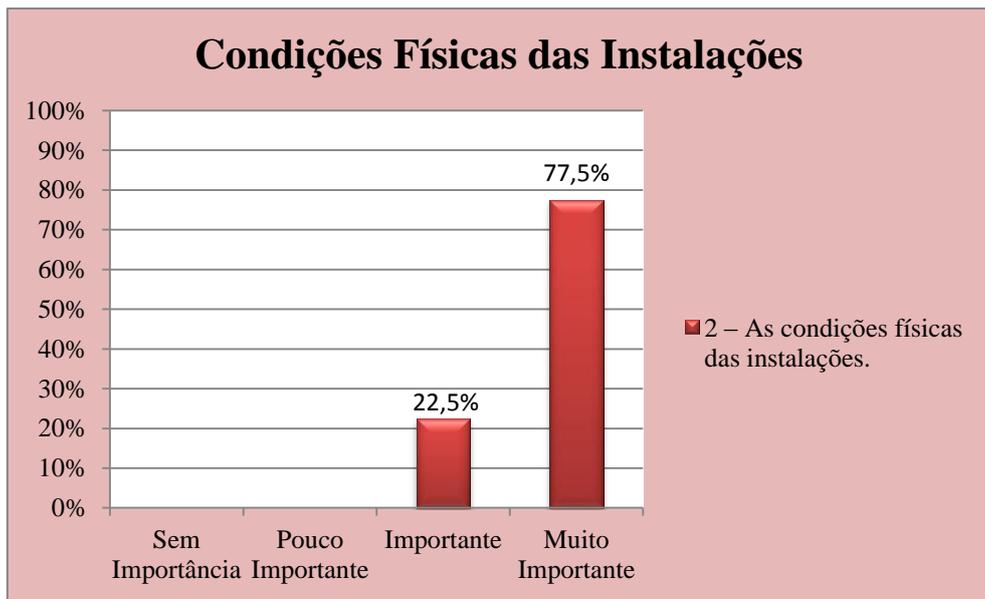
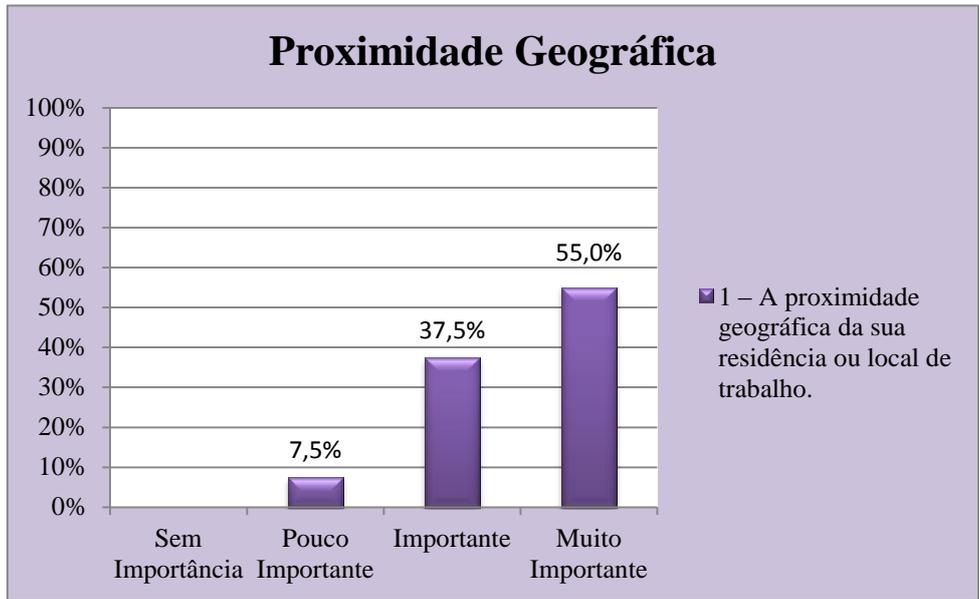
### Oferta de Atividades Extracurriculares



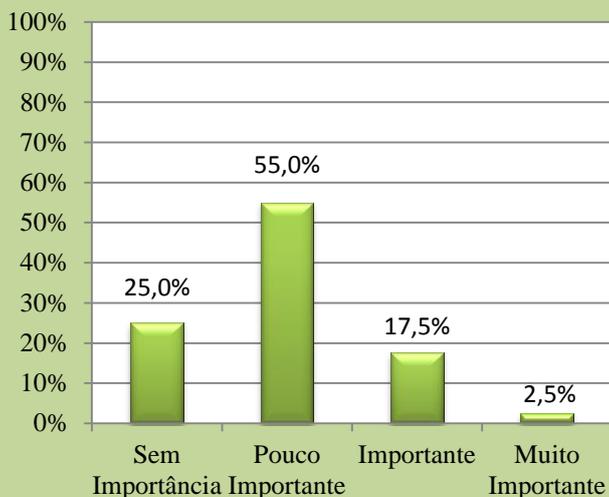
b) Grupo II



c) Grupo III

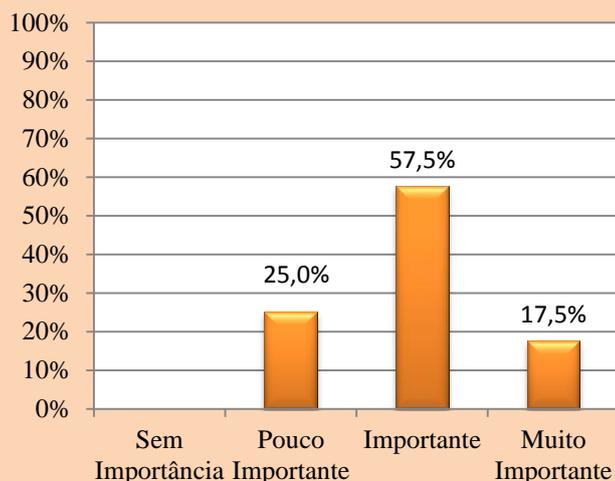


### Horário Pós-Laboral



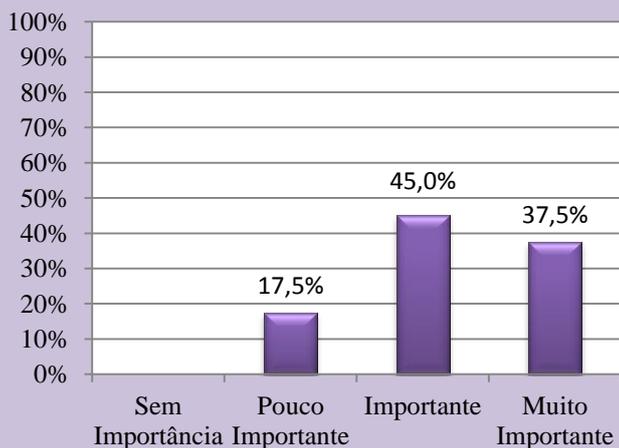
■ 4 – Possibilidade de utilização das instalações em horário pós laboral das 19h30 até às 23h00 e ao fim de semana para apoio à família:

### Diversidade das Atividades Extracurriculares



■ 5 – A diversidade das atividades extracurriculares: dança, natação, judo, ateliers, etc. (encargos extra)

