Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Plano de Negócio da Creche Aprender e Viver

[Business Plan for the Aprender e Viver Nursery]

Adelina Lopes Resende

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof. Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, julho, 2026.

Instituto Politécnico de Bragança
Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Plano de Negócio da Creche Aprender e Viver

[Business Plan for the Aprender e Viver Nursery]

Adelina Lopes Resende

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof. Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, julho, 2026.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo a criação do plano de negócio da Creche Aprender e Viver, uma instituição privada do ensino da primeira infância, com o propósito de oferecer serviço de alta qualidade e inovador para as crianças em cada faixa etária adequada à creche. A creche vai ser implementada na ilha do Sal, Espargos, Cabo Verde. O projeto é uma resposta para a procura crescente por vagas, tanto no setor público como no setor privado, e à necessidade de criar um ambiente acolhedor que promova o desenvolvimento físico, social, emocional e cognitivo das crianças. O projeto aborda conceitos importantes sobre empreendedorismo e empreendedorismo social, enfatizado o efeito positivo na comunidade, visando a relevância da creche para o desenvolvimento da criança, a importância da família e dos educadores no dia-a-dia da criança. Para analisar o mercado foi elaborado e aplicado um questionário, para analisar a perceção da comunidade sobre a implementação da creche, que vai ser uma grande valia no setor da educação da primeira infância, e que o projeto representa um exemplo sustentável do empreendedorismo social. Elaborou-se também o plano de negócio da Creche Aprender e Viver, que demonstrou a viabilidade económica para a sua implementação, de forma a atender às necessidades das crianças, das famílias e da comunidade. Ao analisar o plano de negócio observa-se que o investimento apresenta indicadores económicos financeiros positivos, VAL de 159 877€ e uma TIR de 36%, sendo uma forma credível que torna a creche Aprender e Viver uma estrutura financeira inicial adequada e com potencial de sucesso.

Palavras-Chave: Creche, plano de negócio, empreendedorismo social, inovação, criança.

Abstract

The purpose of this study is to develop a business plan for the Aprender e Viver Daycare Centre, a private early childhood education institution, with the aim of providing high-quality, innovative services to children in age-appropriate daycare groups. The daycare centre will be established on the island of Sal, Espargos, Cape Verde. The project responds to the growing demand for spots in both the public and private sectors, as well as the need to create a welcoming environment that promotes children's physical, social, emotional, and cognitive development. The project addresses key concepts in entrepreneurship and social entrepreneurship, emphasising the positive impact on the community, highlighting the nursery's importance for child development, and underscoring the roles of families and educators in children's daily lives. To analyse the market, a questionnaire will be developed to gather community feedback on the daycare centre's implementation. This initiative will be a significant asset to the early childhood education sector, and the project serves as a sustainable example of social entrepreneurship. The expected results include developing a business plan for the Aprender e Viver Daycare Centre that demonstrates its economic viability and demonstrates how it will meet the needs of children, families, and the community. Upon analysing the business plan, we can see that the investment presents positive, NPV of €159 877 and an IRR of 36%, with financial indicators and is credible.

Keywords: Daycare, business plan, social entrepreneurship, innovation, children.

Á minha família,
por todo o incentivo, sem o vosso amor e apoio,
essa caminhada não teria sido possível.

Agradecimentos

Eu gostaria de expressar o meu agradecimento a todos que tornaram possível este trabalho. Em particular: A instituição que mim acolheu (Instituto Politécnico de Bragança) pela oportunidade.

Ao meu orientador Prof. Doutor António Fernandes e à orientadora Prof. Doutora Sofia Cardim pela confiança, pela paciência e pelas valiosas contribuições ao logo deste percurso académico, por mim guiar com sabedoria, sendo que, sem a vossa ajuda não seria possível a realização desse trabalho. Aos Professores que mim acompanharam desde o meu primeiro ano de Mestrado, sou grata a cada um.

Não poderia de deixar de agradecer aos meus pais Rosa Mendes Lopes, e ao meu pai João Resende Monteiro e os meus irmãos por mim incentivar para não desistir, a minha Tia Arminda Fortes pela oportunidade da experiência que tive em Cabo Verde ajudou bastante para a elaboração desses projetos e futuramente na minha vida profissional ao meu Tio Lourenço Lopes por estar presente nessa caminha. E um obrigado a todos os meus amigos e colegas da terra dos amigos para sempre, de uma forma ou outra esteve presente comigo ao logo dessa caminhada.

Apesar de muitos desafios, valeu a pena cada esforço e dedicação, porque quando queremos conquistar algo não há nada que nos impeça é acreditar no nosso potencial e realizar nossos sonhos porque ninguém fara por nós, e hoje sou prova disso, que eu sirva de exemplo para muitos que nada é impossível apensar da rasteira que a vida nos apresenta.

A Todos muito Obrigado!!!

Abreviaturas e Acrónimos

ACM - Associação Chã de Matias

BCV - Banco de Cabo Verde

CAE - Classificação das Atividades Económicas

DR - Demonstração de Resultado

ESTIG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

EBITDA- Resultado antes de Depreciação, Gastos de Financiamento e Imposto

ICCA - Instituto Cabo-Verdiano de Criança e Adolescente

IPB - Instituto Politécnico de Bragança

IRS - Imposto de Renda

ONG - Associação não Governamental

OSC - Organizações da Sociedade Civil

ODS - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

PAICV - Partido Africano Independência de cabo verde

PAYBACK- Período de Recuperação de Capital

PAIGC - Partido Africano da Independência de Guiné e Cabo verde

PIB - Produto Interno Bruto

PRI-Período de Retorno do Investimento

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and threats*

TIR - Taxa Interna de Retorno

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

VAL - Valor Atual Líquido

Índice

Resumo i

Abstract ii

Agradecimentos iv

Abreviaturas e Acrónimos v

Lista de Figuras x

Lista de Tabelas xi

Introdução 1

1. Contextualização Teórica 3

1.1. Caracterização de Cabo Verde 3

1.1.1. Localização Geográfica 3

1.1.2. Conceitos de Empreendedorismo 5

1.1.3. O Empreendedorismo Social 6

1.2. O Conceito de Creche 7

1.2.1. Definição e Evolução do Conceito 7

1.2.2. A Importância da Creche no Desenvolvimento Infantil 7

1.2.3. Família e Creche: Parceria no Desenvolvimento da Criança 8

1.2.4. O Papel do Educador na Creche 9

1.3. Enquadramento Legislativo da Creche em Cabo Verde 9

1.4. Apoios ao Empreendedorismo em Cabo Verde 10

2. Plano de Negócios 12

2.1. Sumário Executivo 12

2.2. Descrição da Empresa 13

2.2.1. Principais Dados da Empresa 13

2.2.2. Localização da Creche 13

2.2.3. Historial da Promotora *15*
2.2.4. Rede de Consultores e Parcerias Estratégicas *16*
2.2.5. Produtos e Serviços *16*
2.2.6. Missão, Visão, Valores *18*
2.2.7. Objetivos SMART *19*
2.3. Análise do Mercado **20**
2.3.1. Mercado-alvo *20*
2.3.2. Avaliação do Mercado *20*
2.3.3. Segmentos de Mercado *22*
2.3.4. Evolução do mercado *23*
2.3.5. Concorrência *24*
2.3.6. Vantagens Competitivas *25*
2.3.7. Vantagens para os Clientes *26*
2.4. Marketing e Estratégia de Vendas **26**
2.4.1. Fontes de Rendimento *28*
2.4.2. Estratégia de Marketing *30*
2.4.3. Pricing *30*
2.4.4. Promoção e Publicidade *31*
2.4.5. Estratégia de Vendas *31*
2.5. Recursos Humanos e Operações **32**
2.5.1. Organigrama da Empresa *32*
2.5.2. Pessoal *33*
2.5.3. Plano de Formação do Pessoal *34*
2.6. Contribuição da Aprender a Viver para os ODS 2030 ..... **34**
2.7. Análise SWOT **36**
3. Plano Financeiro **38**
3.1. Pressupostos **38**
3.2. Demonstração dos Resultados **39**
3.2.1. Gastos com o Pessoal *40*
3.2.2. Fornecimentos e Serviços Externos *41*

3.3. Balanços Previsionais **42**

3.4. Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa **44**

3.5. Avaliação **47**

3.6. Análise de risco **48**

3.6.1. Análise de sensibilidade *48*

3.6.2. Análise de cenários *50*

Conclusões **51**

Referências **54**

Apêndice I. Plano de formação dos funcionários **57**

Apêndice II. Resultados do estudo de mercado **58**

Lista de Figuras

Figura 1. Localização geográfica de Cabo Verde. 3
Figura 2. Mapa das ilhas de Cabo Verde, divididos em grupos. 4
Figura 3. Localização da creche Aprender e Viver. 14
Figura 4. Organigrama da creche Aprender e Viver. 33

Lista de Tabelas

Tabela 1. Conceito de empreendedorismo social. 6
Tabela 2. Dados da empresa Aprender e Viver. 13
Tabela 3. Descrição dos Serviços Prestados. 17
Tabela 4. Concorrentes identificados pela promotora. 25
Tabela 5. Serviços Prestados. 29
Tabela 6. Contribuição da Creche Aprender e Viver para os ODS 2030. 35
Tabela 7. Análise SWOT da Creeche Aprender e Viver. 37
Tabela 8. Pressupostos de Fiscalidade da Creche Aprender e Viver. 39
Tabela 9. Demonstração de Resultados Previsionais. 40
Tabela 10. Gastos com o pessoal. 41
Tabela 11. Balanços Previsionais. 44
Tabela 12. Mapa de fluxos de caixa/Demonstração dos fluxos de caixa previsionais. 46
Tabela 13. Avaliação 47
Tabela 14. Sensibilidade dos Fornecimento e Serviços Externos. 48
Tabela 15. Sensibilidade dos Gastos com Pessoal. 49
Tabela 16. Sensibilidade dos Gastos com Pessoal. 49
Tabela 17. Análise de Sumário dos cenários. 50

Introdução

O presente estudo tem como objetivo desenvolver o plano de negócio no âmbito do curso de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) para a criação da creche Aprender e Viver em Cabo Verde, ilha do Sal Espargos, com o propósito de oferecer serviços inovadores de alta qualidade para as crianças.

Tendo em conta a importância da educação da primeira infância e o desenvolvimento integral de uma criança, a creche Aprender e Viver pretende atender as respostas para a crescente procura por vagas, fornecendo um ambiente acolhedor e serviços de alta qualidade para promover o desenvolvimento físico, social, emocional e cognitivo das crianças.

Segundo a Convenção sobre os Direitos da Crianças, artigo 29.º "O *objetivo da educação deve destinar-se a promover o desenvolvimento da personalidade da criança, dos seus dons e aptidões mentais e físicas, na medida das suas potencialidades. E deve preparar a criança para uma vida adulta ativa numa sociedade livre e inculcar o respeito pelos pais, pela sua identidade, pela sua língua e valores culturais, bem como pelas culturas e valores diferentes dos seus" (p, 24*).

Esses direitos são fundamentais para assegurar o desenvolvimento integral da criança. Quando lhe são proporcionadas oportunidades adequadas, a criança consegue desenvolver plenamente as suas competências, numa fase da vida marcada pela descoberta e pela aprendizagem ativa: desenha, pinta, dialoga, escreve, recolhe dados e informação, brinca, movimenta-se e explora o mundo que a rodeia.

Este processo exige a atenção e o acompanhamento contínuos dos pais e educadores. A creche, enquanto espaço de aprendizagem e vivência, assume o compromisso de garantir esses direitos, atuando com base em princípios pedagógicos modernos, priorizando o bem-estar da criança e contribuindo para o seu desenvolvimento social e educativo, bem como para o progresso da comunidade.

A creche Aprender e Viver vai proporcionar serviços prestados em três categorias, conforme a faixa etária, tal como descrito de seguida:

- Berçário, com atendimento de bebés de 0 até 12 meses, com cuidados individuais, estímulos sensoriais e acompanhamento do seu desenvolvimento.
- Creche com atendimento a crianças de 1 a 3 anos, com atividades pedagógicas.
- Educação pré-escolar, que integra o atendimento de crianças com idade compreendida entre os 3 e 5 anos e também com atividades pedagógicas.

Para além desses serviços prestados a Aprender e Viver vai prestar outros serviços adicionais de qualidade. Estes serviços acompanharão o desenvolvimento da empresa e do projeto, para oferecer respostas adequadas às famílias e respetivas comunidades em que a empresa se encontra inserida.

A promotora do projeto possui formação na área da Educação Social, tem uma vasta experiência orientada para crianças de todas as faixas etárias em Cabo Verde e aqui em Portugal, desenvolvendo a sua atividade profissional em instituições de apoio à infância, destacando-se a Associação Chã de Matias, o Instituto Cabo-Verdiano da Criança e do Adolescente (ICCA), a Cáritas Diocesana de Bragança-Miranda e a Escola Beatas. A ideia da elaboração deste projeto permitiu à promotora destacar a sua área de intervenção de estudo, inovado a ideia do empreendedorismo social, ressaltando a importância para o desenvolvimento sustentável na educação da primeira infância, inovando o mercado com serviços de alta qualidade pedagógica e promoção de uma educação infantil inclusiva.

O projeto encontra-se estruturado da seguinte forma: Contextualização Teórica, secção na qual serão abordados os conceitos relacionados com o empreendedorismo e a contextualização dos cuidados durante a primeira infância.

Seguidamente, na secção seguinte, apresenta-se a descrição da empresa, destacando-se os pontos importantes para a elaboração do plano de negócio: promotores e sócios, serviços que a creche pretende fornecer, missão e visão, e a análise SWOT, que permite analisar os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, bem como a capacidade de vendas da empresa e as condições do mercado.

De seguida será feita a análise do mercado, destacando-se a sua avaliação, a segmentação, a concorrência, e a diferenciação, que passa pela aposta na qualidade de serviços, algo diferente que faz diferença nas nossas concorrências, analisar as vantagens competitivas e vantagens para os clientes.

Dando continuidade ao projeto, apresentam-se a parte da estratégia de marketing e a estratégia de vendas da creche Aprender e Viver, a fonte de rendimentos, estratégia de marketing para ter mais visibilidade, o *pricing* o que o consumidor está disposto a pagar pelos serviços oferecidos, e promoção e publicidade.

Apresentam-se também os recursos humanos e operações, o organograma da empresa, no qual será explanada a função de cada trabalhadora, o quadro de pessoal e o plano de formação do pessoal. E também o projeto tem o ponto crucial onde será apresentado o plano financeiro do plano de negócio, vai ser apresentado o pressuposto, demonstração do resultado, balanços, mapa dos fluxos de caixa/Demostração dos fluxos de caixa, avaliação, mostrando a viabilidade económica do projeto e a potencialidade das sustentabilidades do projeto em si.

Para finalizar, serão apresentados as conclusões e o resultado da viabilidade do estudo.

1. Contextualização Teórica

1.1. Caracterização de Cabo Verde

1.1.1. Localização Geográfica

Cabo Verde é um país insular que fica situado a cerca de 570km da costa Ocidental Atlântico Central, nos hemisférios Norte e Ocidental da terra (Figura 1). É composto por 10 ilhas vulcânicas, que estão divididas em dois grupos, Sotavento e Barlavento, e apresenta uma área total de 4.033,00 km².

A República de Cabo Verde tornou-se independente em 1975, sob a liderança do a Partido Africano da Independência de Guiné e Cabo Verde (PAIGC), que acompanhou o destino do país até 1991, momento em que passou a vigorar, com a realização das primeiras eleições, um regime parlamentar e um sistema pluripartidário. Desde aquele momento, mudanças significativas têm sido registadas em aspetos como a democratização, a alternância política e o exercício da cidadania; a abertura da economia, a criação de leis, a descentralização e a participação da sociedade não governamental. As eleições mais recentes (presidenciais e legislativas de 2001) reconduziram o Partido Africano da Independência de Cabo Verde ao poder (UNESCO, s.d.).

Figura 1. Localização geográfica de Cabo Verde.
Fonte: WorldAtlas (2023).

Segundo dados do Worldometer (2025a), a população estimada de Cabo Verde é de 528.191 habitantes. A língua materna predominante é o crioulo cabo-verdiano, sendo o português a língua oficial do país. A idade mediana da população situa-se nos 29 anos. A esperança média de vida à nascença, no período compreendido entre 1995 e 2025, para ambos os sexos, é de 76,4 anos.

O arquipélago de Cabo Verde é constituído por dez ilhas, nove das quais habitadas, organizadas em dois grupos geográficos: Barlavento e Sotavento (Figura 2). O grupo de Sotavento integra as ilhas do maio (269 km²), Santiago (991 km²), Fogo (476 km²) e Brava (64 km²). O grupo de Barlavento é composto pelas ilhas de Santo Antão (779 km²), São Vicente (227 km²), Santa Luzia (35 km², atualmente desabitada), São Nicolau (343 km²), Sal (216 km²) e Boa Vista (620 km²).

Figura 2. Mapa das ilhas de Cabo Verde, divididos em grupos.
Fonte: WorldAtlas (2023), https://www.worldatlas.com/maps/cape-verde

Após a recessão económica, consequência da COVID–19 que abalou o mundo e Cabo Verde, e de mais de três anos de seca, a economia de Cabo Verde apresentou um forte crescimento económico liderado pela recuperação do setor do turismo, transporte e comércio, que impulsionou o crescimento do PIB (em volume) em 17,1%, 5% em 2022 (o que se compara com 7,0% em 2021) e que tem contribuído para a redução da pobreza e da taxa de desemprego. Em 2023, registou-se um abrandamento do crescimento económico, consequência do contexto externo e da economia nacional, que se revelou menos favorável devido ao crescimento moderado no nível global e, em particular, no dos principais parceiros comerciais,

nomeadamente a Área do Euro e o Reino Unido. O PIB em volume registou um abrandamento, desacelerando para 5,1%, em 2023, uma redução significativa em comparação com os 17,4% do ano anterior, quando a evolução económica foi atípica. Do lado da procura, o contributo negativo da procura interna e o menor contributo das exportações líquidas, foram determinantes para esta evolução da economia nacional, numa conjuntura de contínua redução das pressões inflacionistas, com a inflação média fixada em 3,7%, de acordo com o relatório do Banco de Cabo Verde (BCV).