### Adaptação de Reuniões Escolares e Festividades



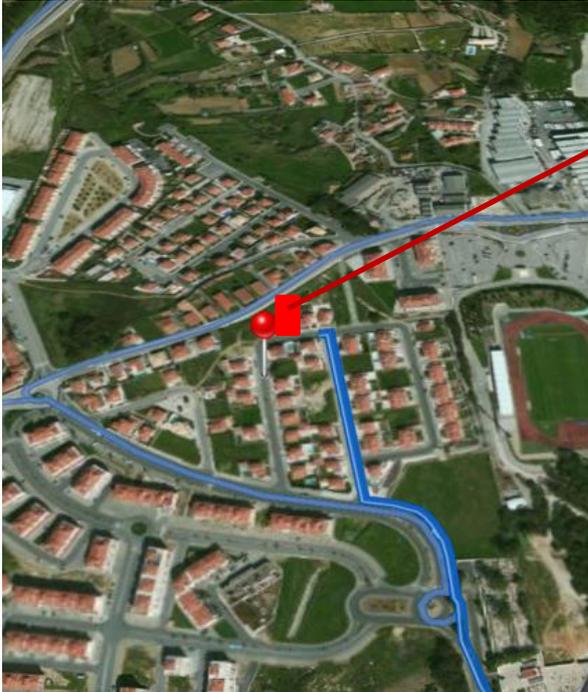
■ 6 – Realização de reuniões escolares e festividades de acordo com a disponibilidade dos pais/encarregados de educação.

## Anexo 28| Localização do Colégio *Os Traquinas*

### a) Colégio *Os Traquinas*

Morada: Rua António Augusto Pereira de Almeida

2640 Mafra



Colégio *Os Traquinas*



Colégio *Os Traquinas*

Fonte: Imagens retiradas do Google Maps



**Fonte:** Fotografia retirada ao Terreno no dia 07/10/2012.

## Anexo 29| Planta do Colégio Os Traquinas



Fonte: Construção própria, a partir do site <http://floorplanner.com/>

## **Anexo 30| Documentos necessários que devem constar no processo de pedido de concessão de autorização de funcionamento de estabelecimentos de ensino particular e cooperativo:**

### **Documentos necessários:**

1. **REQUERIMENTO**, dirigido ao Director Regional de Educação, conforme [Minuta](#) (documento em formato PDF - 5KB)

2. **DOCUMENTOS** referentes à Entidade Titular, nos termos da alínea a) do n.º 2 do artigo 7.º da Lei n.º 9/79, de 19 de Março e n.os 1 e 2 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 553/80, de 21 de Novembro ( no caso de Sociedade, do seu representante ):

- a) Comprovativo de idoneidade civil ou registo criminal \* ;
- b) Comprovativo de habilitações académicas \* ;
- c) Comprovativo de sanidade física e mental \* ;
- d) Declaração de que não exerce funções docentes no ensino oficial ( no caso de Sociedade de todos os elementos – cf. artigo 32.º do referido D.-L. );
- e) Certidão de constituição da sociedade ( se se tratar de pessoa colectiva)\* .

3. **DOCUMENTOS** referentes ao Director Pedagógico:

- a) Comprovativo de idoneidade civil ou registo criminal \* ;
- b) Comprovativo de habilitações académicas \* ;
- c) Comprovativo de sanidade física e mental \* ;
- d) Declaração de que não exerce funções docentes noutra estabelecimento de ensino particular ou público e de que aceita o cargo para que foi proposto;
- e) Comprovativo de que possui experiência pedagógica de pelos menos dois anos \* .

4. **DOCUMENTOS** referentes às instalações:

(o projecto deverá satisfazer a legislação em vigor, que se indica na Legislação)

- a) Plantas, na escala de 1/100, das instalações onde vai funcionar o estabelecimento de educação ou de ensino, legendada, cotada, orientada e chancelada;  
Alçados, na escala de 1/100;  
Cortes, na escala de 1/100;  
Planta de implantação (topográfica), na escala de 1/200 ou 1/500;  
Planta de localização, na escala de 1/2000 ou 1/1000;
- b) Memória descritiva e justificativa, assinada pelo técnico responsável;
- c) Mapa de áreas com indicação de volumes e superfícies de iluminação natural;
- d) Declaração de responsabilidade do técnico responsável;
- e) Alvará de licenciamento municipal para o fim em vista \* ;
- f) Declaração emitida pelo Serviço Nacional de Bombeiros conforme o exigido pelo artigo 10.º do Regulamento de Segurança contra incêndios em edifícios escolares \* ;
- g) Contrato de arrendamento ou Título de propriedade ou cedência das instalações\*;
- h) Cópia da acta da reunião de condóminos em que foi dada autorização para o funcionamento do estabelecimento ( caso as instalações se situem em prédio em regime de propriedade horizontal) \* .

\* Documentos a remeter em original ou fotocópia autenticada

**Fonte:** Informação retirada do *site* <http://tinyurl.com/8bz33gz>

## Anexo 31| Pressupostos Gerais Análise Económico-Financeira

Exploração	
Capacidade Total Instalada	67
Capacidade no Berçário	10
Capacidade na Sala de Aquisição de Marcha (1 anos)	14
Capacidade na Sala dos 2 anos	18
Capacidade na Sala Heterogénea (3 aos 5/6 anos)	25
Taxa Ocupação 2013/2014	85%
Taxa Ocupação 2014/2015	90%
Taxa Ocupação 2015/2016	95%
Taxa Ocupação 2016/2017	100%
Taxa Ocupação 2017/2018 e Restantes a Anos	100%
Nº Meses de Funcionamento	12
Nº Meses de Funcionamento em 2013	4
Preço de Venda Previsto Inscrição	110 €
Preço de Venda Previsto Mensalidade	255 €
% de Crianças no Regime de Mensalidade	15%
Preço de Venda Previsto Alimentação	50 €
% de Crianças com Pagamento de Alimentação à parte	0%
Número de refeições Média Anual	80%
Preço de Venda Previsto 1 Actividade Extracurricular	30 €
% de Crianças com Actividades Extra	10%
Preço de Venda Previsto Pacote Económico	290 €
% de Crianças no Regime de Pacote Económico	60%
Preço de Venda Previsto Pacote Médio	310 €
% de Crianças no Regime de Pacote Médio	15%
Preço de Venda Previsto Pacote Total	385 €
% de Crianças no Regime de Pacote Total	10%
Desconto Família	5%
Nº Descontos a Aplicar (ao total de inscrições)	5%
Taxa de Inflação	3,20%
Taxa de IVA - Vendas	0%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - FSE (Água)	6%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de IRC	20%
Derrama Mafra	1,5%
Segurança Social - Trabalhador	11%
Segurança Social - Gerência	9,3%
Segurança Social - Empresa (Gerência)	20,30%
Segurança Social - Empresa (Trabalhador)	23,75%
Nº Meses de Salários num Ano	14
CMVMC (% das vendas em alimentação)	80%
Alimentação	5,0 €
Fundo de Maneio	
Reserva Segurança Tesouraria	3%
Prazo Médio de Recebimentos	0
Prazo Médio de Pagamentos	30
Tempo Médio de Permanência de Stocks	15
Outros Elementos	
Euribor a 1 mês	0,12%
Spread	5%
Taxa de Juro de Empréstimo M/L Prazo	5,116%
Taxa de Juro de Activos Sem Risco - Rf	5%
Prémio de Risco de Mercado	6%
Beta Empresas Equivalentes	0,92
Investimento em Publicidade a partir de 2014	25%

Isentos de IVA nos termos do Artigo 9º do Código do IVA

Taxa Reduzida por ser Estabelecimento de Ensino Particular - Art.º 56º do EBF

Fonte: Construção própria.

## Anexo 32| Mapa de Previsão de Vendas

Taxa de Inflação	3,2%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Prestação de Serviços	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Inscrições</b>												
Qtd Vendida		57	60	64	67	67	67	67	67	67	67	67
Preço Unitário	110,0 €	111,4 €	112,7 €	114,0 €	115,4 €	116,8 €	118,2 €	119,6 €	121,0 €	122,5 €	123,9 €	125,4 €
Subtotal		6.346 €	6.793 €	7.257 €	7.730 €	7.823 €	7.917 €	8.012 €	8.108 €	8.205 €	8.304 €	8.403 €
<b>Mensalidade</b>												
Qtd Vendida		34	109	115	121	121	121	121	121	121	121	121
Preço Unitário	255,0 €	258,3 €	261,2 €	264,3 €	267,5 €	270,7 €	273,9 €	277,2 €	280,5 €	283,9 €	287,3 €	290,8 €
Subtotal		8.827 €	28.346 €	30.280 €	32.256 €	32.643 €	33.035 €	33.431 €	33.832 €	34.238 €	34.649 €	35.065 €
<b>Pacote Económico (Mensalidade + Alimentação)</b>												
Qtd Vendida		137	434	458	482	482	482	482	482	482	482	482
Preço Unitário	290,0 €	293,8 €	297,0 €	300,6 €	304,2 €	307,8 €	311,5 €	315,3 €	319,0 €	322,9 €	326,7 €	330,7 €
Subtotal		40.152 €	128.946 €	137.743 €	146.733 €	148.493 €	150.275 €	152.079 €	153.904 €	155.751 €	157.620 €	159.511 €
<b>Pacote Médio (Mensalidade + Alimentação + 1 Atividade Extracurricular)</b>												
Qtd Vendida		34	109	115	121	121	121	121	121	121	121	121
Preço Unitário	310,0 €	314,0 €	317,5 €	321,3 €	325,1 €	329,1 €	333,0 €	337,0 €	341,0 €	345,1 €	349,3 €	353,5 €
Subtotal		10.730 €	34.460 €	36.811 €	39.213 €	39.684 €	40.160 €	40.642 €	41.129 €	41.623 €	42.122 €	42.628 €
<b>Pacote Total (Mensalidade + Alimentação + 4 Atividades Extracurriculares)</b>												
Qtd Vendida		23	72	76	80	80	80	80	80	80	80	80
Preço Unitário	385,0 €	390,0 €	394,3 €	399,0 €	403,8 €	408,7 €	413,6 €	418,5 €	423,5 €	428,6 €	433,8 €	439,0 €
Subtotal		8.884 €	28.531 €	30.478 €	32.467 €	32.856 €	33.251 €	33.650 €	34.053 €	34.462 €	34.876 €	35.294 €
<b>Actividade Extracurricular</b>												
Qtd Vendida		4	39	41	43	43	43	43	43	43	43	43
Preço Unitário	30,0 €	30,4 €	30,7 €	31,1 €	31,5 €	31,8 €	32,2 €	32,6 €	33,0 €	33,4 €	33,8 €	34,2 €
Subtotal		125 €	1.201 €	1.282 €	1.366 €	1.383 €	1.399 €	1.416 €	1.433 €	1.450 €	1.467 €	1.485 €
<b>TOTAL</b>		<b>75.064 €</b>	<b>228.277 €</b>	<b>243.850 €</b>	<b>259.765 €</b>	<b>262.882 €</b>	<b>266.036 €</b>	<b>269.229 €</b>	<b>272.460 €</b>	<b>275.729 €</b>	<b>279.038 €</b>	<b>282.386 €</b>

Fonte: Construção própria.

### Anexo 33| Mapa CMVMC

Mapa CMVMC	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Quantidade Anual Refeições		194	615	649	683	683	683	683	683	683	683	683
Alimentação Unit./Mensal		35,5 €	35,8 €	36,3 €	36,7 €	37,2 €	37,6 €	38,0 €	38,5 €	39,0 €	39,4 €	39,9 €
<b>Alimentação Total</b>		<b>6.865 €</b>	<b>22.047 €</b>	<b>23.551 €</b>	<b>25.088 €</b>	<b>25.389 €</b>	<b>25.694 €</b>	<b>26.002 €</b>	<b>26.314 €</b>	<b>26.630 €</b>	<b>26.949 €</b>	<b>27.273 €</b>
CMVMC		5.492 €	17.637 €	18.841 €	20.070 €	20.311 €	20.555 €	20.802 €	21.051 €	21.304 €	21.559 €	21.818 €
IVA		1.263 €	4.057 €	4.333 €	4.616 €	4.672 €	4.728 €	4.784 €	4.842 €	4.900 €	4.959 €	5.018 €
<b>CMVMC + IVA</b>		<b>6.755 €</b>	<b>21.694 €</b>	<b>23.174 €</b>	<b>24.687 €</b>	<b>24.983 €</b>	<b>25.283 €</b>	<b>25.586 €</b>	<b>25.893 €</b>	<b>26.204 €</b>	<b>26.518 €</b>	<b>26.836 €</b>

Fonte: Construção própria.

### Anexo 34| Mapa dos FSE

Taxa de Inflação	3,2%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
<b>FSE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Subcontratos		1.378 €	4.179 €	4.229 €	4.279 €	4.331 €	4.383 €	4.435 €	4.489 €	4.542 €	4.597 €	4.652 €
Electricidade		1.013 €	3.072 €	3.109 €	3.147 €	3.184 €	3.223 €	3.261 €	3.300 €	3.340 €	3.380 €	3.421 €
Água		1.013 €	3.072 €	3.109 €	3.147 €	3.184 €	3.223 €	3.261 €	3.300 €	3.340 €	3.380 €	3.421 €
Livros e Doc. Técnica		41 €	123 €	124 €	126 €	127 €	129 €	130 €	132 €	134 €	135 €	137 €
Material Escritório		81 €	246 €	249 €	252 €	255 €	258 €	261 €	264 €	267 €	270 €	274 €
Rendas e Alugueres		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Comunicação		203 €	614 €	622 €	629 €	637 €	644 €	652 €	660 €	668 €	676 €	684 €
Seguros		239 €	724 €	732 €	741 €	750 €	759 €	768 €	777 €	787 €	796 €	806 €
Publicidade e Propaganda		13.572 €	10.291 €	10.415 €	10.540 €	10.666 €	10.794 €	10.924 €	11.055 €	11.187 €	11.322 €	11.457 €
Limpeza, Higiene e Conforto		1.216 €	3.687 €	3.731 €	3.776 €	3.821 €	3.867 €	3.914 €	3.960 €	4.008 €	4.056 €	4.105 €
Trabalhos Especializados		344 €	1.045 €	1.057 €	1.070 €	1.083 €	1.096 €	1.109 €	1.122 €	1.136 €	1.149 €	1.163 €
Outros Forn. e Serviços		203 €	614 €	622 €	629 €	637 €	645 €	652 €	660 €	668 €	676 €	684 €
<b>TOTAL</b>		<b>19.301 €</b>	<b>27.667 €</b>	<b>27.999 €</b>	<b>28.335 €</b>	<b>28.675 €</b>	<b>29.020 €</b>	<b>29.368 €</b>	<b>29.720 €</b>	<b>30.077 €</b>	<b>30.438 €</b>	<b>30.803 €</b>
IVA		4.212 €	5.675 €	5.743 €	5.812 €	5.881 €	5.952 €	6.023 €	6.096 €	6.169 €	6.243 €	6.318 €
<b>TOTAL FSE + IVA</b>		<b>23.514 €</b>	<b>33.342 €</b>	<b>33.742 €</b>	<b>34.147 €</b>	<b>34.557 €</b>	<b>34.972 €</b>	<b>35.391 €</b>	<b>35.816 €</b>	<b>36.246 €</b>	<b>36.681 €</b>	<b>37.121 €</b>