A economia da República de Cabo Verde tem apresentado uma trajetória de crescimento. De acordo com dados do Worldometer (2025a), a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em 2023 foi de 5,48%. O PIB atingiu aproximadamente 2,08 mil milhões de dólares norte-americanos (USD), o que representa um acréscimo de cerca de 113,8 milhões de USD face a 2022, ano em que se situava em aproximadamente 1,96 mil milhões de USD.

O PIB per capita, considerando uma população estimada em 522.331 habitantes, fixou-se em 4.196 USD em 2023, o que representa um aumento de 198 USD em relação aos 3.998 USD registados em 2022. Esta variação corresponde a um crescimento aproximado de 5% do rendimento médio por habitante.

Do ponto de vista económico, estes indicadores sugerem uma recuperação e consolidação da atividade económica, refletindo um reforço do rendimento médio e uma dinâmica positiva do crescimento. Contudo, a sustentabilidade deste crescimento dependerá da diversificação da estrutura produtiva, da redução da vulnerabilidade externa e do reforço da resiliência face a choques económicos internacionais.

1.1.2. Conceitos de Empreendedorismo

O empreendedorismo (do inglês *entrepreneurship*) é um método mutável, através do qual os indivíduos procuram novas oportunidades de negócio. Trata-se de um conceito multidisciplinar (economia, sociologia, psicologia, gestão, etc.) que pode ser analisado ao nível do indivíduo, da organização, da região ou do país (Almeida, 2019).

“O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) descreve o empreendedorismo como uma forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com objetivo de criar riqueza” (Ferreira et al., 2010, p. 109).

O empreendedorismo é o despertador do indivíduo para o pleno aproveitamento de suas potencialidades racionais e instintivas. Trata-se de autoconhecimento em fase de aprendizagem permanente, para novas experiências e ideias (Baggio, 2014).

Para Veríssimo (2013), o empreendedorismo pode apresentar-se de maneiras diferentes, tais como a implementação de um novo produto, a adoção de um processo produtivo, a inauguração de um novo mercado, a obtenção de uma nova fonte de suprimentos ou, por fim, a formação de uma empresa recém-criada.

1.1.3. O Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social constitui uma área de estudo relativamente recente no que respeita à consolidação do conceito e à delimitação do conteúdo, o que se reflete na ausência de definições consensuais e na coexistência de diversas abordagens na literatura (Carvalho et al., 2015, p. 95).

O termo "empreendedor social" foi utilizado pela primeira vez na década de 1970, tendo, contudo, adquirido maior notoriedade a partir da década de 1980 com Bill Drayton, fundador da Ashoka, considerada uma das principais organizações internacionais neste domínio, sendo frequentemente apontado como o "pai" do empreendedorismo social (Almeida, 2019, p. 19).

O setor do empreendedorismo social tem registado um crescimento significativo a nível global, abrangendo um conjunto diversificado de organizações da sociedade civil, negócios sociais (social business) e empresas sociais (*social enterprises*), com ou sem fins lucrativos, cujo propósito central é gerar impacto social e/ou ambiental positivo. Neste contexto, o empreendedorismo social afirma-se como um campo ainda em consolidação, mas com características e estratégias próprias, distinguindo-se da gestão social tradicional.

Segundo Baggio (2014),

> O empreendedorismo social é um misto de ciência e arte, racionalidade e intuição, ideia e visão, sensibilidade social e pragmatismo responsável, utopia e realidade, força inovadora e praticidade. O empreendedor social subordina o económico ao humano, o individual ao coletivo, e carrega consigo um grande sonho de transformar a realidade atual (p.30).

Esta definição evidencia três conceitos fundamentais (Tabela 1), que contribuem para uma compreensão mais precisa do empreendedorismo social (Cordovez, 2023).

Tabela 1. Conceito de empreendedorismo social.

Soluções inovadoras para problemas sociais	Encontram formas engenhosas de resolver dilemas da sociedade, da mesma forma que empresas buscam formas engenhosas de extrair lucro de suas operações.
Pode ou não extrair lucro	Um empreendimento social pode ou não perseguir, além do bem-estar social, a lucratividade
Resolver os problemas de maneira sustentável	Buscam resolver um problema de maneira definitiva, com uma solução aplicável ao longo do tempo, e não uma ação pontual.

Fonte: Elaboração própria.

1.2. O Conceito de Creche

1.2.1. Definição e Evolução do Conceito

De acordo com Aguiar (2001), a palavra creche, de origem francesa, significa “manjedoura” e foi utilizada, há mais de duzentos anos, pelo pastor Johann Friedrich Oberlin, em França, para designar a primeira instituição criada com o propósito de proteger e acolher crianças pequenas consideradas vulneráveis pela sociedade da época.

Com o avanço do capitalismo e o consequente aumento do número de fábricas, começaram a surgir em França as *gardeuses d’enfants* (creches). Estas instituições tinham uma dupla finalidade: moral e económica. Moral, no sentido de proteger determinadas crianças da rua e da fome; e económica, ao permitir que as mães trabalhassem nas fábricas, frequentemente em regimes laborais de 16 a 18 horas diárias. Deste modo, a sociedade burguesa em ascensão legitimava-se também ao ocultar aquilo que considerava um problema social, nomeadamente os filhos de uniões consideradas ilegítimas (Aguiar, 2001).

No Brasil, com finalidade semelhante, “esconder a vergonha da mãe solteira”, foi criada uma instituição com esse propósito, designadamente a Fundação Romão Duarte de Mello Mattos, mais conhecida como a “Roda” (Aguiar, 2001, p. 31).

Segundo Souza (2014), a primeira creche brasileira foi fundada em 1899, no Rio de Janeiro, destinada aos filhos das operárias da Companhia de Fiação e Tecidos Corcovado. As creches, tal como os asilos e os internatos, eram então percecionadas como instituições vocacionadas para atender às necessidades das populações mais carenciadas.

Assim, as escassas creches existentes fora do contexto industrial, nas décadas de 1920, 1930, 1940 e 1950, estavam sob responsabilidade de entidades filantrópicas, laicas e, sobretudo, religiosas. Nesse período, ideias associadas ao abandono, à pobreza, à culpa, ao favor e à caridade marcaram profundamente as formas precárias de atendimento à infância. Como refere Aguiar (2001, p. 31), tais conceções permearam durante muito tempo — e talvez ainda hoje — as representações sociais acerca do que é a creche.

1.2.2. A Importância da Creche no Desenvolvimento Infantil

No contexto social, a creche desempenha um papel relevante, assumindo funções que vão além do simples fornecimento de cuidados às crianças. A sua intervenção abrange diversas dimensões, desde a promoção do desenvolvimento infantil até ao apoio às famílias, contribuindo para a equidade de oportunidades e para o progresso económico e social.

A importância da creche no desenvolvimento infantil é amplamente reconhecida, pois constitui um espaço estruturado que favorece o desenvolvimento integral da criança. A primeira infância representa uma

etapa determinante para a formação cognitiva, emocional e social, sendo a creche um contexto privilegiado de articulação entre o cuidar e o educar. Neste sentido, proporciona oportunidades significativas de crescimento e aprendizagem, através da interação com o ambiente físico e social.

A comunicação entre educadores e crianças assume múltiplas formas, sendo enriquecida por experiências sensoriais, emocionais e subjetivas, e desempenha um papel essencial na construção da autoestima e da identidade da criança. Cuidar e educar implicam, por parte do profissional, a compreensão do contexto em que a criança se insere, bem como a mediação intencional de experiências que promovam a curiosidade, a consciência e a responsabilidade (Leite, 2023).

De acordo com Miranda et al. (2021), a creche desempenha igualmente um papel significativo na promoção da socialização e da aprendizagem. As experiências vivenciadas neste contexto ampliam as competências sociais e cognitivas das crianças, sendo fundamental que a creche contribua para a superação de situações de exclusão social, sobretudo no caso de crianças em contextos de maior vulnerabilidade. Contudo, embora o cuidado seja uma dimensão essencial, a função social da creche não pode restringir-se a essa vertente assistencial, devendo afirmar-se também como espaço educativo estruturado e inclusivo.

1.2.3. Família e Creche: Parceria no Desenvolvimento da Criança

Atualmente, a maioria das crianças passa grande parte do seu tempo em contexto educativo, em virtude dos horários laborais dos pais e das dinâmicas familiares contemporâneas. Neste sentido, torna-se fundamental promover uma relação estreita e colaborativa entre a creche e a família.

Segundo Leite (2023), a família desempenha um papel central na formação e no desenvolvimento do indivíduo, a nível emocional, cognitivo e psicológico, sendo entendida como um sistema aberto, no qual se estabelecem interações entre os seus membros e entre estes e o meio envolvente. Os valores morais e sociais transmitidos no seio familiar são essenciais para a construção de uma base sólida no processo de socialização da criança. Assim, o ambiente familiar deve assentar numa relação de confiança, equilíbrio, afeto, segurança e proteção, assegurando o suporte necessário ao desenvolvimento integral da criança.

O desenvolvimento infantil deve ser compreendido de forma holística. A compreensão das diferenças individuais, tanto no desenvolvimento saudável quanto no patológico, implica considerar as interações que ocorrem ao longo do tempo entre o indivíduo e os contextos sociais e ecológicos. De acordo com Picanço (2012, p. 15), o contexto é constituído por diferentes níveis, uns mais próximos e outros mais distantes, que exercem influências mútuas e interdependentes.

Com o advento da modernidade, a família consolidou-se como um dos pilares fundamentais da sociedade, exercendo influência significativa no desenvolvimento da criança. A aprendizagem e o desenvolvimento são, numa fase inicial, acompanhados e estimulados pela família, que desempenha um

papel determinante na preparação para a integração escolar, proporcionando estímulos que favorecem a aquisição de novas competências (Silva, 2018).

1.2.4. O Papel do Educador na Creche

No início da rotina diária, o educador/professor enfrenta um primeiro desafio fundamental: disponibilizar-se para acolher e escutar empaticamente cada criança (Oliveira, 2015). Estar atento às experiências que trazem de casa, às narrativas que partilham e às dificuldades que expressam constitui um aspeto essencial da prática pedagógica.

De acordo com Leite (2023), o educador desempenha um papel central no desenvolvimento infantil ao promover relações significativas, através de comportamentos intencionais, tais como:

- Demonstrar atenção através de gestos, palavras e atitudes consistentes;
- Estabelecer limites claros e seguros, proporcionando à criança um sentimento de proteção face a decisões e escolhas para as quais ainda não possui maturidade;
- Fomentar a autonomia e a autoconfiança, sempre que possível;
- Estimular a comunicação verbal com empatia e responsabilidade, promovendo a linguagem por meio de interações recíprocas e favorecendo o desenvolvimento socio emocional;
- Proporcionar atividades interessantes e envolventes que ofereçam oportunidades de concentração, descoberta e valorização das conquistas;
- Articular, de forma intencional, o jogo às necessidades específicas das crianças.

Como refere Leite (2023, p. 17), “a intervenção educativa deve estar fundamentada numa interação de qualidade entre educador e criança, atendendo a requisitos como estabilidade, coerência, responsividade, continuidade e consistência”.

1.3. Enquadramento Legislativo da Creche em Cabo Verde

De acordo com o Ministério da Educação e o Ministério da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social, a Portaria Conjunta n.º 10/2025 estabelece que a descentralização administrativa e a desconcentração de competências constituem princípios fundamentais para o reforço das capacidades locais e para a melhoria da prestação de serviços públicos essenciais. Neste âmbito, importa considerar o seguinte:

- Considerando que os alvarás para o funcionamento dos jardins de infância são atualmente emitidos a nível central pelo Ministério da Educação, nos termos do Decreto-Lei n.º 32/2007, de 3 de setembro, que estabelece os princípios gerais para a constituição e o funcionamento dos estabelecimentos de ensino privado e cooperativo;

- Considerando que os alvarás relativos às creches são emitidos pela Direção-Geral de Inclusão Social, de acordo com o Decreto-Lei n.º 58/2018, de 14 de novembro, que define as condições de instalação e funcionamento destes estabelecimentos;
- Reconhecendo que o processo atualmente em vigor se revela moroso, conduzindo à não oficialização de creches e jardins de infância, com impacto negativo na qualidade dos serviços prestados e prejuízo para as crianças e respetivas famílias, em especial as mais vulneráveis, ao dificultar o acesso a apoios e subsídios públicos;
- Considerando que as Delegações da Educação dispõem de equipas técnicas de coordenação do ensino pré-escolar, com conhecimento do contexto local e capacidade para proceder à verificação das condições de funcionamento, em conformidade com os requisitos técnicos e pedagógicos previstos na legislação em vigor;
- Reconhecendo que a descentralização da competência para a emissão de alvarás relativos a creches e jardins de infância poderá contribuir para a dinamização da economia dos cuidados, assegurando a qualidade da educação na primeira infância e promovendo a formalização destes estabelecimentos;
- Considerando que a regularização do funcionamento das creches e jardins de infância permitirá o reconhecimento formal dos profissionais que nelas exercem funções, garantindo a sua integração em condições de trabalho dignas e contribuindo para o reforço da empregabilidade no setor.

1.4. Apoios ao Empreendedorismo em Cabo Verde

No âmbito do reforço da articulação entre os diferentes setores envolvidos, da promoção da solidariedade intersectorial e da otimização dos recursos disponíveis, torna-se necessário assegurar uma resposta integrada, célere e sustentável às necessidades das crianças e das suas famílias.

Assim, ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 32/2007, de 3 de setembro, e no Decreto-Lei n.º 58/2018, de 14 de novembro, bem como no uso da competência conferida pela alínea b) do artigo 205.º da Constituição da República de Cabo Verde, o Governo de Cabo Verde, pelos Ministros da Educação e da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social, determina o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

A presente Portaria procede à transferência, a título temporário, para as Delegações da Educação, da competência para a emissão de alvarás provisórios de funcionamento de jardins de infância e creches,

nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 32/2007, de 3 de setembro, e no Decreto-Lei n.º 58/2018, de 14 de novembro.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

A transferência de competências aplica-se a todas as Delegações da Educação do território nacional. Para garantir a qualidade e uniformidade do procedimento, as equipas técnicas locais serão objeto de qualificação específica nesta matéria.

Artigo 3.º

Procedimentos

As Delegações da Educação devem observar os critérios e procedimentos estabelecidos na legislação em vigor para a emissão de alvarás provisórios, designadamente os previstos no Decreto-Lei n.º 32/2007, de 3 de setembro, e no Decreto-Lei n.º 58/2018, de 14 de novembro.

Artigo 4.º

Duração

A competência transferida ao abrigo da presente Portaria tem carácter temporário, vigorando pelo período de 12 meses, podendo ser prorrogada ou revogada mediante despacho conjunto dos Ministros da Educação e da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social.

Artigo 5.º

Disposições finais

As dúvidas e situações omissas resultantes da aplicação da presente Portaria serão resolvidas por despacho conjunto dos Ministros da Educação e da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social.

A presente Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

Gabinete dos Ministros da Educação e da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social, na Praia, aos 22 de março de 2025.

— O Ministro da Educação, Amadeu João da Cruz

— O Ministro da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social, Fernando Elísio Leboucher Freire de Andrade

2. Plano de Negócios

2.1. Sumário Executivo

O presente plano de negócios tem como objetivo a criação da Creche Aprender e Viver, uma instituição privada de educação na primeira infância, a implementar na cidade dos Espargos, ilha do Sal, em Cabo Verde. O projeto pretende responder às necessidades da comunidade local, em particular à procura crescente por respostas qualificadas de cuidado infantil e educação pré-escolar, dirigindo-se a crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 5 anos.

A oferta de serviços abrangerá as valências de berçário, creche e educação pré-escolar, complementadas por atividades pedagógicas, lúdicas e de apoio ao desenvolvimento integral da criança. Entre os serviços previstos destacam-se o acompanhamento individualizado, atividades extracurriculares, alimentação equilibrada, apoio ao repouso e à higiene, comunicação regular com as famílias através de plataformas digitais e possibilidade de horários diferenciados, incluindo resposta em período noturno. Esta proposta procura apoiar as famílias na conciliação entre a vida profissional e familiar, assegurando simultaneamente um ambiente seguro, acolhedor e pedagogicamente estruturado.

A conceção do projeto resulta da análise do contexto socioeconómico da ilha do Sal, marcado pelo crescimento do setor do turismo, pela existência de horários laborais exigentes e pela insuficiência de respostas adequadas para a primeira infância. Os dados recolhidos no estudo de mercado evidenciam a necessidade de serviços de cuidado infantil com qualidade, flexibilidade e proximidade, reforçando a pertinência da criação da Creche Aprender e Viver.

O projeto será estruturado sob a forma jurídica de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, classificada como microempresa, e será promovido por uma profissional da área da Educação Social, com experiência na infância e na intervenção socioeducativa. Esta experiência constitui um fator de credibilidade e diferenciação, contribuindo para a qualidade da proposta pedagógica e para a sustentabilidade do negócio.

Do ponto de vista estratégico, a Creche Aprender e Viver pretende posicionar-se como uma instituição de referência na educação infantil na ilha do Sal, distinguindo-se pela qualidade dos serviços, pela inovação pedagógica, pela segurança, pela proximidade com as famílias e pela utilização de ferramentas digitais de comunicação. Do ponto de vista estratégico e financeiro, a Creche Aprender e Viver pretende posicionar-se como uma instituição de referência na educação infantil na ilha do Sal, distinguindo-se pela qualidade dos serviços, pela inovação pedagógica, pela segurança, pela proximidade com as famílias e pela utilização de ferramentas digitais de comunicação. O plano financeiro evidencia uma evolução positiva dos resultados, com crescimento do volume de negócios, reforço da liquidez e melhoria progressiva da rentabilidade ao longo do período analisado. O investimento inicial previsto é de 103 303,00 €, destinado sobretudo à criação das condições físicas e operacionais necessárias ao

funcionamento da creche. Os indicadores de avaliação financeira demonstram potencial de viabilidade, com um VAL positivo de 188 568 €, uma TIR de 35% e um período de recuperação do investimento de 3 anos, 5 meses e 23 dias, no cenário com valor residual de 65 635€. Estes resultados sugerem que o projeto apresenta condições favoráveis para a sua implementação, embora a sua sustentabilidade dependa de uma gestão rigorosa dos custos, da consolidação da procura e da capacidade de fidelização das famílias.