Fonte: Construção própria.

### Anexo 35| Mapa Gastos Com Pessoal

Incrementos (Vencimentos)	3,2%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
<b>Mapa Gastos Com Pessoal</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Vencimentos												
Órgãos Sociais		10.130 €	35.845 €	36.275 €	36.710 €	37.151 €	37.597 €	38.048 €	38.505 €	38.967 €	39.434 €	39.907 €
Pessoal		28.567 €	101.083 €	102.296 €	103.523 €	104.766 €	106.023 €	107.295 €	108.583 €	109.886 €	111.204 €	112.539 €
Encargos		8.841 €	31.284 €	31.659 €	32.039 €	32.424 €	32.813 €	33.206 €	33.605 €	34.008 €	34.416 €	34.829 €
Seguros Acidentes de Trabalho		387 €	1.369 €	1.386 €	1.402 €	1.419 €	1.436 €	1.453 €	1.471 €	1.489 €	1.506 €	1.524 €
Formação		- €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Alimentação		6.160 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €	16.940 €
Prémios/Incentivos		- €	1.188 €	1.202 €	1.217 €	1.231 €	1.246 €	1.261 €	1.276 €	1.291 €	1.307 €	1.323 €
<b>TOTAL</b>		<b>47.925 €</b>	<b>170.581 €</b>	<b>172.616 €</b>	<b>174.675 €</b>	<b>176.759 €</b>	<b>178.869 €</b>	<b>181.003 €</b>	<b>183.163 €</b>	<b>185.349 €</b>	<b>187.561 €</b>	<b>189.800 €</b>

Retenções Colaboradores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Retenção SS Colaborador												
Órgãos Sociais	9,3%	942 €	3.334 €	3.374 €	3.414 €	3.455 €	3.497 €	3.538 €	3.581 €	3.624 €	3.667 €	3.711 €
Pessoal	11%	3.142 €	11.119 €	11.253 €	11.388 €	11.524 €	11.663 €	11.802 €	11.944 €	12.087 €	12.232 €	12.379 €
Retenção IRS Colaborador		2.107 €	7.456 €	7.545 €	7.636 €	7.727 €	7.820 €	7.914 €	8.009 €	8.105 €	8.202 €	8.301 €
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>6.191 €</b>	<b>21.908 €</b>	<b>22.171 €</b>	<b>22.437 €</b>	<b>22.707 €</b>	<b>22.979 €</b>	<b>23.255 €</b>	<b>23.534 €</b>	<b>23.816 €</b>	<b>24.102 €</b>	<b>24.391 €</b>

Fonte: Construção própria.

## Anexo 36| Mapa de Investimento e Amortizações

Investimento	Valor Aquisição	Taxa de Amortização	Vida Útil	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Amortizações Acumuladas	VLC
Terreno	75.000 €	0	0	-75.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Edifício	325.000 €	2%	50		-325.000 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	65.000 €	260.000 €
Mobiliário	13.849 €	12,50%	8		-13.849 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €	1.731 €			13.849 €	0 €
Computadores	1.623 €	25%	4		-1.623 €	406 €	406 €	406 €	406 €							1.623 €	0 €
Computadores	1.623 €	25%	4							-1.623 €	406 €	406 €	406 €	406 €		1.623 €	0 €
Equipamento de escritório	796 €	20%	5		-796 €	159 €	159 €	159 €	159 €	159 €						796 €	0 €
Equipamento de escritório	796 €	20%	5								-796 €	159 €	159 €	159 €	159 €	637 €	159 €
Sistema de Vigilância e Sistema de Anti-intrusão	3.845 €	20%	5		-3.845 €	769 €	769 €	769 €	769 €	769 €						3.845 €	0 €
<b>Total Investimento Capital Fixo</b>	<b>422.532 €</b>			<b>-75.000 €</b>	<b>-345.113 €</b>					<b>-1.623 €</b>	<b>-796 €</b>					<b>87.373 €</b>	
Amortizações anuais						9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.159 €	8.637 €	8.796 €	8.796 €	7.065 €	6.659 €	87.373 €	
<b>Total VLC</b>																	<b>260.159 €</b>
Activo Bruto				75.000 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	421.736 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €		
Activo Líquido	335.159 €			75.000 €	420.113 €	410.548 €	400.983 €	391.418 €	381.853 €	374.316 €	366.475 €	357.679 €	348.883 €	341.818 €	335.159 €	160.414 €	
<b>IVA</b>					<b>4.626 €</b>					<b>373 €</b>	<b>183 €</b>						

Fonte: Construção própria.

### Anexo 37| Mapas de Financiamento

Leasing Imobiliário	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 - Capital em dívida no início do ano	310.875 €	310.875 €	310.875 €	279.788 €	248.700 €	217.613 €	186.525 €	155.438 €	124.350 €	93.263 €	62.175 €	31.088 €
2 - Reembolso capital	0	0	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €	31.088 €
3 - Juro	2.651 €	15.904 €	15.904 €	14.314 €	12.723 €	11.133 €	9.543 €	7.952 €	6.362 €	4.771 €	3.181 €	1.590 €
4 - Benefício fiscal s/ juros	530 €	3.181 €	3.181 €	2.863 €	2.545 €	2.227 €	1.909 €	1.590 €	1.272 €	954 €	636 €	318 €
<b>5 - Prestação Total</b>	<b>2.651 €</b>	<b>15.904 €</b>	<b>46.992 €</b>	<b>45.401 €</b>	<b>43.811 €</b>	<b>42.221 €</b>	<b>40.630 €</b>	<b>39.040 €</b>	<b>37.449 €</b>	<b>35.859 €</b>	<b>34.268 €</b>	<b>32.678 €</b>
Serviço Dívida Líquido Impostos	2.121 €	12.723 €	43.811 €	42.539 €	41.266 €	39.994 €	38.722 €	37.449 €	36.177 €	34.905 €	33.632 €	32.360 €
<b>Capital em Dívida no Fim do Ano</b>	<b>310.875 €</b>	<b>310.875 €</b>	<b>279.788 €</b>	<b>248.700 €</b>	<b>217.613 €</b>	<b>186.525 €</b>	<b>155.438 €</b>	<b>124.350 €</b>	<b>93.263 €</b>	<b>62.175 €</b>	<b>31.088 €</b>	<b>0 €</b>

Leasing Mobiliário	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1 - Capital em dívida no início do ano	0 €	20.011 €	17.927 €	12.924 €	7.921 €	2.918 €
2 - Reembolso capital	0 €	2.084 €	5.003 €	5.003 €	5.003 €	2.918 €
3 - Juro	0 €	1.024 €	917 €	661 €	405 €	149 €
4 - Benefício fiscal s/ juros	0 €	205 €	183 €	132 €	81 €	30 €
<b>5 - Prestação Total</b>	<b>0 €</b>	<b>3.108 €</b>	<b>5.920 €</b>	<b>5.664 €</b>	<b>5.408 €</b>	<b>3.068 €</b>
serviço dívida líq impostos	0 €	2.904 €	5.736 €	5.532 €	5.327 €	3.038 €
<b>Capital em Dívida no Fim do Ano</b>	<b>0 €</b>	<b>17.927 €</b>	<b>12.924 €</b>	<b>7.921 €</b>	<b>2.918 €</b>	<b>0 €</b>

Fonte: Construção própria.

## Anexo 38| Balanço Previsional

Balanço Previsional	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>												
<b>Activos</b>												
Activos Intangíveis	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activos Fixos Tangíveis	75.000 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	420.113 €	421.736 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €	422.532 €
Amortizações Acumuladas	0 €	0 €	9.565 €	19.130 €	28.695 €	38.260 €	47.420 €	56.057 €	64.853 €	73.649 €	80.714 €	87.373 €
<b>Inventários</b>												
Matérias Primas e Subsidiárias	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Produtos Acabados e Intermédios	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mercadorias	0 €	229 €	735 €	785 €	836 €	846 €	856 €	867 €	877 €	888 €	898 €	909 €
<b>Contas a Receber de Curto Prazo</b>												
Dívidas de Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Clientes de cobrança duvidosa	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Estado e Outros Entes Públicos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras contas a receber	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Caixa e Depósitos Bancários</b>	333.224 €	2.247 €	6.832 €	7.298 €	7.774 €	7.867 €	7.962 €	8.057 €	8.154 €	8.252 €	8.351 €	8.451 €
<b>Diferimentos</b>												
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	<b>408.224 €</b>	<b>422.589 €</b>	<b>418.115 €</b>	<b>409.066 €</b>	<b>400.028 €</b>	<b>390.567 €</b>	<b>383.134 €</b>	<b>375.399 €</b>	<b>366.710 €</b>	<b>358.023 €</b>	<b>351.068 €</b>	<b>344.519 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>												
Capital Realizado	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Outros Instrumentos de Capital Próprio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Excedentes de Revalorização	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Reservas e Resultados Transitados	0 €	-2.651 €	-17.884 €	-32.430 €	-33.165 €	-19.801 €	-4.147 €	11.240 €	27.832 €	45.932 €	65.671 €	88.434 €
Resultado líquido do período	-2.651 €	-15.233 €	-14.546 €	-734 €	13.363 €	15.654 €	15.387 €	16.592 €	18.100 €	19.739 €	22.763 €	24.734 €
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>97.349 €</b>	<b>82.116 €</b>	<b>67.570 €</b>	<b>66.835 €</b>	<b>80.199 €</b>	<b>95.853 €</b>	<b>111.240 €</b>	<b>127.832 €</b>	<b>145.932 €</b>	<b>165.671 €</b>	<b>188.434 €</b>	<b>213.168 €</b>
<b>PASSIVO</b>												
<b>Provisão para impostos</b>												
<b>Passivo não Corrente</b>												
Financiamentos Obtidos	310.875 €	328.802 €	292.711 €	256.621 €	220.531 €	186.525 €	155.438 €	124.350 €	93.263 €	62.175 €	31.088 €	0 €
Dívidas a Fornecedores de Imob	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Suprimentos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outras Contas a pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Passivo Corrente</b>												
Financiamentos Obtidos	0 €	7.906 €	51.225 €	78.897 €	92.461 €	101.271 €	109.550 €	116.178 €	120.346 €	122.921 €	124.203 €	123.920 €
Dívidas a Fornecedores	0 €	2.546 €	4.638 €	4.748 €	4.908 €	4.963 €	5.022 €	5.082 €	5.143 €	5.205 €	5.268 €	5.331 €
Estado e Outros Entes Públicos	0 €	1.220 €	1.971 €	1.964 €	1.930 €	1.955 €	1.886 €	1.957 €	2.027 €	2.051 €	2.076 €	2.100 €
Outras Contas a pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Diferimentos</b>												
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>310.875 €</b>	<b>340.473 €</b>	<b>350.545 €</b>	<b>342.230 €</b>	<b>319.830 €</b>	<b>294.714 €</b>	<b>271.895 €</b>	<b>247.568 €</b>	<b>220.779 €</b>	<b>192.352 €</b>	<b>162.634 €</b>	<b>131.351 €</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>408.224 €</b>	<b>422.589 €</b>	<b>418.115 €</b>	<b>409.066 €</b>	<b>400.028 €</b>	<b>390.567 €</b>	<b>383.134 €</b>	<b>375.399 €</b>	<b>366.710 €</b>	<b>358.023 €</b>	<b>351.068 €</b>	<b>344.519 €</b>

Fonte: Construção própria.