2.2. Descrição da Empresa

2.2.1. Principais Dados da Empresa

Os principais dados da empresa encontram-se descritos na Tabela 2.

Tabela 2. Dados da empresa Aprender e Viver.

Nome da empresa	Creche Aprender e Viver
Nome da promotora	Adelina Lopes Resende
Telefone	964346292
Tipo de Empresa	PME
CAE	85110
Correio eletrónico	radelinalopres@yahoo.com
Valor do investimento	103 303,00€
Capitais próprios	41 000,00€
Financiamento bancário	63 000,00€
Início de atividade	2027
Localização da creche	Ilha do Sal, Espargos Cabo Verde

Fonte: Elaboração própria.

2.2.2. Localização da Creche

A creche Aprender e Viver será implementada na ilha do Sal, na cidade dos Espargos, em Cabo Verde.

A ilha do Sal destaca-se pelas suas características geológicas e pela topografia predominantemente plana, com exceção de algumas elevações localizadas na zona norte. Esta configuração territorial favorece a realização de caminhadas e passeios de bicicleta, especialmente ao longo da orla costeira.

Uma das características mais emblemáticas da ilha são as salinas, que influenciaram de forma determinante a sua designação e a sua história. Estas constituem um testemunho da tradição secular de produção de sal, atividade que ainda hoje se mantém, quer por processos naturais, quer através de métodos mais modernos.

A população da ilha concentra-se sobretudo nas localidades de Espargos e Santa Maria. Espargos é a principal cidade, com cerca de 17.000 habitantes, enquanto Santa Maria, com aproximadamente 12.000

habitantes, constitui um importante polo turístico situado na zona sul da ilha. A população do Sal caracteriza-se por uma identidade cultural diversificada, resultante da influência de tradições africanas, portuguesas e internacionais (CaboverdeExpert, 2026).

Figura 3. Localização da creche Aprender e Viver.
Fonte: www.caboverdeexpert.com

A ideia de criação da creche surgiu no âmbito da participação no Programa Erasmus+, no ano de 2024, no exercício de funções como Educadora Social. Durante esse período, foi desenvolvido trabalho na ACM – Associação Chã de Matias, uma organização não governamental sem fins lucrativos, com mais de 25 anos de atuação no acompanhamento de crianças em situação de vulnerabilidade social e no apoio às respetivas famílias, contribuindo de forma significativa para a comunidade.

A experiência adquirida nesse contexto permitiu constatar que, apesar da existência de várias creches na ilha, subsiste uma insuficiência de respostas adequadas neste setor, sobretudo face às necessidades crescentes da população. O presente projeto surge, assim, com o propósito de colmatar essa lacuna, promovendo o bem-estar das crianças e apoiando as suas famílias.

A creche será implementada na cidade dos Espargos e contará com as seguintes instalações para o seu funcionamento:

- Escritório;
- Sala de administração;

- Sala de berçário;
- Sala destinada à valência de creche;
- Sala para crianças da educação pré-escolar;
- Balneários para funcionários;
- Instalações sanitárias adaptadas às crianças;
- Refeitório;
- Cozinha;
- Dormitório;
- Espaço polivalente destinado à realização de atividades lúdico-pedagógicas e momentos de convívio, o qual poderá igualmente ser utilizado para reuniões com os pais e encontros da equipa técnica.

2.2.3. Historial da Promotora

A promotora do projeto possui formação superior na área da Educação Social, incluindo licenciatura e formação técnico-profissional superior em Serviço Social e Desenvolvimento Comunitário, bem como frequência a mestrado em Empreendedorismo e Inovação.

Ao nível da experiência profissional, exerceu funções como Técnica Superior de Educação Social em Cabo Verde, em contextos associativo e institucional, com intervenção junto de crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, com idades compreendidas entre 0 e 18 anos. Desempenhou igualmente funções nas áreas social e socioeducativa, em contextos de cuidados continuados integrados e em instituições de solidariedade social.

A motivação para a implementação do presente projeto assenta na identificação de uma procura significativa a nível local, bem como na necessidade de reforçar as respostas destinadas à primeira infância, apoiando as famílias na conciliação entre a vida profissional e familiar. A experiência académica e profissional adquirida constitui um fator diferenciador, conferindo consistência técnica e credibilidade ao projeto.

Existe um compromisso claro com a promoção de uma educação de qualidade e com o desenvolvimento integral da criança. Para o efeito, serão realizadas as análises e estudos necessários à demonstração da viabilidade técnica, económica e financeira do projeto, assegurando a sua sustentabilidade e adequada integração no mercado.

Numa fase inicial, a atividade será desenvolvida sob a forma de sociedade unipessoal por quotas, classificada como microempresa, com início de atividade previsto para 2028, enquadrada no CAE 85100 - Educação pré-escolar.

2.2.4. Rede de Consultores e Parcerias Estratégicas

Para assegurar o adequado funcionamento da creche e os elevados padrões de qualidade, serão estabelecidas colaborações com consultores externos especializados. Esta estratégia permitirá assegurar o cumprimento das exigências legais, bem como a sustentabilidade técnica e financeira do projeto.

A opção pelo recurso a consultoria externa constitui uma medida de gestão estratégica, visando minimizar os encargos permanentes com recursos humanos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. Desta forma, garante-se uma estrutura organizacional eficiente, assegurando, simultaneamente, um acompanhamento técnico qualificado.

Com vista a promover uma abordagem multidisciplinar no apoio ao desenvolvimento infantil, serão estabelecidas as seguintes parcerias e serviços especializados:

- Terapia da fala – acompanhamento especializado nas áreas da comunicação, linguagem, articulação e voz;
- Acompanhamento pediátrico – parceria com o centro de saúde local para monitorização do crescimento e desenvolvimento das crianças, verificação do cumprimento do plano nacional de vacinação e apoio à avaliação do bem-estar geral e da adaptação à creche;
- Aulas de natação – parceria com a Câmara Municipal do Sal, com o objetivo de promover o desenvolvimento motor e a coordenação das crianças;
- Serviço de alimentação – contratação de empresa devidamente certificada e em conformidade com as exigências legais e sanitárias, responsável pela preparação de refeições equilibradas e adequadas à faixa etária.

2.2.5. Produtos e Serviços

Quando os pais optam por partilhar a educação dos seus filhos com profissionais de uma creche, procuram conhecer as competências e qualificações da equipa educativa, bem como a natureza e a qualidade dos serviços prestados pela instituição. Esta preocupação visa assegurar que o espaço frequentado pelas crianças contribui efetivamente para o seu desenvolvimento integral. Neste sentido, a creche apresenta, na tabela 3, a descrição dos serviços disponibilizados.

Tabela 3. Descrição dos Serviços Prestados.

Serviços prestados	Descrição
Berçário	Atendimento a bebés de 0-1 anos, com cuidados individuais, estímulos sensoriais e acompanhamento do seu desenvolvimento: Horário de manhã das 09h às 17h. Horário noturno das 19h às 22h.
Creche	Atendimento a crianças com idades compreendida entre 1 e 3 anos, com atividades pedagógicas: Horário de manhã das 09h às 17h. Horário noturno das 19h às 22h.
Educação pré-escolar	Atendimento a crianças com idades compreendidas entre 3 e 5 anos com atividades pedagógicas: Horário de manhã das 09h às 17h. Horário noturno das 19h às 22h.
Alimentação	Os pais terão acesso à ementa semanalmente; ela será exposta na tabela de informações, disponível no site da instituição, na área pessoal de cada criança.
Atividade Plástica	Serão atividades desenvolvidas pelas educadoras para que a perceção artística das crianças seja desenvolvida e, desta forma, lhes dar a conhecer um mundo novo de sensações e materiais.
Plataformas digitais	Relatórios diários para os pais acompanhar a evolução das crianças.
Yoga	Desenvolvimento físico, controlo emocional, concentração, socialização, diversão sem competição.
Aula natação	Será realizada na piscina municipal, que recebe grupos de crianças e tem monitores. A aprendizagem desta atividade é muito importante para a segurança da criança, pois o afogamento é uma das principais causas de morte acidental entre as crianças.
Dormitório	Acompanhamento do sono e do repouso adequados à idade.
Aulas de inglês	Serão lecionadas por um professor, esta atividade vai permitir às crianças aprender mais facilmente a língua, pois é nesta idade que as crianças têm maior facilidade em aprender e vai permitir suprimir qualquer dificuldade no futuro, pois o inglês torna-se cada vez mais importante na construção de uma vida académica e profissional. Esta atividade será gratuita e não terá qualquer valor acrescido à mensalidade.
Ginástica	Será realizada no espaço apropriado, com materiais adequados a cada criança, com condições de segurança e bem-estar.
Assistência de pediatria	Para facilitar a vida dos pais e das crianças, teremos um pediatra que será chamado em caso de necessidade. As visitas à instituição serão pagas pelos pais, mas será uma quantia simbólica, pois será celebrado um seguro que permita a deslocação do próprio pediatra.
Terapia de fala	Atender à procura de crianças com dificuldade na fala, melhora o desenvolvimento infantil.
Parcerias com os hotéis	Parceria com hotéis e empresas para vagas exclusivas.
Higiene	Troca de fraldas, banho e cuidados com a higiene pessoal.

Fonte: Elaboração própria.

2.2.6. Missão, Visão, Valores

A missão deve refletir o propósito fundamental da entidade, evidenciando o valor que esta oferece aos seus clientes e demais partes interessadas, bem como orientando dirigentes e colaboradores quanto ao objetivo comum que norteia a sua atuação organizacional (Carvalho et al., 2019, p. 5).

A visão, enquanto componente integrado no planeamento estratégico (PE), ganhou maior destaque com a consolidação da Gestão pela Qualidade Total (GQT), passando a distinguir-se da missão. Antes da introdução desta abordagem, a missão assumia frequentemente uma dupla função: definir a razão de ser da organização e projetar a sua visão de futuro, incluindo a delimitação do portfólio de produtos e serviços.

Os valores organizacionais correspondem ao conjunto de princípios, comportamentos e crenças que estruturam a identidade da organização. Representam a sua filosofia de atuação e orientam práticas e decisões, estabelecendo diretrizes a serem observadas por todos os membros da organização (Carvalho et al., 2019).

Missão

A creche Aprender e Viver tem como missão proporcionar um ambiente seguro, acolhedor e estimulante, promovendo o desenvolvimento integral das crianças e garantindo o seu bem-estar físico, emocional, social e cognitivo durante a primeira infância.

Visão

Ser uma instituição de referência na educação infantil, reconhecida pelo cuidado humanizado, pela inovação pedagógica e pela promoção do desenvolvimento integral das crianças, contribuindo para a formação de bases sólidas que sustentem cidadãos autónomos, criativos e felizes.

Valores

- Valorização do vínculo emocional e do acolhimento;
- Respeito pela individualidade de cada criança;
- Promoção de um ambiente inclusivo que reconhece e celebra as diferenças culturais, sociais e cognitivas;
- Compromisso com a igualdade, a autonomia e a criatividade;
- Garantia da segurança e do bem-estar;
- Reforço da parceria com a família, reconhecendo o papel fundamental da parentalidade no desenvolvimento infantil.

2.2.7. Objetivos SMART

Para assegurar uma gestão estratégica orientada para resultados, os objetivos da creche Aprender e Viver são definidos segundo a metodologia SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais), permitindo a sua monitorização e avaliação ao longo do tempo.

Objetivos SMART

1. **Garantir um ambiente seguro e acolhedor**

Assegurar, desde o início da atividade, o cumprimento de 100% dos requisitos legais e normativos em matéria de segurança, higiene e bem-estar infantil, promovendo avaliações internas semestrais e mantendo um índice de satisfação parental igual ou superior a 90% nos primeiros três anos de funcionamento.

2. **Prestar serviços educativos de qualidade e inovadores**

Implementar, até ao final do primeiro ano de atividade, um plano pedagógico estruturado e diferenciado por faixas etárias (0–1, 1–3 e 3–5 anos), integrando pelo menos duas atividades pedagógicas inovadoras por ano letivo, com avaliação anual dos resultados de desenvolvimento infantil.

3. **Promover a parceria e comunicação com as famílias**

Realizar, no mínimo, três reuniões formais anuais com os encarregados de educação, assegurar comunicação digital regular (semanal) e alcançar uma taxa de participação parental igual ou superior a 75% nas atividades e encontros promovidos pela creche.

4. **Valorizar a diversidade cultural e individual**

Integrar, anualmente, pelo menos quatro iniciativas ou atividades que promovam a diversidade cultural e a inclusão, garantindo práticas pedagógicas adaptadas às necessidades individuais das crianças.

5. **Assegurar a sustentabilidade económica e financeira**

Alcançar uma taxa mínima de ocupação de 80% da capacidade instalada até ao final do segundo ano de atividade e manter resultados operacionais equilibrados (*break-even*) até ao terceiro ano, garantindo a viabilidade financeira a médio e longo prazo.

6. **Consolidar o posicionamento institucional**

Posicionar a creche como referência local na área da educação de infância até ao quinto ano de atividade, medido por níveis de satisfação superiores a 90%, aumento anual da procura de pelo menos 10% e estabelecimento de, no mínimo, três parcerias institucionais estratégicas.

2.3. Análise do Mercado

A análise de mercado constitui um componente fundamental do plano de negócios, especialmente para empresas em fase de arranque, que estejam a desenvolver novas soluções ou que pretendam reposicionar a sua atuação. Importa salientar que a análise de mercado é uma etapa prévia ao planeamento estratégico, uma vez que não é possível alinhar objetivos estratégicos de forma rigorosa sem avaliar previamente as dinâmicas do mercado e as oportunidades existentes.

Através desta abordagem, a organização adquire um conhecimento aprofundado do contexto em que irá operar, permitindo-lhe desenvolver estratégias mais ajustadas e sustentáveis. Em termos práticos, a análise de mercado contribui para determinar a viabilidade da ideia de negócio ou de um novo produto/serviço a lançar, possibilitando ainda a identificação de tendências, a redução de riscos e a diferenciação competitiva no mercado.

2.3.1. Mercado-alvo

O mercado-alvo da Creche Aprender e Viver é constituído por famílias residentes na cidade dos Espargos e em zonas limítrofes, com rendimentos médios e médio-alto. Este segmento inclui pais e encarregados de educação que exercem atividade profissional nos setores público e privado, nomeadamente em regime de horários rotativos, com destaque para as áreas da hotelaria, do aeroporto, do comércio e dos serviços.

Integram ainda este público-alvo trabalhadores informais (como comerciantes, vendedores e empregadas domésticas), bem como familiares que assumem a responsabilidade pelo cuidado das crianças, designadamente avós, mães e outros membros do agregado familiar.

O projeto contempla igualmente pais e encarregados de educação estrangeiros que desempenham funções temporárias na ilha do Sal, sobretudo no setor do turismo e serviços associados, e que valorizam uma oferta educativa de qualidade para os seus filhos.

2.3.2. Avaliação do Mercado

Para a avaliação do mercado, foi elaborado um inquérito por questionário, apresentado no Apêndice II, com o objetivo de avaliar as necessidades e o interesse da população relativamente à criação da creche.

Responderam ao inquérito 45 participantes. Os dados recolhidos demonstram que 84% dos respondentes residem na cidade dos Espargos, 11,4% em Santa Maria e uma percentagem residual em Murdeira. Relativamente à situação profissional, 81,8% dos participantes trabalham a tempo inteiro e 9,1% a tempo parcial, existindo ainda alguns trabalhadores por conta própria, desempregados e aposentados.

No que respeita à situação familiar, 77,3% dos participantes têm filhos com idades compreendidas entre 1 e 3 anos. Verifica-se, ainda, que algumas crianças têm mais de 6 anos, embora existam também crianças em idade adequada para frequentar a creche, sobretudo na faixa etária dos 0 aos 5 anos.

Quanto à frequência de creche ou ama, os resultados indicam que a maioria das crianças frequenta algum tipo de serviço de cuidado infantil, correspondendo a 52,9% das respostas. Por outro lado, 47,1% dos participantes indicaram que os filhos não frequentam este tipo de serviços, encontrando-se ao cuidado de familiares. Entre as razões apontadas destacam-se a idade das crianças, a falta de vagas, o valor elevado das mensalidades e a incompatibilidade entre os horários de funcionamento das instituições e os horários de trabalho dos pais.

Relativamente às maiores dificuldades associadas ao cuidado das crianças durante o período laboral, dos 45 participantes obtiveram-se 23 respostas. As principais dificuldades identificadas pelos pais e encarregados de educação prendem-se com a falta de vagas em creches, a ausência de informação regular sobre os cuidados prestados às crianças, nomeadamente ao nível da alimentação, higiene e acompanhamento diário, bem como a inexistência de respostas de apoio em períodos de feriados. Foi ainda referido que, embora existam várias instituições de cuidado infantil na ilha, estas se encontram concentradas quase todas na mesma zona geográfica.

Encontrar vaga numa creche, sobretudo para crianças entre os 3 meses e os 3 anos, foi apontado como uma dificuldade significativa. Muitas famílias acabam por recorrer a “casas de cuidados” próximas das suas residências, de modo a evitar grandes deslocações para deixar as crianças. Verifica-se também que nem sempre as instituições conseguem contratar profissionais qualificados para a área, sendo, por vezes, obrigadas, por necessidade, a admitir funcionários sem formação académica adequada, o que pode comprometer a qualidade do serviço prestado.

De modo geral, os dados evidenciam uma elevada procura por respostas de cuidado infantil na ilha. Embora surjam novas instituições com alguma frequência, o poder económico de muitas famílias, sobretudo das famílias monoparentais chefiadas por mulheres, é reduzido face ao valor das mensalidades praticadas. Esta realidade leva a que muitas crianças permaneçam ao cuidado de vizinhos, familiares ou irmãos mais velhos.

Quanto às maiores dificuldades relacionadas com o cuidado das crianças durante o período laboral, dos 45 participantes obtiveram-se 23 respostas. As principais dificuldades identificadas pelos pais e encarregados de educação prendem-se com a falta de vagas em creches, a ausência de informação regular sobre os cuidados prestados às crianças, nomeadamente ao nível da alimentação, higiene e acompanhamento diário, bem como a inexistência de respostas de apoio em períodos de feriados. Foi ainda referido que, embora existam várias instituições de cuidado infantil na ilha, estas se encontram concentradas quase todas na mesma zona geográfica.