## Anexo 39| DR Previsional

Demonstração de Resultados Previsional	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestações de Serviços	0 €	75.064 €	228.277 €	243.850 €	259.765 €	262.882 €	266.036 €	269.229 €	272.460 €	275.729 €	279.038 €	282.386 €
<b>Volume de Negócios</b>	<b>0 €</b>	<b>75.064 €</b>	<b>228.277 €</b>	<b>243.850 €</b>	<b>259.765 €</b>	<b>262.882 €</b>	<b>266.036 €</b>	<b>269.229 €</b>	<b>272.460 €</b>	<b>275.729 €</b>	<b>279.038 €</b>	<b>282.386 €</b>
(-) Variação nos Inventários da Produção	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
CMVMC	0 €	5.492 €	17.637 €	18.841 €	20.070 €	20.311 €	20.555 €	20.802 €	21.051 €	21.304 €	21.559 €	21.818 €
<b>Margem Bruta de Contribuição (valor)</b>	<b>0 €</b>	<b>69.572 €</b>	<b>210.639 €</b>	<b>225.010 €</b>	<b>239.694 €</b>	<b>242.571 €</b>	<b>245.482 €</b>	<b>248.427 €</b>	<b>251.408 €</b>	<b>254.425 €</b>	<b>257.478 €</b>	<b>260.568 €</b>
<b>Margem Bruta de Contribuição (%)</b>	<b>0%</b>	<b>93%</b>	<b>92%</b>									
FSE	0 €	19.301 €	27.667 €	27.999 €	28.335 €	28.675 €	29.020 €	29.368 €	29.720 €	30.077 €	30.438 €	30.803 €
Gastos com o Pessoal	0 €	47.925 €	170.581 €	172.616 €	174.675 €	176.759 €	178.869 €	181.003 €	183.163 €	185.349 €	187.561 €	189.800 €
Outros Gastos Operacionais	0 €	651 €	551 €	588 €	627 €	634 €	642 €	650 €	657 €	665 €	673 €	681 €
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBITDA</b>	<b>0 €</b>	<b>1.695 €</b>	<b>11.840 €</b>	<b>23.806 €</b>	<b>36.057 €</b>	<b>36.502 €</b>	<b>36.952 €</b>	<b>37.407 €</b>	<b>37.868 €</b>	<b>38.334 €</b>	<b>38.806 €</b>	<b>39.284 €</b>
<b>EBITDA (%)</b>		<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>							
Amortizações	0 €	0 €	9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.159 €	8.637 €	8.796 €	8.796 €	7.065 €	6.659 €
Provisões	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>0 €</b>	<b>1.695 €</b>	<b>2.275 €</b>	<b>14.241 €</b>	<b>26.492 €</b>	<b>26.937 €</b>	<b>27.792 €</b>	<b>28.770 €</b>	<b>29.072 €</b>	<b>29.538 €</b>	<b>31.742 €</b>	<b>32.625 €</b>
Juros e gastos similares suportados	2.651 €	16.928 €	16.821 €	14.975 €	13.129 €	11.282 €	9.543 €	7.952 €	6.362 €	4.771 €	3.181 €	1.590 €
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>RAI (Resultado antes de impostos)</b>	<b>-2.651 €</b>	<b>-15.233 €</b>	<b>-14.546 €</b>	<b>-734 €</b>	<b>13.363 €</b>	<b>15.654 €</b>	<b>18.250 €</b>	<b>20.818 €</b>	<b>22.710 €</b>	<b>24.767 €</b>	<b>28.561 €</b>	<b>31.034 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.863 €	4.226 €	4.610 €	5.028 €	5.798 €	6.300 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-2.651 €</b>	<b>-15.233 €</b>	<b>-14.546 €</b>	<b>-734 €</b>	<b>13.363 €</b>	<b>15.654 €</b>	<b>15.387 €</b>	<b>16.592 €</b>	<b>18.100 €</b>	<b>19.739 €</b>	<b>22.763 €</b>	<b>24.734 €</b>

CÁLCULO DE IRC	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Resultados Antes de Impostos	-2.651 €	-15.233 €	-14.546 €	-734 €	13.363 €	15.654 €	18.250 €	20.818 €	22.710 €	24.767 €	28.561 €	31.034 €
Resultado Fiscal do Exercício	-2.651 €	-15.233 €	-14.546 €	-734 €	13.363 €	15.654 €	18.250 €	20.818 €	22.710 €	24.767 €	28.561 €	31.034 €
Reportado	0 €	-2.651 €	-17.884 €	-32.430 €	-33.165 €	-19.801 €	-4.147 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultado Fiscal Final	-2.651 €	-17.884 €	-32.430 €	-33.165 €	-19.801 €	-4.147 €	14.102 €	20.818 €	22.710 €	24.767 €	28.561 €	31.034 €
<b>Taxa de Imposto</b>												
IRC	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Derrama	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
<b>Impostos do Exercício</b>	<b>0 €</b>	<b>-2.863 €</b>	<b>-4.226 €</b>	<b>-4.610 €</b>	<b>-5.028 €</b>	<b>-5.798 €</b>	<b>-6.300 €</b>					
Reporte para o Exercício Seguinte	0 €	-2.651 €	-17.884 €	-32.430 €	-33.165 €	-19.801 €	-4.147 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Fonte: Construção própria.

## Anexo 40| Mapa Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>												
Reserva Segurança Tesouraria	0 €	2.247 €	6.832 €	7.298 €	7.774 €	7.867 €	7.962 €	8.057 €	8.154 €	8.252 €	8.351 €	8.451 €
Clientes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inventários	0 €	229 €	735 €	785 €	836 €	846 €	856 €	867 €	877 €	888 €	898 €	909 €
Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subtotal	0 €	2.476 €	7.567 €	8.083 €	8.610 €	8.714 €	8.818 €	8.924 €	9.031 €	9.140 €	9.249 €	9.360 €
<b>Recursos Fundo Maneio</b>												
Fornecedores	0 €	2.546 €	4.638 €	4.748 €	4.908 €	4.963 €	5.022 €	5.082 €	5.143 €	5.205 €	5.268 €	5.331 €
Estado	0 €	1.220 €	1.971 €	1.964 €	1.930 €	1.955 €	1.886 €	1.957 €	2.027 €	2.051 €	2.076 €	2.100 €
Subtotal	0 €	3.765 €	6.609 €	6.712 €	6.838 €	6.918 €	6.908 €	7.039 €	7.170 €	7.256 €	7.343 €	7.431 €
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>0 €</b>	<b>-1.290 €</b>	<b>958 €</b>	<b>1.371 €</b>	<b>1.773 €</b>	<b>1.796 €</b>	<b>1.911 €</b>	<b>1.885 €</b>	<b>1.861 €</b>	<b>1.883 €</b>	<b>1.906 €</b>	<b>1.929 €</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio (Working Capital)</b>	<b>0 €</b>	<b>-1.290 €</b>	<b>2.248 €</b>	<b>413 €</b>	<b>402 €</b>	<b>23 €</b>	<b>115 €</b>	<b>-26 €</b>	<b>-24 €</b>	<b>22 €</b>	<b>23 €</b>	<b>23 €</b>
<b>Desinvestimento em Fundo de Maneio (Working Capital)</b>	<b>-1.290 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-26 €</b>	<b>-24 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

### Cálculos auxiliares:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SS		3.231 €	3.811 €	3.857 €	3.903 €	3.950 €	3.998 €	4.046 €	4.094 €	4.143 €	4.193 €	4.243 €
IRS		527 €	621 €	629 €	636 €	644 €	652 €	659 €	667 €	675 €	684 €	692 €
IVA		-2.539 €	-2.462 €	-2.522 €	-2.610 €	-2.639 €	-2.764 €	-2.748 €	-2.735 €	-2.768 €	-2.801 €	-2.835 €
<b>ESTADO</b>		<b>1.220 €</b>	<b>1.971 €</b>	<b>1.964 €</b>	<b>1.930 €</b>	<b>1.955 €</b>	<b>1.886 €</b>	<b>1.957 €</b>	<b>2.027 €</b>	<b>2.051 €</b>	<b>2.076 €</b>	<b>2.100 €</b>

Fonte: Construção própria.

## Anexo 41| Mapa de *Cash Flow*

Mapa de Cash Flows Operacionais	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>1 - Recursos Financeiros</b>												
<b>Meios Libertos do Projecto</b>		1.695 €	11.840 €	23.806 €	36.057 €	36.502 €	34.089 €	33.181 €	33.258 €	33.307 €	33.009 €	32.984 €
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		1.695 €	2.275 €	14.241 €	26.492 €	26.937 €	24.929 €	24.544 €	24.462 €	24.511 €	25.944 €	26.325 €
Amortizações do exercício		0 €	9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.565 €	9.159 €	8.637 €	8.796 €	8.796 €	7.065 €	6.659 €
Provisões do exercício		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Valor residual do investimento em Fundo de Maneio												1.929 €
valor residual do investimento em capital fixos												260.159 €
<b>Total dos Recursos</b>		1.695 €	11.840 €	23.806 €	36.057 €	36.502 €	34.089 €	33.181 €	33.258 €	33.307 €	33.009 €	295.072 €
<b>2 - Necessidades Financeiras</b>												
Investimento em capital fixo	75.000 €	345.113 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.623 €	796 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Investimento em fundo de maneio	0 €	-1.290 €	2.248 €	413 €	402 €	23 €	115 €	-26 €	-24 €	22 €	23 €	23 €
<b>Total das necessidades</b>	75.000 €	343.823 €	2.248 €	413 €	402 €	23 €	1.738 €	770 €	-24 €	22 €	23 €	23 €
<b>3 - Cash flow (1. - 2.)</b>	-75.000 €	-342.128 €	9.593 €	23.393 €	35.655 €	36.479 €	32.351 €	32.411 €	33.282 €	33.284 €	32.986 €	295.049 €

Fonte: Construção própria.

## Anexo 42| Avaliação

Na perspectiva do Projecto												
Cenário de Liquidação da Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valores Residuais de Investimento												335.159,19
Free Cash Flow to Firm	-75.000	-342.128	9.593	23.393	35.655	36.479	32.351	32.411	33.282	33.284	32.986	630.209
WACC	5,63%	5,37%	5,17%	5,19%	5,45%	5,78%	6,10%	6,47%	6,90%	7,40%	7,96%	8,60%
Factor de actualização	1	1,054	1,108	1,166	1,229	1,300	1,380	1,469	1,570	1,686	1,821	1,977
Fluxos actualizados	-75.000	-324.706	8.657	20.069	29.007	28.056	23.451	22.065	21.195	19.737	18.117	318.722
Fluxos actualizados acumulados	-75.000	-399.706	-391.049	-370.980	-341.973	-313.917	-290.466	-268.401	-247.206	-227.469	-209.352	109.370
Valor Actual Líquido (VAL)	109.370											
Taxa Interna de Rentabilidade	9,45%											
Pay Back period	10 Anos e 7 Meses											

Na perspectiva do Investidor												
Cenário de Liquidação da Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Equity	233.224	-341.130	-43.319	-27.673	-13.564	-8.810	-8.279	-6.629	-4.168	-2.574	-1.282	597.531
Taxa de juro de activos sem risco (Rf)	5,00%	5,07%	5,12%	5,18%	5,24%	5,31%	5,37%	5,44%	5,50%	5,57%	5,63%	5,70%
Beta empresas equivalentes	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Taxa de Actualização	10,52%	10,59%	10,64%	10,70%	10,76%	10,83%	10,89%	10,96%	11,02%	11,09%	11,15%	11,22%
Factor actualização	1	1,106	1,224	1,354	1,500	1,663	1,844	2,046	2,271	2,523	2,804	3,119
Fluxos Actualizados	233.224	-308.478	-35.405	-20.431	-9.041	-5.298	-4.490	-3.240	-1.835	-1.020	-457	191.569
Fluxos actualizados acumulados	233.224	-75.253	-110.659	-131.089	-140.130	-145.429	-149.919	-153.159	-154.994	-156.014	-156.472	35.098
Valor Actual Líquido (VAL)	35.098											
Taxa Interna de Rentabilidade	14,20%											
Pay Back period	10 Anos e 9 Meses Anos											

Cálculo do WACC	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passivo Remunerado	310.875	336.707	343.936	335.518	312.992	287.796	264.987	240.528	213.609	185.096	155.290	123.920
Capital Próprio	97.349	82.116	67.570	66.835	80.199	95.853	111.240	127.832	145.932	165.671	188.434	213.168
<b>TOTAL</b>	<b>408.224,27</b>	<b>418.823,40</b>	<b>411.505,82</b>	<b>402.353,80</b>	<b>393.190,49</b>	<b>383.648,55</b>	<b>376.226,76</b>	<b>368.360,13</b>	<b>359.540,41</b>	<b>350.766,73</b>	<b>343.724,45</b>	<b>337.088,14</b>
% Passivo remunerado	76,15%	80,39%	83,58%	83,39%	79,60%	75,02%	70,43%	65,30%	59,41%	52,77%	45,18%	36,76%
% Capital Próprio	23,85%	19,61%	16,42%	16,61%	20,40%	24,98%	29,57%	34,70%	40,59%	47,23%	54,82%	63,24%
<b>Gasto</b>												
Gasto Financiamento	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%
Gasto financiamento com efeito fiscal	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%	4,09%
Custo Capital	10,52%	10,59%	10,64%	10,70%	10,76%	10,83%	10,89%	10,96%	11,02%	11,09%	11,15%	11,22%
<b>Custo ponderado</b>	<b>5,63%</b>	<b>5,37%</b>	<b>5,17%</b>	<b>5,19%</b>	<b>5,45%</b>	<b>5,78%</b>	<b>6,10%</b>	<b>6,47%</b>	<b>6,90%</b>	<b>7,40%</b>	<b>7,96%</b>	<b>8,60%</b>

Fonte: Construção própria.

### Anexo 43| Resumo da Análise de Sensibilidade

	Actual	Variação Preço			
		+5%	+10%	-5%	-10%
Preço de Venda Previsto Inscrição	110 €	116 €	121 €	105 €	99 €
Preço de Venda Previsto Mensalidade	255 €	268 €	281 €	242 €	230 €
Preço de Venda Previsto Alimentação	50 €	53 €	55 €	48 €	45 €
Preço de Venda Previsto 1 Actividade Extracurricular	30 €	32 €	33 €	29 €	27 €
Preço de Venda Previsto Pacote Económico	290 €	305 €	319 €	276 €	261 €
Preço de Venda Previsto Pacote Médio	310 €	326 €	341 €	295 €	279 €
Preço de Venda Previsto Pacote Total	385 €	404 €	424 €	366 €	347 €
<b>VAL</b>	<b>109.370</b>	<b>141.388</b>	<b>182.063</b>	<b>78.093</b>	<b>37.796</b>

	Actual	Variação Qta Vendida	
		-5%	-10%
Taxa Ocupação 2013/2014	85%	80%	75%
Taxa Ocupação 2014/2015	90%	85%	80%
Taxa Ocupação 2015/2016	95%	90%	85%
Taxa Ocupação 2016/2017	100%	95%	90%
Taxa Ocupação 2017/2018 e Restantes Anos	100%	95%	90%
<b>VAL</b>	<b>109.370</b>	<b>77.899</b>	<b>37.024</b>