Encontrar vaga numa creche, sobretudo para crianças entre os 3 meses e os 3 anos, foi apontado como uma dificuldade significativa. Muitas famílias acabam por recorrer a “casas de cuidados” próximas das suas residências, de modo a evitar grandes deslocações. Verifica-se, igualmente, que nem sempre as instituições conseguem contratar profissionais qualificados para a área, sendo, por vezes, obrigadas, por necessidade, a admitir funcionários sem formação académica adequada, o que pode comprometer a qualidade do serviço prestado.

De modo geral, os dados evidenciam uma elevada procura por respostas de cuidado infantil na ilha. Embora surjam novas instituições com alguma frequência, o poder económico de muitas famílias, sobretudo das famílias monoparentais chefiadas por mulheres, é reduzido face ao valor das mensalidades praticadas. Esta realidade leva a que muitas crianças permaneçam ao cuidado de vizinhos, familiares ou irmãos mais velhos.

Relativamente ao interesse em matricular os filhos numa nova creche, embora algumas respostas revelem indecisão, nomeadamente através da opção “talvez”, os resultados demonstram que existe interesse na abertura de uma nova instituição deste tipo. Quanto à idade considerada ideal para iniciar a frequência da creche, foram obtidas 35 respostas, destacando-se sobretudo as faixas etárias entre os 3 e os 6 meses e entre 1 e 3 anos.

No que se refere aos horários mais procurados, destacam-se os horários flexíveis, bem como os períodos compreendidos entre as 07h00 e as 17h00 e entre as 08h00 e as 18h00.

Os serviços considerados mais relevantes numa creche são as refeições incluídas, as atividades pedagógicas, as atividades de lazer, o ensino de línguas, nomeadamente português e inglês, a assistência pedagógica e a existência de sistemas de videovigilância.

Em síntese, a segurança surge como o fator mais importante na escolha de uma creche, seguida da qualidade da educação, da localização, da reputação da instituição e do preço.

De forma geral, os dados indicam que existe uma procura efetiva por serviços de apoio à infância na ilha do Sal, especialmente por parte de famílias trabalhadoras que enfrentam dificuldades na gestão e conciliação entre a atividade profissional e o cuidado das crianças.

2.3.3. Segmentos de Mercado

A definição dos segmentos de mercado constitui uma etapa essencial na estruturação de um plano de negócios, uma vez que permite identificar com maior rigor quem são os potenciais clientes da empresa e quais as suas necessidades específicas. Como referem Ferreira et al. (2010), os empreendedores devem definir com precisão quem serão os seus clientes, sendo a segmentação particularmente relevante num contexto marcado pelo aumento da concorrência e pela crescente individualização dos consumidores.

Neste sentido, a segmentação de mercado permite agrupar consumidores com características, necessidades e comportamentos semelhantes, possibilitando à empresa desenvolver uma oferta mais ajustada ao seu público-alvo. Estes segmentos podem ser definidos com base em diferentes critérios, como a idade, o rendimento, a profissão, a localização geográfica, a composição familiar, os hábitos de consumo, os valores ou as preferências dos clientes.

No caso da Creche Aprender e Viver, a segmentação do mercado assume particular importância, uma vez que o serviço se dirige a famílias com crianças em idade de creche e pré-escolar, residentes na cidade dos Espargos e zonas envolventes, com necessidades específicas ao nível do cuidado infantil, da segurança, da qualidade pedagógica e da conciliação entre vida profissional e familiar. Assim, o mercado-alvo pode ser segmentado, sobretudo, em função da idade das crianças, da situação profissional dos pais ou encarregados de educação, do nível de rendimento das famílias, dos horários laborais e da localização geográfica.

De acordo com Ferreira et al. (2010), uma segmentação eficaz deve permitir identificar grupos de consumidores que sejam mensuráveis, acessíveis, substanciais e operacionalmente viáveis. Esta perspetiva é particularmente relevante para o presente projeto, uma vez que a creche deverá direcionar a sua proposta de valor para segmentos com necessidades reais e capacidade de adesão aos serviços disponibilizados.

Deste modo, a Creche Aprender e Viver deverá orientar a sua atuação para famílias que valorizam uma resposta educativa segura, qualificada e diferenciada, incluindo pais que trabalham a tempo inteiro, profissionais com horários rotativos ou prolongados, trabalhadores do setor do turismo, comércio e serviços, bem como famílias que procuram alternativas formais e regulamentadas aos cuidados informais. Esta opção permitirá adequar a oferta da creche às expectativas dos clientes, reforçando o seu posicionamento no mercado local e aumentando a probabilidade de sustentabilidade do projeto.

2.3.4. Evolução do mercado

Atualmente, verifica-se que ainda existem crianças sem acesso adequado à educação na primeira infância. O Boletim Oficial, através do Decreto Regulamentar n.º 2/2025, que aprova os Estatutos do Instituto Cabo-Verdiano da Criança e do Adolescente (ICCA), estabelece, no artigo 2.º, que esta entidade é responsável por promover e executar a política para a infância e a adolescência, bem como por assegurar a proteção e defesa dos seus direitos perante qualquer entidade pública ou privada, nos termos da lei.

A ICCA desempenha, assim, um papel fundamental na proteção das crianças e na sua integração no sistema educativo, promovendo cuidados na primeira infância e acompanhamento adequado ao seu desenvolvimento. Em Cabo Verde, fatores demográficos, económicos e sociais têm contribuído para uma crescente valorização da educação infantil.

De acordo com declarações de Fernando Elísio Freire, Ministro da Família e Inclusão Social de Cabo Verde, na ilha do Sal, em particular, “tendo em conta a dinâmica do turismo e as migrações internas, há ainda uma grande quantidade de crianças nessa faixa etária que necessita desse cuidado específico”. O governante destacou igualmente que, para além da disponibilização de espaços, uma das principais preocupações prende-se com a qualificação dos recursos humanos, nomeadamente com a formação de mais profissionais capacitados para atuar na área da infância.

O crescimento do turismo nos últimos anos tem impulsionado o emprego e a mobilidade populacional, reforçando a necessidade de estruturas formais de apoio à infância. Embora o Governo, em articulação com a Câmara Municipal, organizações não governamentais e outras entidades institucionais, esteja a desenvolver esforços para garantir o acesso universal ao ensino pré-escolar e aos cuidados na primeira infância, continua a haver uma procura significativa por respostas neste domínio.

Neste contexto, a creche Aprender e Viver propõe-se afirmar-se como uma instituição de referência na ilha do Sal, assente na inovação pedagógica, na qualidade dos serviços, na qualificação dos profissionais e na garantia de um ambiente seguro e estimulante. O projeto parte do princípio de que a educação na primeira infância constitui um fator determinante para o sucesso futuro das crianças.

2.3.5. Concorrência

A análise da concorrência é fundamental para compreender o posicionamento da Creche Aprender e Viver no mercado local, permitindo identificar as principais alternativas disponíveis para as famílias, bem como as respetivas vantagens e limitações.

As creches públicas apresentam, geralmente, como principal vantagem o custo mais reduzido para as famílias. No entanto, a elevada procura por este tipo de resposta tende a originar listas de espera significativas, dificultando o acesso imediato ao serviço. Por sua vez, as instituições privadas tendem a disponibilizar uma oferta mais diversificada, com maior flexibilidade organizacional e, em alguns casos, serviços complementares orientados para o desenvolvimento integral da criança. Contudo, nem todas apresentam propostas pedagógicas diferenciadoras ou metodologias inovadoras, o que pode constituir uma oportunidade de posicionamento para a Creche Aprender e Viver.

Relativamente aos cuidadores informais, estes representam uma alternativa utilizada por algumas famílias, sobretudo por razões económicas, de proximidade geográfica ou de flexibilidade horária. Apesar disso, esta solução pode apresentar fragilidades ao nível da segurança, da regulamentação legal, da qualidade pedagógica e da qualificação dos profissionais envolvidos. Neste contexto, a promotora identificou os principais concorrentes existentes na ilha do Sal, apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Concorrentes identificados pela promotora.

Designação/Nome	Descrição	Serviços Oferecidos
Jardim infantil Creche Os Patinhos	Considerado o primeiro jardim infantil privado da ilha do Sal, conta com cerca de 20 anos de experiência. Localiza-se na cidade dos Espargos, na zona da Pretória, Sal, Cabo Verde, funcionando entre as 07h30 e as 18h00.	Jardim infantil, educação pré-escolar, aulas de yoga, inglês, russo e flauta, saídas pedagógicas mensais, acompanhamento psicológico e utilização de manuais próprios.
Jardim Infantil Paróquia	Instituição localizada nas proximidades da Igreja de Santo António e associada à comunidade paroquial. Apresenta uma orientação de base cristã e comunitária.	Acolhimento de crianças, educação, pré-escolar e jardim de infância. Desenvolve atividades educativas, culturais e recreativas, promovendo o convívio, a cidadania e os valores comunitários.
O Mundo da Lua	Instituição que acolhe crianças em situação de maior vulnerabilidade social, com idades compreendidas entre 1 e 6 anos.	Acolhimento de crianças, creche e jardim de infância.
Colégio Letrinhas	Escola de inspiração portuguesa, com metodologia diversificada e orientação para a educação inclusiva no contexto cabo-verdiano.	Ensino pré-escolar, ensino básico integrado e ensino secundário.
Jardim Creche Joy of Cracy	Instituição localizada em Chã de Matias, na cidade dos Espargos. Presta apoio à comunidade local, contribuindo para a conciliação entre a vida familiar e profissional dos habitantes.	Acolhimento de criança da localidade e arredores, oferece cuidados básicos com atividade lúdico-pedagógicas que favorecem a integração e a aprendizagem desde os primeiros anos de vida.

Fonte: Elaboração própria.

2.3.6. Vantagens Competitivas

De acordo com Silva (2021), a vantagem competitiva resulta, fundamentalmente, do valor que a empresa é capaz de criar para os seus clientes, quando esse valor excede o custo necessário para o produzir. O valor corresponde ao montante que os clientes estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço. Assim, uma empresa pode alcançar uma vantagem competitiva através da prática de preços mais baixos do que os da concorrência, oferecendo benefícios equivalentes, ou através da disponibilização de benefícios diferenciados, que justifiquem um preço mais elevado. Neste sentido, destacam-se dois tipos fundamentais de vantagem competitiva: a liderança pelo custo e a diferenciação.

A Creche Aprender e Viver reconhece a existência de outras creches na cidade dos Espargos; contudo, essa realidade não constitui um obstáculo à implementação do projeto. O objetivo não se limita à abertura de mais uma creche, mas centra-se na inovação pedagógica, na qualidade do serviço prestado e na

promoção do bem-estar infantil, reconhecendo a educação na primeira infância como um direito fundamental.

Neste sentido, a estratégia de diferenciação da creche assenta em vários fatores-chave:

- Integração de soluções tecnológicas e comunicação digital regular com as famílias;
- Adoção de metodologias pedagógicas modernas, centradas no desenvolvimento integral da criança;
- Flexibilidade de horários, incluindo a possibilidade de funcionamento em período noturno, respondendo às necessidades de trabalhadores por turnos;
- Estabelecimento de parcerias com hotéis e outras entidades locais, facilitando o acesso ao serviço por parte dos colaboradores dessas organizações;
- Constituição de uma equipa qualificada, com formação e experiência na área socioeducativa.

Estas vantagens competitivas posicionam a Creche Aprender e Viver como uma proposta diferenciadora no mercado local, reforçando o seu potencial para se afirmar como uma instituição de referência na área da educação infantil na ilha do Sal.

2.3.7. Vantagens para os Clientes

A Creche Aprender e Viver oferece diversos benefícios aos seus clientes, através de uma proposta de valor diferenciadora, centrada na criança e na família. A instituição pretende promover uma relação de confiança e transparência com os pais e encarregados de educação, assegurando uma comunicação clara, regular e próxima, bem como o envolvimento parental no processo educativo.

Atualmente, muitos pais passam grande parte do dia fora de casa, devido às exigências da vida profissional. Ainda assim, mantêm uma preocupação constante com o bem-estar, a segurança e o desenvolvimento dos seus filhos. Neste contexto, a Creche Aprender e Viver pretende garantir um ambiente seguro, acolhedor e estimulante, proporcionando maior tranquilidade às famílias e contribuindo para a conciliação entre a vida profissional e familiar.

A instituição aposta, ainda, na prestação de serviços de qualidade, personalizados e orientados para o desenvolvimento integral da criança. Deste modo, procura assegurar respostas educativas adequadas às diferentes fases da primeira infância, promovendo o bem-estar físico, emocional, social e cognitivo das crianças.

2.4. Marketing e Estratégia de Vendas

No âmbito da estratégia comercial, as decisões relacionadas com a promoção e a divulgação dos serviços devem ser planeadas de forma estruturada, com o objetivo de alcançar resultados consistentes, captar clientes e assegurar o retorno do investimento realizado. Para tal, importa privilegiar abordagens

inovadoras e ajustadas às características do mercado e às necessidades do público-alvo (Ferraz et al., 2020).

Segundo Ferraz et al. (2020), o marketing pode ser entendido como um processo orientado para a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, procurando responder às expectativas do mercado de forma eficaz e sustentável. Neste sentido, Pereira et al. (2023, p. 11) reforçam que "os consumidores não compram coisas, mas sim soluções para os seus problemas", o que evidencia a importância de a empresa apresentar uma proposta de valor clara e adequada às necessidades dos clientes.

Uma das ferramentas clássicas do marketing é o modelo dos 4 Ps, composto por Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Este modelo permite estruturar a oferta da empresa e definir estratégias adequadas para chegar ao mercado. No caso da Creche Aprender e Viver, esta ferramenta será utilizada para orientar a estratégia comercial e assegurar a satisfação das famílias, enquanto principais clientes da instituição.

Produto/Serviço — No contexto da creche, o produto corresponde aos serviços educativos e de cuidado infantil prestados às crianças e às famílias. Trata-se de uma oferta essencialmente intangível, centrada no desenvolvimento integral da criança, no seu bem-estar físico, emocional, social e cognitivo, bem como no apoio às famílias na conciliação entre a vida profissional e familiar.

Preço — O preço representa o valor monetário pago pelos clientes em troca dos serviços disponibilizados. Na Creche Aprender e Viver, a definição dos preços deverá considerar os custos operacionais, o posicionamento da instituição no mercado, o poder de compra das famílias, os preços praticados pela concorrência e o valor percebido pelos clientes relativamente à qualidade e diferenciação dos serviços prestados.

Distribuição — A distribuição diz respeito à forma como o serviço é disponibilizado ao cliente. No caso da creche, a localização na cidade dos Espargos constitui um fator estratégico, uma vez que permite proximidade às zonas residenciais e aos principais polos de emprego da ilha do Sal. Esta localização poderá facilitar o acesso das famílias ao serviço e contribuir para a captação de clientes.

Promoção — A promoção integra o conjunto de estratégias de comunicação utilizadas para divulgar os serviços da creche e reforçar a sua visibilidade junto do público-alvo. Neste âmbito, poderão ser utilizadas ações de publicidade, relações-públicas, marketing digital, comunicação direta com as famílias, visitas às instalações e parcerias com entidades locais. Estas ações permitirão comunicar a proposta de valor da Creche Aprender e Viver, reforçando a confiança, a credibilidade e o reconhecimento da instituição no mercado local.

2.4.1. Fontes de Rendimento

No presente plano de negócios, a prestação de serviços assume-se como a principal fonte de rendimento da Creche Aprender e Viver. Segundo Mota (2021), a prestação de serviços caracteriza-se pela execução de uma atividade contratada por terceiros, de natureza técnica ou profissional, distinguindo-se pela sua intangibilidade e por não implicar a posse ou aquisição de um bem físico. Neste contexto, os serviços prestados pela creche correspondem às respostas educativas e de cuidado infantil disponibilizadas às famílias, incluindo berçário, creche, educação, pré-escolar e atividades complementares orientadas para o desenvolvimento integral das crianças. Assim, as receitas da instituição resultarão essencialmente das mensalidades pagas pelos encarregados de educação e de eventuais serviços adicionais associados ao acompanhamento, bem-estar e desenvolvimento das crianças.

A Tabela 5 apresenta a previsão dos serviços prestados pela Creche Aprender e Viver para o período compreendido entre 2027 e 2031, incluindo as principais fontes de rendimento previstas. A estimativa considera as diferentes valências da instituição como berçário, creche e pré-escolar, em horário diurno e noturno, bem como serviços complementares, como aulas de dança, zumba e natação. Para cada serviço são apresentados os valores anuais previstos, a quantidade vendida, o preço de venda ao público e a respetiva taxa de crescimento das vendas. Esta projeção permite compreender a evolução esperada das receitas, assumindo um crescimento anual de 5% até 2030 e estabilização em 2031, refletindo uma perspetiva gradual de consolidação da atividade no mercado local.

Tabela 5. Serviços Prestados.