**Fonte:** Construção própria.

## Anexo 44| Apuramento de APV

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Serviço dívida líq impostos - Leasing Imot	-2.121 €	-12.723 €	-43.811 €	-42.539 €	-41.266 €	-39.994 €	-38.722 €	-37.449 €	-36.177 €	-34.905 €	-33.632 €	-32.360 €
Serviço dívida líq impostos - Leasing Mob	0 €	-2.904 €	-5.736 €	-5.532 €	-5.327 €	-3.038 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>-2.121 €</b>	<b>-15.627 €</b>	<b>-49.547 €</b>	<b>-48.070 €</b>	<b>-46.593 €</b>	<b>-43.032 €</b>	<b>-38.722 €</b>	<b>-37.449 €</b>	<b>-36.177 €</b>	<b>-34.905 €</b>	<b>-33.632 €</b>	<b>-32.360 €</b>
Tx juro	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%	5,12%
	1,000	1,051	1,105	1,161	1,221	1,283	1,349	1,418	1,491	1,567	1,647	1,731
<b>Fluxos Actualizados</b>	<b>-2.121 €</b>	<b>-14.866 €</b>	<b>-44.842 €</b>	<b>-41.388 €</b>	<b>-38.163 €</b>	<b>-33.531 €</b>	<b>-28.704 €</b>	<b>-26.410 €</b>	<b>-24.271 €</b>	<b>-22.277 €</b>	<b>-20.421 €</b>	<b>-18.692 €</b>
<b>Fluxos Actualizados Acumulados</b>	<b>-2.121 €</b>	<b>-16.987 €</b>	<b>-61.829 €</b>	<b>-103.217 €</b>	<b>-141.380 €</b>	<b>-174.911 €</b>	<b>-203.615 €</b>	<b>-230.024 €</b>	<b>-254.295 €</b>	<b>-276.572 €</b>	<b>-296.993 €</b>	<b>-315.684 €</b>

Apuramento do APV	
VAL Sem Financiamento (óptica investidor)	35.098 €
Investimento	422.532 €
Fluxos Actualizados Acumulado 2013	-315.684 €
VAL Actual dos Financiamentos	106.847 €
<b>APV (VALA)</b>	<b>141.945 €</b>

**Fonte:** Construção própria.

## Anexo 45| Mapa de Custos

Mapa de Custos	N.º Unidades	Preço Unitário	Total	IVA Incluído	Fonte
Constituição de Empresa e Registo da Marca	-	-	480,00 €		<a href="http://www.portaldaempresa.pt">www.portaldaempresa.pt</a>
Terreno	-	-	75.000,00 €		Proprietário do terreno (contacto telefónico)
Construção	-	-	325.000,00 €		Eng.º João Guerreiro (Proj. chave na mão)
<b>Equipamentos</b>					
Berços	10	59,99 €	599,90 €		Ikea
Colchões para berços	10	39,99 €	399,90 €		Ikea
Conjunto de cama para berço - 4 peças (lençol, fronha, capa de endredão e manta)	10	9,99 €	99,90 €		Ikea
Almofadas p/ berço	10	2,99 €	29,90 €		Ikea
Endredons p/ berço	10	9,99 €	99,90 €		Ikea
Catre	32	58,77 €	1.880,64 €		AbraKadabra
Lençol dupli p/ catre	32	13,83 €	442,56 €		AbraKadabra
Almofadas	32	4,99 €	159,68 €		Ikea
Mantas	32	9,99 €	319,68 €		Ikea
Babetses c/ 5 unidades	8	2,99 €	23,92 €		Ikea
Serviço 4 peças plástico p/ bebés (biberon de água, colher, tigela e babete)	32	1,99 €	63,68 €		Ikea
Pratos coloridos c/ 6 unidades	12	1,99 €	23,88 €		Ikea
Copos coloridos c/ 6 unidades	12	1,99 €	23,88 €		Ikea
Tigelas coloridas c/ 6 unidades	12	1,99 €	23,88 €		Ikea
Conjunto colorido de talheres p/ bebés c/ 18 unidades (6 garfos, 6 facas, 6 colheres)	8	1,99 €	15,92 €		Ikea
Talheres de aço para crianças II c/ 3 unidades (garfo, faca e colher)	25	3,99 €	99,75 €		Ikea
Conjunto de primeiros socorros	2	12,99 €	25,98 €		Ikea
Trocador de parede	1	59,99 €	59,99 €		Ikea
Trocador	1	69,99 €	69,99 €		Ikea
Bacios	32	1,99 €	63,68 €		Ikea
Protetor de berço	10	9,99 €	99,90 €		Ikea
Espreguadeiras	5	49,00 €	245,00 €		Pix Mania
Móvel de arrumação com gavetas p/ o berçário (lençóis)	1	122,99 €	122,99 €		Ikea
Móveis de arrumação	3	68,99 €	206,97 €		Ikea
Cadeira de refeição p/ bebé	3	11,99 €	35,97 €		Ikea
Carrinho de cozinha	1	59,99 €	59,99 €		Ikea
Pratos rasos p/ adultos	20	1,99 €	39,80 €		Ikea
Pratos fundos p/ adultos	20	1,99 €	39,80 €		Ikea
Copos c/ 6 unidades p/ adultos	4	4,99 €	19,96 €		Ikea
Jarro	2	1,99 €	3,98 €		Ikea
Conjunto talheres c/ 60 unidades	1	39,99 €	39,99 €		Ikea
Taças de sobremesa	20	0,99 €	19,80 €		Ikea
Espelho	3	19,99 €	59,97 €		Ikea
Cabides de parede c/ 3 unidades	23	1,99 €	45,77 €		Ikea
Utensílios cozinha	-	400,00 €	400,00 €		-
Mesas p/ crianças	24	24,99 €	599,76 €		Ikea
Cadeiras p/ criança	100	14,99 €	1.499,00 €		Ikea
Mesas p/ 10 adultos	1	169,00 €	169,00 €		Ikea
Cadeiras adultos	10	34,99 €	349,90 €		Ikea
Secretárias	2	59,00 €	118,00 €		Ikea
Cadeira escritório	4	42,99 €	171,96 €		Ikea
Estante	2	40,00 €	80,00 €		Ikea
Equipamentos de Cozinha	-	-	6.000,00 €		UsoNovo
<b>Material Didático</b>					
Berçário		272,98 €	272,98 €		Ikea + AbraKadabra
Sala 1 ano		291,00 €	291,00 €		Ikea + AbraKadabra + Fnac
Sala 2 anos		585,27 €	585,27 €		Ikea + AbraKadabra + Fnac
Sala II		931,06 €	931,06 €		Ikea + AbraKadabra + Fnac
<b>Material Tecnológico</b>					
Fotocopiadora/Impressora/Scanner	1	399,00 €	399,00 €		<a href="http://www.staples.pt">www.staples.pt</a>
Rádio - Berçário	1	50,00 €	50,00 €		<a href="http://www.worten.pt">www.worten.pt</a>
Portátil	4	499,00 €	1.996 €		<a href="http://www.worten.pt">www.worten.pt</a>
Projector + Acessórios	1	530,00 €	530 €		Worten + Codi-tek
Sistema de Vigilância e Sistema de Anti-intrusão	1	4.729,83 €	4.729,83 €		AlarmesXXI
<b>Outros</b>					
Seguro (Multirisco das instalações e acidentes pessoais das crianças)		-	706,73 €		Fernando Vicente Seguros
Ligações Internet (Equip/ + Serviço Tel/Internet/TV)	1	61,49 €	61,49 €		<a href="http://www.zonempresas.pt">www.zonempresas.pt</a>
Limpeza	3	123,00 €	369,00 €		Mafrirel
Contabilidade	1	85,00 €	85,00 €		Setesomas
<b>Custos com Comunicação</b>					
RCMafra	3	373,43 €	1.120,28 €		RCMafra
Concepção de Flyers	6500	0,04 €	246,25 €		Locape
Divulgação de Flyers	6500	0,025 €	199,88 €		Fapromo
Outdoors 4 meses	-	-	2.000,00 €		Urbiface
Site Institucional	1	553,50 €	553,50 €		UnoWork

Fonte: Construção própria.