Descrição	Anos				
	2027	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Serviços Prestados					
Berçário	11 700,00 €	12 567,56 €	13 499,44 €	14 500,42 €	14 833,93 €
Quantidade vendida	180,00	189,00	198,45	208,37	208,37
PVP	65,00 €	66,50 €	68,02 €	69,59 €	71,19 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Creche	33 600,00 €	36 091,44 €	38 767,62 €	41 642,24 €	42 600,01 €
Quantidade vendida	240	252	264,6	277,83	277,83
PVP	140,00 €	143,22 €	146,51 €	149,88 €	153,33 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Pré-Escolar	45 000,00 €	48 336,75 €	51 920,92 €	55 770,86 €	57 053,59 €
Quantidade vendida	300	315	330,75	347,2875	347,2875
PVP	150,00 €	153,45 €	156,98 €	160,59 €	164,28 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Berçário-Noturno	24 000,00 €	25 779,60 €	27 691,16 €	29 744,46 €	30 428,58 €
Quantidade vendida	120	126	132,3	138,915	138,915
PVP	200,00 €	204,60 €	209,31 €	214,12 €	219,04 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Creche-Noturno	37 800,00 €	40 602,87 €	43 613,57 €	46 847,52 €	47 925,01 €
Quantidade vendida	180	189	198,45	208,3725	208,3725
PVP	210,00 €	214,83 €	219,77 €	224,83 €	230,00 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Pré-Escolar- Noturno	36 000,00 €	38 669,40 €	41 536,74 €	44 616,68 €	45 642,87 €
Quantidade vendida	240	252	264,6	277,83	277,83
PVP	150,00 €	153,45 €	156,98 €	160,59 €	164,28 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Aula dança	50 400,00 €	54 137,16 €	58 151,43 €	62 463,36 €	63 900,02 €
Quantidade vendida	1008	1058,4	1111,32	1166,886	1166,886
PVP	50,00 €	51,15 €	52,33 €	53,53 €	54,76 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Zumba	44 100,00 €	47 370,02 €	50 882,50 €	54 655,44 €	55 912,51 €
Quantidade vendida	882	926,1	972,405	1021,02525	1021,02525
PVP	50,00 €	51,15 €	52,33 €	53,53 €	54,76 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%
Natação	75 600,00 €	81 205,74 €	87 227,15 €	93 695,04 €	95 850,02 €
Quantidade vendida	756	793,8	833,49	875,1645	875,1645
PVP	100,00 €	102,30 €	104,65 €	107,06 €	109,52 €
Taxa crescimento Vendas		5%	5%	5%	0%

Fonte: Elaboração própria.

2.4.2. Estratégia de Marketing

Segundo Pereira et al. (2023), a estratégia de marketing tem como finalidade potenciar os pontos fortes da organização e aproveitar as oportunidades existentes no mercado. A definição de estratégias adequadas permite que organizações de diferentes dimensões e naturezas, desde pequenos negócios locais até grandes empresas, organizações não governamentais ou entidades públicas, alcancem os seus objetivos e cumpram a sua missão de forma mais eficaz.

No caso da Creche Aprender e Viver, a estratégia de marketing deverá orientar-se para o posicionamento da instituição como uma referência na educação da primeira infância na ilha do Sal. Este posicionamento assenta na qualidade pedagógica, na inovação dos serviços, na segurança, na confiança e na proximidade com as famílias.

As estratégias definidas resultam da análise de mercado, da caracterização do perfil dos potenciais clientes e das vantagens competitivas previamente identificadas. Neste sentido, a atuação da creche deverá privilegiar uma comunicação clara da sua proposta de valor, evidenciando os benefícios oferecidos às crianças e às famílias, bem como a diferenciação face às restantes respostas existentes no mercado local.

Deste modo, a estratégia de marketing da Creche Aprender e Viver procurará reforçar a sua visibilidade, captar e fidelizar clientes, estabelecer relações de confiança com a comunidade e consolidar a sua imagem institucional. A coerência entre posicionamento, proposta de valor e ações de comunicação será essencial para garantir o cumprimento das metas estabelecidas e a sustentabilidade do projeto.

2.4.3. *Pricing*

O preço constitui uma das variáveis mais relevantes da estratégia de marketing, uma vez que influencia diretamente a perceção de valor por parte do cliente, a competitividade da empresa e a sua sustentabilidade económica. A definição do preço deve considerar diferentes fatores, nomeadamente os custos operacionais, o posicionamento no mercado, os preços praticados pela concorrência, o poder de compra do público-alvo e o valor percebido pelos clientes.

De acordo com Ferreira et al. (2010), para que a empresa alcance rentabilidade, as vendas devem ultrapassar o ponto crítico de vendas, ou ponto de equilíbrio, isto é, devem ser suficientes para cobrir os custos fixos e variáveis e gerar excedente. No entanto, a definição do preço não deve assentar exclusivamente na estrutura de custos, devendo resultar de uma análise estratégica que considere a proposta de valor da empresa e os benefícios oferecidos ao cliente.

Neste contexto, os preços praticados pela Creche Aprender e Viver serão definidos tendo em conta o segmento-alvo, a qualidade diferenciada dos serviços prestados, a flexibilidade de horários, a oferta de atividades complementares e o posicionamento da instituição no mercado local. Simultaneamente, a

política de preços deverá assegurar a acessibilidade para as famílias e garantir a sustentabilidade económica e financeira do projeto a médio e longo prazo.

2.4.4. Promoção e Publicidade

A estratégia de promoção e publicidade da creche Aprender e Viver tem como objetivo aumentar a visibilidade da instituição, divulgar os seus serviços e comunicar de forma eficaz com o público-alvo, informando e sensibilizando as famílias para a proposta de valor oferecida. Para o efeito, serão utilizados os seguintes meios:

- Ferramentas digitais – Utilização de plataformas online, nomeadamente página oficial no Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp e Google, para divulgação de conteúdos institucionais. Serão partilhadas informações sobre o funcionamento da creche, atividades desenvolvidas e eventos, bem como conteúdos audiovisuais ilustrativos das atividades pedagógicas, sempre mediante autorização prévia dos encarregados de educação e em conformidade com as normas de proteção de dados.
- Comunicação em rádio local – Divulgação de informações através da rádio comunitária de Chã de Matias, permitindo alcançar públicos que utilizam meios de comunicação tradicionais, nomeadamente familiares responsáveis pelo cuidado das crianças.
- Testemunhos e recomendações – Incentivo à partilha de experiências positivas por parte dos pais nas redes sociais e outros canais, contribuindo para o reforço da credibilidade institucional e para a captação de novos clientes.
- Visitas guiadas e eventos institucionais – Organização de visitas às instalações para potenciais clientes, permitindo conhecer os espaços, a equipa e o projeto pedagógico. Será dada especial atenção à apresentação e organização do espaço físico, reforçando a perceção de qualidade e profissionalismo.
- Parcerias locais – Estabelecimento de colaborações com centros de saúde, hospitais e outras entidades locais, reforçando a rede de apoio à infância e a visibilidade institucional.

A utilização integrada destes meios permitirá fortalecer o posicionamento da creche no mercado local, promovendo a captação e fidelização de clientes.

2.4.5. Estratégia de Vendas

Toda a organização procura aumentar as suas vendas, melhorar o atendimento ao cliente e, consequentemente, gerar resultados financeiros sustentáveis. Tal pode ser alcançado através do aumento da produtividade e do volume de vendas. Independentemente da sua dimensão: pequena, média ou grande, um dos desafios mais frequentes consiste em manter o ritmo de crescimento e cumprir os objetivos comerciais estabelecidos.

Para esse efeito, é fundamental estruturar uma estratégia de vendas bem definida, orientada para o cumprimento de metas e para a concretização de resultados, através de práticas organizadas e sustentadas por inteligência comercial (Ferraz et al., 2020). Paralelamente, é imprescindível oferecer produtos e serviços que cumpram rigorosos padrões de qualidade, respondendo às necessidades e expectativas dos clientes.

A estratégia de vendas da creche Aprender e Viver centra-se na captação e fidelização de famílias com crianças dos 0 aos 5 anos, residentes na cidade dos Espargos, ilha do Sal (Cabo Verde). Para tal, assenta nos seguintes pilares estratégicos:

- Gestão eficiente e organizada;
- Fidelização dos clientes através de acompanhamento contínuo;
- Comunicação clara e eficaz entre a equipa e as famílias;
- Garantia da qualidade dos serviços educativos;
- Segurança física e emocional das crianças;
- Atendimento personalizado e célere;
- Flexibilidade de horários, incluindo possibilidade de funcionamento em período noturno.

A estratégia comercial da creche Aprender e Viver baseia-se numa abordagem ética, relacional e orientada para a qualidade, priorizando a construção de relações de confiança com as famílias e a consolidação de uma reputação institucional sólida e sustentável a longo prazo.

2.5. Recursos Humanos e Operações

O Departamento de Recursos Humanos é responsável por organizar, planear, supervisionar e gerir as atividades relacionadas com o recrutamento e seleção, acolhimento, avaliação de desempenho funcional e comportamental, formação, qualificação e acompanhamento dos colaboradores da instituição. Compete-lhe, igualmente, assegurar as condições de saúde e segurança no trabalho, promovendo um ambiente organizacional adequado ao desempenho das funções (Sovienski & Stigar, 2008).

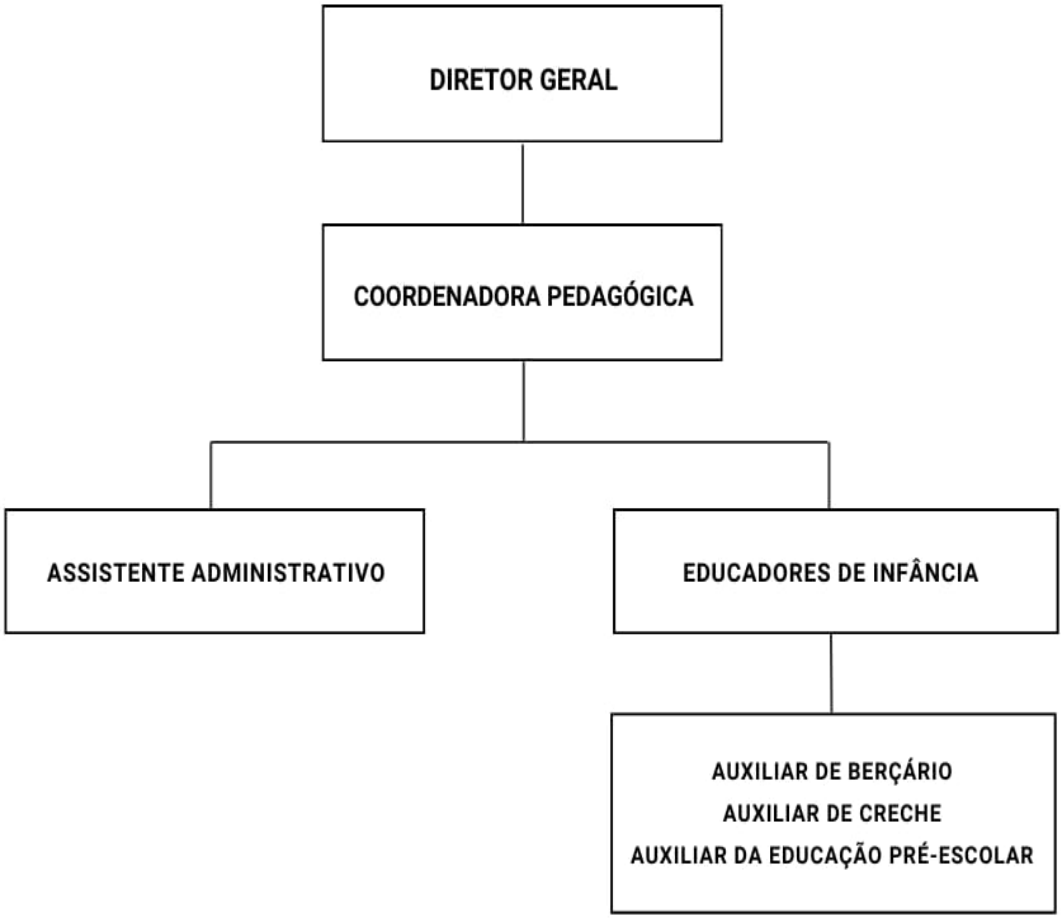
Na creche Aprender e Viver, a gestão de recursos humanos será estruturada com base na distribuição clara de funções e responsabilidades, garantindo eficiência organizacional e qualidade na prestação dos serviços.

2.5.1. Organigrama da Empresa

A forma como uma empresa ou instituição estrutura os seus recursos humanos, considerando a respetiva hierarquia, composta pela configuração global dos níveis de autoridade e das funções, resulta numa estrutura formal, normalmente representada através de um organograma (Rodrigues, 2017). De acordo com a Figura 4. Organigrama da Creche Aprender e Viver, apresenta-se a estrutura de gestão e funcionamento prevista para os primeiros anos de atividade. A equipa inicial será constituída por nove

colaboradores, assegurando a qualidade pedagógica e o funcionamento eficiente da instituição, em resposta às necessidades da comunidade e das famílias.

Figura 4. Organigrama da creche Aprender e Viver.



Fonte: Elaboração própria.

2.5.2. Pessoal

A equipa inicial da creche Aprender e Viver será composta pelos seguintes colaboradores:

- **Diretora-Geral** – responsável pela coordenação global da instituição e pela supervisão pedagógica, assegurando a gestão estratégica e o cumprimento dos objetivos institucionais;
- **Coordenadora Pedagógica** – responsável por planear, acompanhar e supervisionar o trabalho pedagógico desenvolvido pelos educadores, garantindo que as atividades correspondem aos objetivos definidos no projeto educativo, analisando o desenvolvimento das crianças e promovendo o diálogo entre pais e equipa educativa;
- **Assistente Administrativo** – responsável pela organização administrativa da creche, atendimento às famílias, gestão de matrículas, controlo documental e apoio à gestão de recursos humanos;

- **Educadores de Infância** – responsáveis pela planificação e implementação das atividades pedagógicas, promovendo o desenvolvimento integral das crianças;
- **Auxiliares de Ação Educativa** – responsáveis por apoiar os educadores nas atividades diárias, colaborar nos cuidados com a higiene, a alimentação e o descanso das crianças, contribuindo para o seu bem-estar e para a manutenção de um ambiente seguro e organizado.

2.5.3. Plano de Formação do Pessoal

O plano de formação é o instrumento que define os objetivos e as ações formativas a desenvolver num determinado período, com vista à implementação de uma política específica e ao cumprimento de prioridades organizacionais, recorrendo a recursos internos e/ou externos à organização.

Para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, cada organização deve definir estratégias adequadas às suas necessidades e aos desafios do contexto em que se insere. Assim, a elaboração do plano de formação deve assentar numa política formativa clara e na identificação rigorosa das necessidades específicas, permitindo a definição estruturada das ações de formação a implementar (Marcos, 2021).

2.6. Contribuição da Aprender a Viver para os ODS 2030

A Creche Aprender e Viver desenvolverá a sua atividade em alinhamento com os princípios da Agenda 2030 das Nações Unidas, contribuindo para a promoção do desenvolvimento sustentável através da educação, da inclusão social, da promoção do bem-estar infantil e do apoio às famílias.

A intervenção na primeira infância constitui um fator determinante para a redução das desigualdades sociais, para a promoção da igualdade de oportunidades e para o desenvolvimento humano sustentável. Neste contexto, a atividade da creche enquadra-se, em particular, nos seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): ODS 4: Educação de Qualidade, considerado o principal ODS associado ao projeto; ODS 3: Saúde de Qualidade; ODS 5: Igualdade de Género; e ODS 10. Redução das Desigualdades.

A Tabela 6 apresenta a forma como a Creche Aprender e Viver poderá contribuir para a concretização destes objetivos, evidenciando o impacto social e educativo do projeto na comunidade local.

Tabela 6. Contribuição da Creche Aprender e Viver para os ODS 2030.

	A Creche Aprender e Viver prioriza a promoção de uma educação inclusiva e de qualidade, garantindo oportunidades de aprendizagem adequadas à primeira infância. Através de práticas pedagógicas organizadas, inovadoras e ajustadas às necessidades das crianças, pretende estimular o desenvolvimento cognitivo, emocional, social e motor, contribuindo para a formação de cidadãos mais autónomos e preparados para o futuro.
	A creche promove o bem-estar físico e emocional das crianças, assegurando condições adequadas de segurança, higiene, alimentação equilibrada e acompanhamento diário. A integração de atividades físicas e o apoio ao desenvolvimento saudável das crianças contribuem para a promoção da saúde e da qualidade de vida desde os primeiros anos.
	A Creche Aprender e Viver contribui para a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, ao apoiar a conciliação entre a vida profissional e familiar. Ao disponibilizar uma resposta de cuidado infantil segura e qualificada, o projeto facilita a participação das mulheres no mercado de trabalho, em especial das mães com responsabilidades familiares.
	A creche compromete-se com a implementação de práticas inclusivas, respeitando a diversidade cultural, social e individual das crianças. Ao promover igualdade de acesso à educação e ao cuidado infantil, contribui para a inclusão social e para a redução de desigualdades no contexto da comunidade local.

Fonte: Elaboração própria.

2.7. Análise SWOT

A análise estratégica constitui uma etapa essencial no desenvolvimento de um plano de negócios, uma vez que permite compreender as condições internas e externas que podem influenciar a implementação e a sustentabilidade do projeto. No caso da Creche Aprender e Viver, esta análise assume particular relevância, pois permite avaliar não apenas os recursos, competências e limitações da promotora e da futura instituição, mas também as oportunidades e ameaças existentes no mercado local da ilha do Sal.

Tratando-se de um projeto em fase de criação, é fundamental identificar os fatores que podem favorecer a entrada no mercado, nomeadamente a experiência da promotora, a procura por respostas de apoio à infância, a possibilidade de parcerias institucionais e a valorização crescente da educação na primeira infância. Ao mesmo tempo, importa reconhecer os principais desafios associados ao arranque da atividade, como a necessidade de investimento inicial, a concorrência formal e informal, os custos operacionais e as exigências legais aplicáveis ao funcionamento de uma creche.

Neste sentido, a análise SWOT permite sistematizar os principais elementos estratégicos do projeto, apoiando a definição de decisões mais informadas e coerentes com a realidade do mercado. Esta ferramenta contribui, assim, para clarificar o posicionamento da Creche Aprender e Viver, reforçar a sua proposta de valor e identificar aspetos que deverão ser considerados na formulação da estratégia de implementação, comunicação, diferenciação e crescimento da instituição.

A análise SWOT corresponde às iniciais dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo designada em português por análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Segundo Silva (2021), a sua aplicação desenvolve-se em duas etapas fundamentais: a análise do ambiente interno, que identifica forças e fraquezas, e a do ambiente externo, que avalia oportunidades e ameaças. Um dos principais benefícios da análise SWOT reside na produção de informação estratégica e de diferentes perspetivas que podem ser partilhadas entre as diversas áreas da organização, favorecendo uma visão integrada e apoiando a tomada de decisão.

Assim, a Tabela 7 evidencia a análise SWOT da Creche Aprender e Viver.

Tabela 7. Análise SWOT da Creeche Aprender e Viver.

Análise interna	
Pontos fortes	**Pontos fracos**
• Formação académica especializada da promotora na área da Educação Social e Empreendedorismo; • Experiência profissional consolidada na intervenção com crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social; • Conhecimento direto do contexto socioeconómico da ilha do Sal e das necessidades locais; • Compromisso com práticas pedagógicas inovadoras e centradas no desenvolvimento integral da criança; • Capacidade de estabelecer parcerias institucionais estratégicas (centros de saúde, autarquias, associações); • Orientação para a utilização de ferramentas tecnológicas (aplicações digitais para comunicação com as famílias e gestão organizacional); • Visão estratégica alinhada com princípios de qualidade, inclusão e responsabilidade social.	• Projeto em fase inicial, sem reconhecimento consolidado no mercado; • Marca ainda pouco conhecida junto da comunidade local; • Recursos financeiros limitados na fase de arranque; • Capacidade inicial de atendimento reduzida; • Necessidade de investimento significativo em marketing e posicionamento institucional; • Elevados custos iniciais associados à infraestrutura e à contratação de pessoal qualificado.
Análise externa	
Oportunidades	**Ameaças**
• Crescimento do setor do turismo na ilha do Sal, aumentando a procura por serviços de apoio à infância; • Aumento da participação feminina no mercado de trabalho, reforçando a necessidade de creches; • Possibilidade de parcerias com empresas do setor turístico, aeroporto e organizações da sociedade civil; • Potencial de implementação de soluções sustentáveis (energias renováveis, eficiência hídrica), valorizando a imagem institucional; • Tendência crescente de valorização da educação de qualidade na primeira infância.	• Existência de concorrência formal e informal no setor; • Possível abertura de novas creches públicas promovidas pela Câmara Municipal; • Regulamentação exigente e rigorosa por parte das entidades competentes (ex.: ICCA); • Sazonalidade económica associada ao turismo, que pode afetar o rendimento das famílias; • Custos elevados de energia e água na ilha, o que impacta a estrutura de despesas.

Fonte: Elaboração própria.

3. Plano Financeiro

Um dos elementos essenciais para o funcionamento e a sustentabilidade de uma empresa é o planeamento financeiro, uma vez que este fornece orientações para coordenar, gerir e controlar as ações necessárias à concretização dos objetivos definidos. De acordo com Lucion (2005), o planeamento financeiro integra dois elementos fundamentais: o planeamento de caixa e o planeamento de lucros. O primeiro está associado à elaboração do orçamento de tesouraria, permitindo prever entradas e saídas de dinheiro; o segundo é geralmente realizado através de demonstrações financeiras previsionais, úteis tanto para a gestão interna da empresa como para responder às exigências de credores e potenciais financiadores.

Segundo Teló (2017), o planeamento financeiro constitui uma parte importante do trabalho de gestão, na medida em que a elaboração de planos financeiros e orçamentos permite definir diretrizes para alcançar as metas da empresa. Estes instrumentos proporcionam, ainda, uma estrutura de coordenação das diferentes atividades organizacionais e funcionam como mecanismos de controlo, ao estabelecerem padrões de desempenho que possibilitam a comparação entre os resultados previstos e os resultados efetivamente alcançados.

Neste contexto, o plano financeiro da Creche Aprender e Viver tem como objetivo avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto, considerando os principais pressupostos de funcionamento, os rendimentos previstos, os gastos operacionais, as necessidades de investimento e as fontes de financiamento. A análise financeira permitirá, assim, compreender se o projeto apresenta condições para ser implementado de forma sustentável, garantindo a continuidade da atividade e a criação de valor a médio e longo prazo.

3.1. Pressupostos

A definição dos pressupostos financeiros é uma etapa fundamental do plano financeiro, uma vez que permite estabelecer as bases utilizadas para a projeção dos rendimentos, gastos, resultados e fluxos de caixa da Creche Aprender e Viver. Estes pressupostos incluem, entre outros elementos, as taxas fiscais, os encargos sociais e outros impostos aplicáveis à atividade, permitindo construir uma previsão financeira mais rigorosa e alinhada com o contexto legal e fiscal de Cabo Verde.

Neste sentido, a Tabela 8 apresenta os principais pressupostos fiscais considerados para o projeto, incluindo o IRC, o IRS, a Taxa Social Única, o imposto de selo aplicável aos juros, os seguros de acidentes de trabalho e as diferentes taxas de IVA. Estes valores servem de base ao cálculo dos encargos fiscais e contributivos associados ao funcionamento da creche, contribuindo para a avaliação da sua viabilidade económica e financeira. A Tabela 8 mostra os pressupostos do presente projeto.

Tabela 8. Pressupostos de Fiscalidade da Creche Aprender e Viver.

Fiscalidade	
IRC	20,00%
Derrama Municipal	0,00%
IRS	15,00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	15,00%
TSU Colaboradores	8,00%
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%
IVA taxa normal	15,00%
IVA taxa intermédia	10,00%
IVA taxa reduzida	8,00%
IVA isento/não sujeito	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Demonstração dos Resultados

A Demonstração dos Resultados é um documento contabilístico que apresenta, de forma sistematizada, os rendimentos e os gastos de uma empresa durante um determinado período. Este mapa financeiro permite avaliar o desempenho económico da entidade, quer no período em análise, quer em comparação com exercícios anteriores. De forma simplificada, ao total da faturação e de outros rendimentos do período são deduzidos os gastos correspondentes, incluindo os impostos, obtendo-se, no final, o Resultado Líquido do Exercício (Quintaneiro & Martins, 2007). De forma sintética, a Demonstração dos Resultados permite analisar os rendimentos, os gastos e o apuramento do resultado líquido de uma entidade, constituindo um instrumento essencial para avaliar o seu desempenho económico num determinado período. No caso da Creche Aprender e Viver, no período compreendido entre 2026 e 2031, verifica-se uma evolução positiva dos resultados, sobretudo a partir de 2027, ano em que a atividade apresenta volume de negócios relevante.

O volume de negócios previsto passa de 358 200 € em 2027 para 454 147 € em 2031, evidenciando uma evolução positiva e consistente das receitas ao longo do período analisado. Esta evolução reflete o crescimento gradual da atividade e a consolidação dos serviços prestados pela creche.

Os custos operacionais acompanham o aumento da atividade, nomeadamente ao nível dos fornecimentos e serviços externos e dos gastos com pessoal. Ainda assim, a evolução das receitas permite uma melhoria progressiva do EBITDA e do resultado operacional. Consequentemente, observa-se um crescimento do resultado líquido, que atinge 59 556 € em 2031, evidenciando uma melhoria da rentabilidade e reforçando o potencial de sustentabilidade económica do projeto. Na Tabela 9 apresenta-se a Demonstração dos Resultados previsional da Creche Aprender e Viver para o período em análise.

Tabela 9. Demonstração de Resultados Previsionais.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	- €	358 200 €	384 761 €	413 291 €	443 936 €	454 147 €
Subsídios à Exploração	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Variação nos Inventários da Produção	- €	- €	- €	- €	- €	- €
CMVMC	- €	- €	- €	- €	- €	- €
FSE	(0 €)	(125 698 €)	(132 635 €)	(140 033 €)	(147 923 €)	(151 325 €)
Gastos com o Pessoal	- €	(190 998 €)	(198 638 €)	(205 804 €)	(214 036 €)	(221 884 €)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de Dívidas a Receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de Investimentos						
Outros Rendimentos	- €	- €	159 €	782 €	1 391 €	2 189 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	(0 €)	41 504 €	53 646 €	68 236 €	83 368 €	83 126 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(0 €)	(15 375 €)	(15 375 €)	(15 375 €)	(14 875 €)	(6 125 €)
EBIT (Resultado Operacional)	- 0 €	26 129 €	38 271 €	52 861 €	68 493 €	77 001 €
Juros e Gastos Similares Suportados	- €	(10 157 €)	(4 259 €9	(4 259 €)	(3 407 €)	2 555 €
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(0 €)	15 972 €	34 012 €	48 602 €	65 086 €	74 445 €
Imposto	- €	(3 194 €)	(6 802 €)	(9 720 €)	(13 017 €)	(14 889 €)
IRC	- €	(3 194 €)	(6 802 €)	(9 720 €)	(13 017 €)	(14 889 €)
Derrama Municipal	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido	(0 €)	12 778 €	27 210 €	38 882 €	52 069 €	59 556 €

Fonte: Elaboração própria.

3.2.1. Gastos com o Pessoal

A Tabela 10 apresenta a evolução dos gastos com o pessoal da Creche Aprender e Viver ao longo do período em análise, incluindo o número de trabalhadores, a remuneração base, o subsídio de alimentação, os encargos com a Segurança Social, o IRS, os seguros de acidentes de trabalho e outros custos associados à gestão dos recursos humanos.

No primeiro ano de atividade, a creche prevê contar com 11 trabalhadores, distribuídos por diferentes categorias profissionais, nomeadamente gerência/assistente administrativo, auxiliares de ação educativa em horário diurno e noturno e educadoras de infância em horário diurno.

A remuneração base total apresenta uma evolução crescente ao longo dos anos, passando de 67 522 € em 2027 para 78 991€ em 2031. Este aumento reflete a atualização progressiva dos encargos salariais ao longo do período analisado.

O subsídio de alimentação também apresenta uma evolução positiva, passando de 16 577 € em 2027 para 17 836 € em 2031, tendo por base um valor diário de 6 € por trabalhador.

Relativamente aos encargos com a Segurança Social, verifica-se igualmente um aumento gradual. A contribuição da empresa para a TSU passa de 10 128,30 € em 2027 para 11 848,68 € em 2031, enquanto a contribuição dos colaboradores aumenta de 5 401,76 € para 6 319,30 € no mesmo período.

No que respeita ao IRS, o valor previsto evolui de 10 128 € em 2027 para 11 849 € em 2031, acompanhando a evolução das remunerações consideradas no plano financeiro.

Para além das remunerações e encargos sociais, a tabela inclui ainda outros custos com pessoal, nomeadamente seguros de acidentes de trabalho, formação, higiene e segurança no trabalho e equipamentos de proteção individual. Estes custos apresentam uma tendência crescente ao longo do período, acompanhando a evolução da atividade e das necessidades operacionais da instituição.

De forma geral, os gastos com pessoal aumentam de 190 998 € em 2027 para 221 884 € em 2031, refletindo o peso significativo dos recursos humanos na estrutura de custos da creche. Esta evolução é expectável, considerando que a qualidade dos serviços prestados depende fortemente da existência de uma equipa qualificada, estável e adequada às necessidades das crianças e das famílias.

Na Tabela 10 apresenta-se a previsão dos gastos com o pessoal da Creche Aprender e Viver para o período analisado.

Tabela 10. Gastos com o pessoal.

Descrição	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Gastos com o Pessoal	- €	190 998 €	198 638 €	205 804 €	214 036 €	221 884 €
Nº Trabalhadores	- €	11	11	11	11	11
Gerência/Assistente administrativo		1	1	1	1	1
Auxiliar diurno		4	4	4	4	4
Auxiliar noturno		3	3	3	3	3
Educadora diurno		3	3	3	3	3

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2. Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecimentos e serviços externos são constituídos por diversas despesas que ocorrem na empresa correspondendo a uma estrutura de custos significativa, essencial para o funcionamento da creche. Logo no início do ano, estes gastos atingiram os 125.698€, distribuído pelas várias categorias.

Serviços Especializados

Os gastos com serviços especializados, incluindo, publicidade e propaganda, vigilância e segurança, honorários e conservação, variam entre 16 451€ e 18 018€ anuais, destacando-se o aumento nas despesas com publicidade, teve um aumento de 1.884 € para 2.063€, tanto a segurança, honorários, e conservação e Reparação. Este aumento reflete um esforço em promover a marca e pode ter um impacto

positivo nas vendas, mas deve ser cuidadosamente analisado em termos de retorno sobre o investimento.

Materiais

O custo com materiais também teve um crescimento, passando de 5.777€ para 6.327€. A maior parte das despesas está associada a ferramentas e utensílios de desgaste rápido, que representam aproximadamente 3.768€ anuais. Embora esse aumento possa ser justificado por melhorias na eficiência produtiva, é fundamental garantir que o aumento de custos não se refira apenas ao aumento de serviços prestados, mas sim à introdução de processos mais eficientes.

Energia e Fluidos

Os custos com energia (eletricidade, combustíveis e água), também tem um aumento de 3.526€ e 3.861€ anuais. A eletricidade, exige uma avaliação crítica de alternativas mais sustentáveis, como energias renováveis, para reduzir esses gastos a médio e longo prazo

Transportes e Deslocações

Os custos com transportes e deslocações, variam entre 3. 768€ e 4. 126€ anuais, estão diretamente relacionados os serviços que a creche vai prestar, para facilitar os pais a conciliar os horários e a zonas de difícil acesso de transporte, permitido os pais gerenciar o tempo no dia-a-dia. A otimização das rotas e possíveis parcerias com transportadoras podem contribuir para reduzir esses custos, o que se torna cada vez mais relevante à medida que a creche cresce.

Serviços Diversos

As despesas com rendas, comunicação e seguros, notariado, despesas de representação, limpeza, higiene e conforto, somam entre 15.803€ e 17. 307€ anuais. A rubrica de rendas, que aumentou de 9.419€ para 10.316€, deve ser monitorada para garantir que o espaço alugado atenda às necessidades da empresa sem gerar custos excessivos.

3.3. Balanços Previsionais

Segundo Quintaneiro e Martins (2007), o Balanço é uma demonstração financeira que apresenta a situação financeira de uma empresa no final de um determinado exercício económico, evidenciando, de forma agrupada e classificada, os ativos, os passivos e o capital próprio. O Balanço não revela, por si só, o valor da empresa, mas permite obter uma imagem da sua situação patrimonial num dado momento, demonstrando o que a entidade possui, o que deve e qual o valor dos recursos próprios disponíveis.

Deste modo, o Balanço pode ser entendido como um retrato da situação financeira da empresa, permitindo analisar a sua estrutura patrimonial, o nível de endividamento, a composição dos ativos e a

evolução do capital próprio. Trata-se, por isso, de um instrumento relevante para avaliar a solidez financeira da organização e a sua capacidade de assegurar a continuidade da atividade.

No caso da Creche Aprender e Viver, entre 2027 e 2031, observa-se um aumento gradual do total do ativo, associado à expansão da atividade e ao reforço do ativo corrente, sobretudo ao nível das disponibilidades de caixa e depósitos bancários. Esta evolução sugere uma melhoria da liquidez da empresa ao longo do período analisado.

Por outro lado, verifica-se uma redução do ativo não corrente, explicada essencialmente pela depreciação dos ativos fixos tangíveis e pela amortização dos ativos intangíveis. Relativamente ao capital próprio, observa-se uma evolução positiva, resultante da acumulação dos resultados líquidos ao longo dos anos. Em paralelo, o passivo apresenta uma tendência decrescente, refletindo a redução progressiva dos financiamentos obtidos.

De modo geral, o Balanço previsional evidencia uma evolução favorável da situação financeira da Creche Aprender e Viver, demonstrando um reforço da autonomia financeira, uma melhoria da liquidez e uma estrutura patrimonial progressivamente mais sólida e estável.

Na Tabela 11 apresenta-se o Balanço previsional da Creche Aprender e Viver para o período compreendido entre 2027 e 2031.

Tabela 11. Balanços Previsionais.

Educação Pré-Escolar	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo						
Ativo não corrente	91 500 €	76 125 €	60 750 €	45 375 €	30 500 €	24 375 €
Ativos fixos tangíveis	90 000 €	75 125 €	60 250 €	45 375 €	30 500 €	24 375 €
Ativos intangíveis	1 500 €	1 000 €	500 €	- €	- €	- €
Outros investimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente	15 145 €	64 814 €	108 778 €	151 891 €	207 774 €	261 869 €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	14 145 €	49 199 €	51 613 €	54 167 €	56 868 €	58 572 €
Caixa e depósitos bancários	1 000 €	15 615 €	57 164 €	97 725 €	150 906 €	203 297 €
Total do Ativo	106 645 €	140 939 €	169 528 €	197 266 €	238 274 €	286 244 €
Capital Próprio	41 344 €	63 136 €	91 037 €	130 650 €	183 493 €	243 510 €
Capital Social	41 000 €	41 000 €	41 000 €	41 000 €	41 000 €	41 000 €
Prestações suplementares	344 €	9 359 €	10 049 €	10 780 €	11 555 €	12 015 €
Resultados Transitados	- €	0 €	12 778 €	39 988 €	78 870 €	130 938 €
Reservas legais	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado Líquido	- 0 €	12 778 €	27 210 €	38 882 €	52 069 €	59 556 €
Outras variações Capital Próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Passivo						
Passivo não corrente	- 63 016 €	63 000 €	50 400 €	37 800 €	25 200 €	25 200 €
Financiamentos obtidos (MLP)	- 63 016 €	63 000 €	50 400 €	37 800 €	25 200 €	25 200 €
Passivo corrente	128 317 €	14 802 €	28 091 €	28 817 €	29 581 €	17 534 €
Fornecedores	2 286 €	11 137 €	11 679 €	12 252 €	12 858 €	13 246 €
EOEP	- €	3 665 €	3 812 €	3 965 €	4 123 €	4 288 €
Financiamentos obtidos (CP)	126 031 €	- €	12 600 €	12 600 €	12 600 €	- €
Outras dívidas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Passivo	65 301 €	77 802 €	78 491 €	66 617 €	54 781 €	42 734 €
Total Capital Próprio + Passivo	106 645 €	140 939 €	169 528 €	197 266 €	238 274 €	286 244 €

Fonte: Elaboração própria.

3.4. Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa

O mapa dos fluxos de caixa permite analisar as entradas e saídas de dinheiro ao longo do período em estudo, possibilitando a avaliação da liquidez do projeto. Este instrumento evidencia os fluxos operacionais, de investimento e de financiamento, permitindo ainda acompanhar a evolução do saldo de caixa em cada ano. Desta forma, torna-se possível identificar eventuais necessidades de tesouraria e avaliar a capacidade do projeto para gerar meios financeiros suficientes para assegurar a continuidade da atividade.

No caso da Creche Aprender e Viver, o mapa de fluxos de caixa evidencia uma necessidade de financiamento no primeiro ano, associada ao investimento inicial e ao arranque da atividade. Em 2027, verifica-se um investimento em ativos fixos no valor de 15 773 €, bem como uma necessidade de

tesouraria de 67.085 €. A partir de 2031, observa-se uma melhoria significativa da liquidez, impulsionada pelo aumento das receitas provenientes dos serviços prestados.

O cash flow operacional apresenta uma evolução positiva ao longo do período analisado, passando de 15 773€ em 2027 para 67.085 € em 2031. Esta evolução demonstra que a atividade operacional da creche tem capacidade para gerar excedentes financeiros, permitindo cobrir os encargos correntes e reforçar progressivamente a tesouraria.

Ao longo do período, observa-se também uma redução gradual da dependência de financiamento externo, resultante da amortização da dívida e do reforço das disponibilidades de caixa. O saldo de caixa em 2027 para 2031, evidenciando uma evolução favorável da liquidez e uma maior autonomia financeira do projeto.

Na Tabela 12 apresenta-se o Mapa dos Fluxos de Caixa previsional da Creche Aprender e Viver para o período compreendido entre 2027 e 2031.

Tabela 12. Mapa de fluxos de caixa/Demonstração dos fluxos de caixa previsionais.

Educação Pré-Escolar	2 026 €	2 027	2 028 €	2 029	2 030	2 031 €
Cash Flow operacional	2 286 €	15 773 €	45 118 €	56 688 €	68 414 €	67 085 €
Inflow	- €	372 345 €	434 118 €	465 686 €	499 494 €	513 203 €
Clientes	- €	358 200 €	384 761 €	413 291 €	443 936 €	454 147 €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros créditos a receber	- €	- €	159 €	782 €	1 391 €	2 189 €
Clientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €
EOEP	- €	14 145 €	49 199 €	51 613 €	54 167 €	56 868 €
Outros créditos a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outflow	- 2 286 €	356 572 €	389 000 €	408 999 €	431 079 €	446 118 €
Fornecedores	- 2 286 €	259 856 €	272 510 €	285 885 €	300 027 €	309 070 €
Gastos com Pessoal	- €	69 244 €	72 013 €	74 114 €	77 079 €	79 449 €
IRS	- €	8 681 €	9 029 €	9 390 €	9 765 €	10 156 €
IVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TSU	- €	13 311 €	13 844 €	14 398 €	14 974 €	15 573 €
FCT	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecedores	- €	2 286 €	11 137 €	11 679 €	12 252 €	12 858 €
IRC	- €	3 194 €	6 802 €	9 720 €	13 017 €	14 889 €
IRS	- €	- €	1 447 €	1 505 €	1 565 €	1 628 €
IVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TSU	- €	- €	2 219 €	2 307 €	2 400 €	2 496 €
FCT	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cash Flow de Financiamento	41 344 €	- 1 158 €	- 3 568 €	- 16 128 €	- 15 233 €	- 14 695 €
Inflow	41 344 €	72 015 €	690 €	731 €	774 €	461 €
Capital e Prestações Suplementares	41 344 €	9 015 €	690 €	731 €	774 €	461 €
Financiamentos	- €	63 000 €	- €	- €	- €	- €
Outflow	- €	73 173 €	4 259 €	16 859 €	16 007 €	15 155 €
Financiamentos						
Amortização de dívida	**- €**	63 016 €	- €	12 600 €	12 600 €	12 600 €
Dividendos e juros						
Dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e Gastos Similares Suportados	- €	10 157 €	4 259 €	4 259 €	3 407 €	2 555 €
Cash Flow de Investimento	- 105 645 €	- €	- €	- €	- €	- €
Subsídio não reembolsável	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos fixos	**105 645 €**	- €	- €	- €	- €	- €
Cash no início do ano	- €	1000 €	15 615 €	57 164 €	97 725 €	150 906 €
Cash no final do ano	(62 016 €)	15 615 €	57164 €	97 725 €	150 906 €	203 296 €
Necessidades de Tesouraria	63 015 €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Elaboração própria.

3.5. Avaliação

A análise de viabilidade financeira permite avaliar se um projeto justifica o investimento realizado e se tem capacidade para gerar valor ao longo do tempo, considerando os riscos associados. Para esse efeito, são utilizados indicadores como o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento, também designado por *payback*.

No caso da Creche Aprender e Viver, os indicadores apresentados evidenciam uma perspetiva favorável de viabilidade financeira. Considerando o cenário com valor residual, o projeto apresenta um VAL positivo de 159.877 €, uma TIR de 36% e um *payback* de 4.0 anos. Estes resultados sugerem que o projeto tem capacidade para recuperar o investimento inicial num período relativamente reduzido e gerar valor económico ao longo do período analisado.

No cenário com perpetuidade, os indicadores apresentam valores substancialmente superiores, nomeadamente um VAL de 1 543 202 € e uma TIR de 92%. Contudo, este cenário deve ser interpretado com prudência, uma vez que os cálculos com perpetuidade dependem fortemente dos pressupostos assumidos relativamente ao crescimento futuro, à taxa de atualização e à estabilidade dos fluxos de caixa no longo prazo.

Assim, com base nos indicadores apresentados, conclui-se que o projeto revela potencial de viabilidade financeira, sobretudo no cenário com valor residual, demonstrando capacidade de geração de valor, rentabilidade atrativa e recuperação do investimento em prazo adequado. Ainda assim, recomenda-se uma análise prudente dos pressupostos financeiros, em especial no cenário com perpetuidade, de modo a garantir uma avaliação mais realista e sustentada da viabilidade do projeto.

Tabela 13. Avaliação

ANÁLISE DE VIABILIDADE	**C/ Valor Residual**
VAL	159 877
TIR	36%
Payback	4,02 anos
Valor Residual	65 413
Valor da perpetuidade	1 807 511

Fonte: Elaboração própria.

3.6. Análise de risco

3.6.1. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade, dos gastos com fornecimentos e serviços externos da creche Aprender e Viver, apresentada na tabela 14, evidencia alguma sensibilidade a variações destes gastos na viabilidade do projeto.

Tabela 14. Sensibilidade dos Fornecimento e Serviços Externos.

Variação	VAL	TIR	PRI
0	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
-25%	284 863,15 €	62%	2 anos + 11 meses + 6 dias.
-20%	259 865,94 €	57%	3 anos + 1 mês + 4 dias.
-15%	234 868,73 €	52%	3 anos + 3 meses + 8 dias.
-10%	209 871,52 €	46%	3 anos + 5 meses + 23 dias.
-5%	184 874,31 €	41%	3 anos + 8 meses + 22 dias.
0%	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
5%	134 879,88 €	31%	4 anos + 4 meses + 0 dias.
10%	109 891,25 €	26%	4 anos + 8 meses + 17 dias.
15%	84 926,84 €	21%	5 anos + 1 mês + 0 dias.
20%	59 875,80 €	16%	5 anos + 3 meses + 27 dias.
25%	34 753,98 €	11%	5 anos + 7 meses + 2 dias.
30%	9 574,91 €	7%	5 anos + 10 meses + 18 dias.
35%	- 20 129,87 €	1%	-
40%	- 50 858,60 €	-5%	-
45%	- 82 223,88 €	-11%	-
50%	- 113 891,71 €	-17%	-

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 15 apresenta a análise de sensibilidade da variável gastos com pessoal, verificando-se uma sensibilidade menor comparativamente à verificada nos gastos com fornecimentos e serviços externos.

Tabela 15. Sensibilidade dos Gastos com Pessoal.

Variação	VAL	TIR	PRI
0	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
-25%	235 116,42 €	51%	3 anos + 3 meses + 27 dias.
-20%	220 068,56 €	48%	3 anos + 5 meses + 7 dias.
-15%	205 020,69 €	45%	3 anos + 6 meses + 22 dias.
-10%	189 972,83 €	42%	3 anos + 8 meses + 11 dias.
-5%	174 924,96 €	39%	3 anos + 10 meses + 7 dias.
0%	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
5%	144 829,23 €	34%	4 anos + 2 meses + 8 dias.
10%	129 781,36 €	31%	4 anos + 4 meses + 15 dias.
15%	114 733,50 €	28%	4 anos + 7 meses + 1 dia.
20%	99 702,33 €	25%	4 anos + 9 meses + 27 dias.
25%	84 653,04 €	22%	5 anos + 0 meses + 16 dias.
30%	69 585,68 €	19%	5 anos + 2 meses + 7 dias.
35%	54 456,97 €	16%	5 anos + 4 meses + 2 dias.
40%	39 296,90 €	13%	5 anos + 6 meses + 1 dia.
45%	24 115,17 €	10%	5 anos + 8 meses + 5 dias.
50%	8 909,68 €	7%	5 anos + 10 meses + 17 dias.

Fonte: Elaboração própria.

O projeto apresenta uma sensibilidade significativa com a variação do volume de negócios como se pode verificar pela tabela 16.

Tabela 16. Sensibilidade dos Gastos com Pessoal.

Variação	VAL	TIR	PRI
0	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
-25%	- 156 349,34 €	-31%	-
-20%	- 84 515,14 €	-13%	-
-15%	- 14 035,39 €	2%	-
-10%	46 535,39 €	14%	5 anos + 5 meses + 0 dias.
-5%	103 259,00 €	26%	4 anos + 9 meses + 2 dias.
0%	159 877,09 €	36%	4 anos + 0 meses + 7 dias.
5%	216 496,57 €	47%	3 anos + 5 meses + 23 dias.
10%	273 116,05 €	57%	3 anos + 1 mês + 9 dias.
15%	329 735,53 €	68%	2 anos + 9 meses + 25 dias.
20%	386 355,00 €	78%	2 anos + 7 meses + 4 dias.
25%	442 974,48 €	88%	2 anos + 5 meses + 2 dias.
30%	499 593,96 €	98%	2 anos + 3 meses + 12 dias.
35%	556 213,43 €	108%	2 anos + 2 meses + 2 dias.
40%	612 832,91 €	118%	2 anos + 0 meses + 29 dias.
45%	669 452,39 €	128%	2 anos + 0 meses + 1 dia.
50%	726 071,86 €	138%	1 ano + 10 meses + 29 dias.

Fonte: Elaboração própria.

3.6.2. Análise de cenários

De acordo com a tabela 17 de análise de cenários, apresenta três variável para avaliar o impacto de vendas, margem GP e FSE sob indicadores financeiro VAL, TIR E PRI. Como podem ver o projeto tem um investimento financeiro sólido, uma vez que o VAL é positivo em todos os cenários analisados. O cenário mais provável apresenta um VAL de 200 154,75£, TIR de 44% e recuperação do investimento em menos de 4 anos. O foco da gestão deve estar centrado na evolução dos serviços prestados, porque é um fator de risco, e devera ser acompanhado durante a implementação do projeto. E isso não é motivo que implica que o projeto não gera lucro.

Tabela 17. Análise de Sumário dos cenários.

	Valores atuais:	Pessimista	Otimista	Mais Provável	Neutro
Células variáveis:					
VAR_Vendas	- €	- 0,05 €	0,2 €	0,05 €	- €
Var_GP	- €	0,1 €	-0,1 €	0,02 €	- €
Var_FSE	- €	0,05 €	-0,05 €	0,02 €	- €
Células de resultado:					
VAL	159 877,09€	48 885,59 €	444 696,84 €	200 154,75 €	159 877,09€
TIR	36%	15%	89%	44%	36%
PRI	4 anos + 0 meses + 7 dias.	5 anos + 4 meses + 25 dias.	2 anos + 4 meses + 22 dias.	3 anos + 7 meses + 16 dias.	4 anos + 0 meses + 7 dias.

Fonte: Elaboração própria.

Conclusões

Ao longo da elaboração do presente plano de negócio da Creche Aprender e Viver, foi possível compreender a relevância da educação na primeira infância e o seu contributo para o desenvolvimento físico, emocional, social e cognitivo das crianças. A creche assume, neste contexto, um papel fundamental não apenas enquanto espaço de cuidado, mas também enquanto resposta educativa, social e comunitária, capaz de promover a inclusão, apoiar as famílias e contribuir para a conciliação entre a vida profissional e familiar.

O projeto da Creche Aprender e Viver não se limita a uma perspetiva de sustentabilidade económica. Pelo contrário, assume uma forte dimensão social, centrada no bem-estar das crianças, no apoio às famílias e na criação de impacto positivo na comunidade local. A sua implementação na cidade dos Espargos, ilha do Sal, pretende responder a necessidades concretas identificadas no território, nomeadamente a procura por respostas qualificadas de cuidado infantil e educação na primeira infância.

A análise de mercado permitiu constatar a existência de uma procura considerável por serviços de apoio à infância na ilha do Sal, sobretudo por parte de famílias com horários laborais exigentes e com dificuldades no acesso a vagas em instituições de qualidade. Os resultados obtidos através do questionário aplicado evidenciam que os encarregados de educação valorizam, sobretudo, a segurança, a qualidade pedagógica, a alimentação adequada, a comunicação com a instituição e a existência de atividades lúdico-pedagógicas que favoreçam o desenvolvimento integral das crianças. Estes dados reforçam a pertinência e a oportunidade da criação da Creche Aprender e Viver.

Do ponto de vista estratégico, a análise SWOT permitiu identificar diversos pontos fortes do projeto, nomeadamente a formação e experiência da promotora na área da Educação Social, o conhecimento da realidade local e a aposta em práticas pedagógicas inovadoras. Foram igualmente identificados desafios relevantes, como o investimento inicial, a concorrência existente e os custos associados ao funcionamento da instituição. Ainda assim, as oportunidades identificadas, designadamente o crescimento económico da ilha, a dinâmica do setor do turismo, a necessidade de apoio às famílias e a valorização crescente da educação infantil de qualidade, reforçam o potencial de implementação do projeto.

No que respeita à estratégia de marketing e comunicação, conclui-se que a divulgação clara e consistente da proposta de valor da creche será essencial para a captação e fidelização de clientes. A comunicação deverá evidenciar os fatores diferenciadores da instituição, nomeadamente a qualidade dos serviços, a segurança, a flexibilidade de horários, a proximidade com as famílias, a utilização de ferramentas digitais e a existência de parcerias locais. Estes elementos serão fundamentais para consolidar o posicionamento da Creche Aprender e Viver no mercado local.

Relativamente à viabilidade económico-financeira, os indicadores analisados apontam para um projeto com potencial de sustentabilidade e rentabilidade a médio e longo prazo. A evolução positiva dos

resultados, o reforço da liquidez, a capacidade de geração de fluxos de caixa e os indicadores de avaliação financeira demonstram condições favoráveis para a implementação do negócio. A articulação entre a estrutura financeira prevista, a estratégia de marketing, a gestão operacional e o estabelecimento de parcerias institucionais contribuem para reforçar a credibilidade e a solidez do plano de negócio. Neste sentido, uma vez que o investimento apresenta o VAL de 159 877,09€, uma TIR de 36% e PRI de 4 anos, o mesmo deve ser implementado.

Conclui-se, assim, que a Creche Aprender e Viver constitui um projeto viável, inovador e socialmente relevante, com capacidade para responder às necessidades da comunidade local e contribuir para o desenvolvimento da educação na primeira infância em Cabo Verde. Para além do impacto económico, o projeto assume um compromisso claro com a promoção do bem-estar infantil, a inclusão social, a valorização das famílias e a melhoria da qualidade das respostas educativas disponíveis na ilha do Sal.

Importa ainda destacar que a Creche Aprender e Viver se encontra alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, contribuindo particularmente para o ODS 4: Educação de Qualidade, ao promover uma resposta educativa inclusiva e adequada à primeira infância. O projeto contribui também para o ODS 3: Saúde de Qualidade, através da promoção do bem-estar físico e emocional das crianças; para o ODS 5: Igualdade de Género, ao facilitar a conciliação entre a vida profissional e familiar e apoiar a participação das mulheres no mercado de trabalho; e para o ODS 10: Redução das Desigualdades, ao valorizar práticas inclusivas e o acesso a respostas educativas de qualidade. Desta forma, a creche assume-se não apenas como uma iniciativa empresarial, mas também como um projeto de impacto social e comunitário.

Sendo assim, espera-se que este projeto possa contribuir para incentivar futuras iniciativas empreendedoras nos domínios da educação, da intervenção social e do empreendedorismo social, demonstrando que é possível criar respostas sustentáveis, inovadoras e humanizadas, orientadas para uma infância mais segura, inclusiva e feliz.

Ao logo do trabalho a limitação encontrada esteve relacionada com a recolha das informações sobre o sector da educação infantil em Cabo Verde, tanto como o funcionamento da creche, e fontes credíveis, e atualizadas das informações. E outro ponto relevante é a analise do mercado, ao aplicar o questionário exigiu esforço, não é falta de participantes, mas sim, sensibilizar e fazer acreditar que o inquérito aplicado é utilizado para fins de pesquisa de trabalho académico que permite recolher amostra da necessidade e expectativas da população relativamente aos serviços de apoio à infância. E outro desafio é conciliar a vida académica, profissional e pessoais durante o desenvolvimento do projeto, exigindo uma gestão de tempo, e uma organização rigorosa das diferentes etapas do trabalho.

Para as linhada das investigações futuras para além do estudo permitir avaliar a viabilidade da implementação da creche aprender e viver, contribuiu para analisar as necessidades encontradas, em diversas áreas que possa ser aprofundada em investigação futuras.

Proponho uma realização de estudo de acompanhamento após a implementação do projeto com propósito de analisar o impacto efetivo nos serviços prestados no desenvolvimento, social, cognitivo, emocional das crianças. Comparar o desenvolvimento das diferentes ilhas de Cabo Verde nesse sector, e os desafios encontrados e a satisfação das famílias, o impacto económico e social da creche na participação das mulheres no mercado de trabalho, com a vida profissional e familiar. E outra área de interesse é a integração das tecnologias digitais na gestação de comunicação entre creche e família, na qualidade dos serviços, no acompanhamento das crianças e na eficiência organizacional.

Desta forma em geral o estudo contribuiu para investigar e aprofundar o conhecimento do empreendedorismo Social, gestão do projeto na área da educação infantil, permitindo o desenvolvimento de habilidade de pesquisa, um planeamento estratégico.

Referências

Aguiar, B. C. L. (2001). A instituição creche: Apontamentos sobre sua história e papel. *Nuances: Estudos sobre Educação, 7*(7). https://doi.org/10.14572/nuances.v7i7.133

Almeida, F. H. M. (2019). *Intraempreendedorismo: Contributo para a sustentabilidade das associações humanitárias de bombeiros voluntários* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Tomar. http://hdl.handle.net/10400.26/54181

Baggio, A. F. (2014). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1*(1), 25–38.

Banco de Cabo Verde. (2024). *Relatório do estado da economia 2023*. https://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/2024/Relat%C3%B3rio%20Estado%20da%20Economia%202023.pdf

Boletim Oficial da República de Cabo Verde. (2007). *Decreto-Lei n.º 32/2007, de 3 de setembro: Estabelece os princípios gerais que regem a constituição e o funcionamento dos estabelecimentos de ensino privado e cooperativo*. *Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série*(33). https://boe.incv.cv/Bulletins/Details/A2007/S1/BO33/336

Boletim Oficial da República de Cabo Verde. (2018). *Decreto-Lei n.º 58/2018, de 14 de novembro: Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento da creche*. *Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série*(74). https://boe.incv.cv/Bulletins/View?id=39732

Boletim Oficial da República de Cabo Verde. (2025). *Decreto-Regulamentar n.º 2/2025, de 20 de março: Aprova os Estatutos do Instituto Cabo-Verdiano da Criança e do Adolescente*. *Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série*(21). https://boe.incv.cv/Bulletins/View?id=74406

Boletim Oficial da República de Cabo Verde. (2025). *Portaria Conjunta n.º 10/2025, de 3 de abril: Transfere, a título temporário, para as Delegações da Educação a competência para emitir alvarás de funcionamento provisórios para jardins de infância e creches*. *Boletim Oficial da República de Cabo Verde, I Série*(25). https://boe.incv.cv/Bulletins/View?id=74672

CaboverdeExpert. (2026). *Ilha do Sal – Cabo Verde: O seu guia para a ilha*. https://www.caboverdeexpert.com

Carvalho, K. S. M., Oliveira, S. B., & Rocha, S. B. (2019). A perceção de gestores de empresas sobre a capacidade da alavancagem de negócios por meio da visão, missão e valores: Empresas sediadas em cidades da Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. *Caderno de Administração, 13*(2). https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/45246

Carvalho, L. C., Costa, T. G., & Dominguinhos, P. (2015). *Empreendedorismo: Uma visão global e integradora*. Edições Sílabo.

Cordovez, D. (2023, May 22). *Afinal, o que realmente é empreendedorismo social*. Meetime. https://meetime.com.br/blog/gestao-empresarial/empreendedorismo-social/

Ferraz, R., Proença, I. C., & Loureiro, A. V. (2020). Estratégia de vendas. *Pensar. Além, 4*(1), 62–73. https://fafit.com.br/revista/index.php/pensaralem

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa* (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Governo de Cabo Verde. (2018). *MFIS socializa orientações para regulação de creches em Cabo Verde*. https://www.governo.cv/mfis-socializa-orientacoes-para-regulacao-de-creches-em-cabo-verde/

Leite, T. V. G. T. (2023). *A relação creche-família: As suas implicações no processo de aprendizagem, desenvolvimento e autonomia* [Dissertação de mestrado, Instituto Europeu de Estudos Superiores]. http://hdl.handle.net/10400.26/50653

Lucion, C. E. R. (2005). Planejamento financeiro. *Revista Eletrônica de Contabilidade, 2*(1), 160–174. https://doi.org/10.5902/198109466507

Marcos, I. S. C. (2021). *Elaboração e implementação do plano de formação 2021 na Lusiaves* [Relatório de estágio]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. http://hdl.handle.net/10400.26/38642

Miranda, C. M. M., Santos, L. R., Oliveira, M. L. M., Oliveira, M. A. S., & Sergio, M. Z. (2021). A importância da creche no desenvolvimento infantil. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 7*(6), 1188–1198. https://doi.org/10.51891/rease.v7i6.1460

Mota, M. C. C. D. (2021). *A retenção na fonte de tributos e contribuições sociais nos contratos de prestação de serviços: Uma ênfase no imposto de renda retido na fonte*. Repositório IDP. https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3213

Nações Unidas. (1989). *Convenção sobre os Direitos da Criança*. UNICEF Portugal. https://www.unicef.pt/media/2766/unicef_convenc-a-o_dos_direitos_da_crianca.pdf

Nações Unidas. (2015). *Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/

Oliveira, V. M. S. (2015). *Educar uma criança: Uma arte apaixonante!* [Relatório final de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. http://hdl.handle.net/10400.26/13148

Pereira, L. N., Pinto, L. F. P., & Gomes, S. A. (2023). *Estratégias de venda do marketing* [Trabalho de conclusão de curso, Escola Técnica Estadual Prof. Ídio Zucchi]. Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza. https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13420

Picanço, A. L. B. (2012). *A relação entre escola e família: As suas implicações no processo de ensino-aprendizagem* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação João de Deus]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/entities/publication/c0b3caeb-458e-4dfe-8006-3e38cdc9baab

Quintaneiro, J. M., & Martins, B. R. G. (2007). *Demonstração de resultados*. Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil.

Rodrigues, C. A. T. R. (2017). *Plano de comunicação para as creches e jardins de infância da Cáritas Diocesana de Coimbra* [Projeto de mestrado, Universidade da Beira Interior].

Silva, S. M. C. (2021). *Análise SWOT: Ferramenta estratégica importante para a eficiência das organizações* [Trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Administração, Faculdade Anhanguera de Taubaté].

Silva, T. G. D. (2018). *Relação família e creche no processo de desenvolvimento infantil*. Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba. https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/14189

Souza, A. A. O. (2014). *A inserção de bebês na creche e a separação como operador simbólico* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-01102014-141408/

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). *Recursos humanos × gestão de pessoas*. Instituto de Ensino Superior de Londrina. https://www.inesul.edu.br/atividades/arquivos/Atividades_1471031291.pdf

Teló, A. R. (2017). Desempenho organizacional: Planejamento financeiro em empresas familiares. *Revista da FAE, 4*(1). https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/455

UNESCO. (n.d.). *Cabo Verde: Dados mundiais de educação*. UNESCO.

Veríssimo, P. S. A. (2013). *Do empreendedorismo à responsabilidade social corporativa: Delta Cafés, um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Digital de Publicações Científicas da Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/16246

WorldAtlas. (2023). *Maps of Cape Verde*. https://www.worldatlas.com/maps/cape-verde

Worldometer. (2025a). *Cape Verde GDP*. https://www.worldometers.info/gdp/cabo-verde-gdp/

Worldometer. (2025b). *Cape Verde population*. https://www.worldometers.info/world-population/cabo-verde-population/

Apêndice I. Plano de formação dos funcionários

Plano de Formação dos Funcionários													
Função	**2027**												**Formação**
	JAN	**FEV**	**MAR**	**ABR**	**MAI**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SET**	**OUT**	**NOV**	**DEZ**	
Coordenadora Pedagógica													**Liderança/Motivação**
Assistente Administrativo													**Finanças/Direito pós-laboral**
Educadores Infantis													**Desenvolvimento da criança/ Inclusão e diversidade**

Observação: Será realizada 2 sessões de curta duração durante o ano de 1h.	**Elaboração do plano de formação** **Data / /**
	Assinatura _____

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice II. Resultados do estudo de mercado

Formulário de Estudo de Mercado - Criação de Creche – Cidade dos Espargos, Ilha do Sal, Cabo Verde.

45 respostas

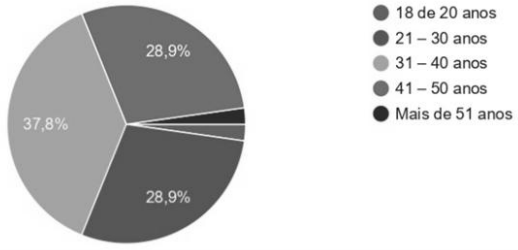
Publicar estatísticas

Caraterização do público alvo

Copiar

Informações Gerais

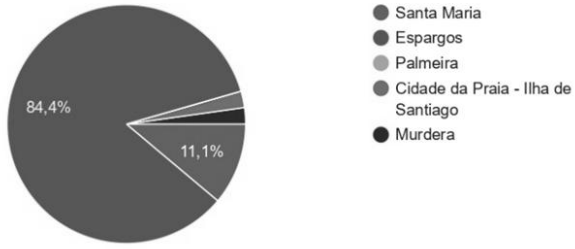
45 respostas



Copiar

Localidade onde reside na Ilha do Sal

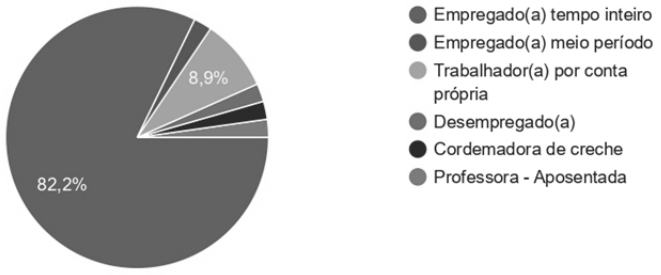
45 respostas



Copiar

Situação profissional

45 respostas

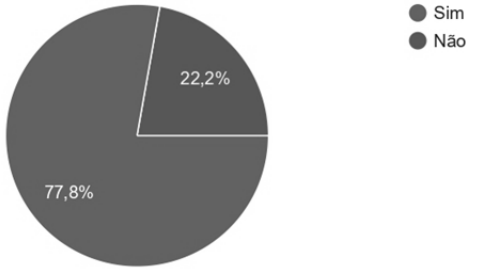


Situação Familiar

Copiar

Tem filhos?

45 respostas

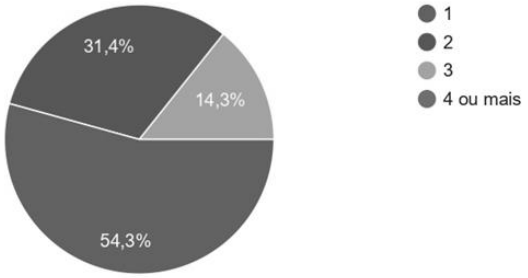


Secção sem título

Copiar

Se sim, quantos filhos tem?

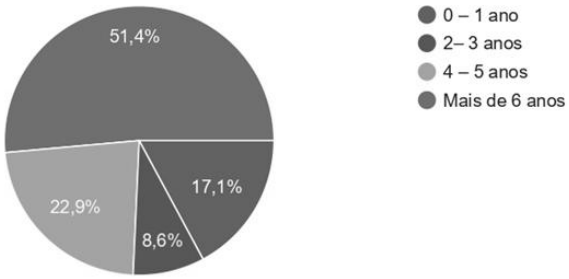
35 respostas



Copiar

Idade dos filhos

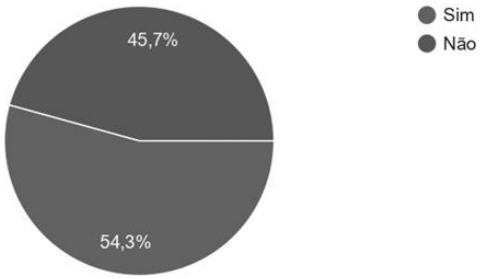
35 respostas



O seu filho(a) frequenta atualmente alguma creche ou ama?

Copiar

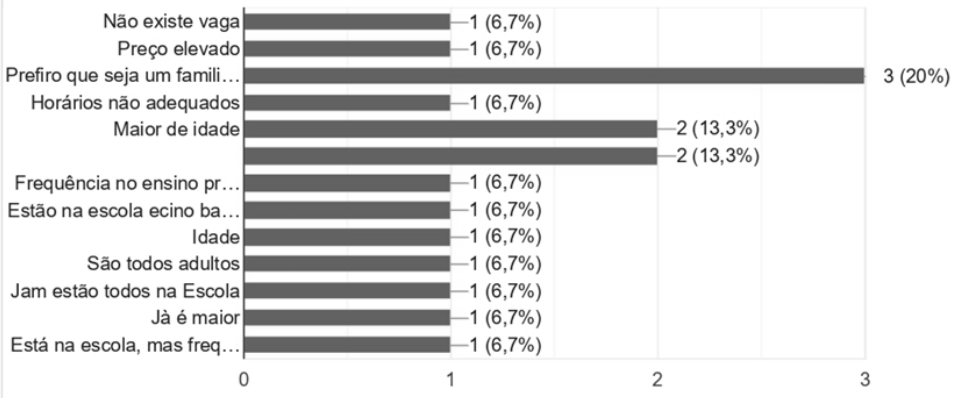
35 respostas



Se não frequenta , qual é o principal motivo?

Copiar

15 respostas



Qual é a maior dificuldade em relação ao cuidado das crianças durante o trabalho?

23 respostas

Tempo em relação ao trabalho

Onde deixar e com quem deixar

Passar mas tempo com ela

Alimentação

Espaço adequado para acolher às crianças

Econtra um lugar para deixalo

Feriados

Dificuldade e encontrar um bom lugar para ficar

Saber se é dado td a atenção

Nao tenho problemas

Na ilha existe sim muitas instituições que cuidam de crianças, mas eles estao centrados quase todos em um mesmo circuito. Encontrar vaga numa creche, para crianças de 3 meses a 3 anos é dificil. Muitas vezes temos que recorrer a " casas de cuidados" que ficam proximas a nossa moradia e para não percorrer grandes percurso para deixar a criança. Nem sempre as instituições conseguem encontrar profissionais qualificados para a área e são "obrigados" por necessidade a contratar funcionários sem qualificação académico o que muitas vezes dificulta o trabalho que seria exigido. A demanda na ilha é muita, instituições novas aparecem quase todos os anos, mas o poderio económico das famílias, principalmente as monoparentais, chefiadas por mulheres, é baixa em relação ao preço da mensalidade exigido o que deixa muitas crianças ao cuidados de vizinhos ou de irmaos mais velhos.

Não se sabe como elas estão sendo cuidados

Donde deixá-lo no horario pós escolar

Ter cresce para os colocar

Dificuldade porque trabalho dia inteiro

Acompanhar os estudos

Encontrar um bom cuidador para ficar com a criança

Alimetacao

Deficuldade os pais vai trabalhar os fica sozinhos as vezes com avos

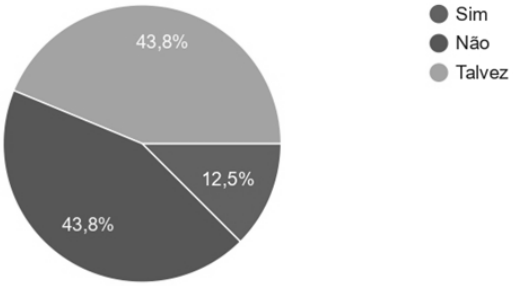
Cuidado, segurança e atividade lúdicas

Deixá-la em casa sozinha

A maior dificuldade é conciliar o trabalho dos pais com o cuidado, a atenção e a segurança das crianças, principalmente por causa da falta de tempo e de apoio adequado.

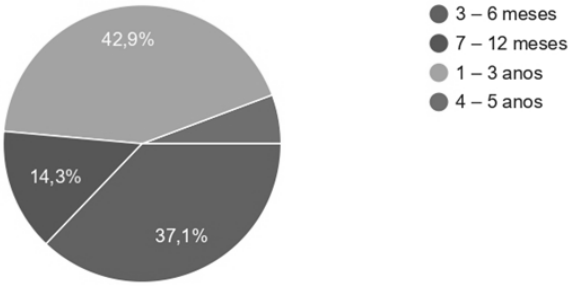
Teria interesse em matricular o seu filho numa nova creche na ilha? Copiar

32 respostas



Idade ideal para iniciar na creche Copiar

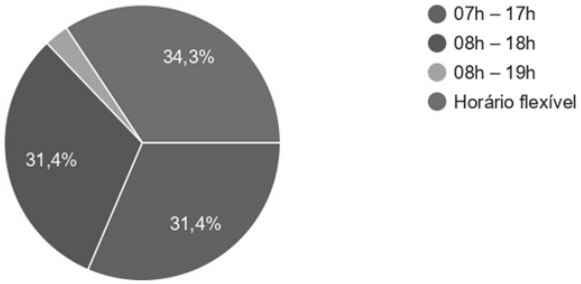
35 respostas



Horário mais necessário

Copiar

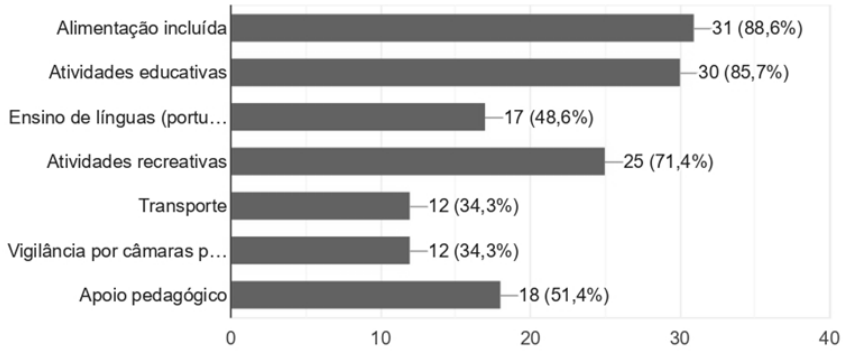
35 respostas



Que serviços considera importantes numa creche? (pode escolher vários)

Copiar

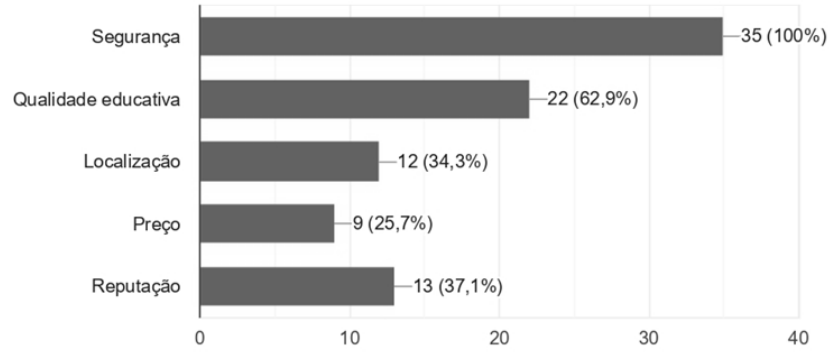
35 respostas



Qual é o fator mais importante na escolha de uma creche?

Copiar

35 respostas



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. - Contactar proprietário do formulário - Termos de Utilização - Política de privacidade

Este formulário parece suspeito? Relatório