



MICROCRÉDITO

Associação Nacional de Instituições de
Microcrédito

ANDC
RELATÓRIO DE ATIVIDADES E CONTAS
2015

Aprovado em Assembleia-Geral de 21 de março de 2016

ÍNDICE

	Pág.
I. INTRODUÇÃO	1
II. ATIVIDADES DE 2015	3
1. ATIVIDADE OPERACIONAL	4
2. A PROCURA DE NOVOS CAMINHOS	8
3. COMUNICAÇÃO, DIVULGAÇÃO e RELAÇÕES EXTERNAS	11
4. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO	15
5. ASSOCIADOS	17
III. CONTAS	18
NOTAS FINAIS	20

F. C. M.



I. INTRODUÇÃO

O Plano de Ação para 2015, aprovado na Assembleia Geral de 24 de novembro de 2014, apontava para três objetivos principais:

1. Aumentar o número de novos microcréditos;
2. Aumentar o apoio aos microempresários atuais
3. Repensar o modelo de negócio da ANDC

Entretanto, no início de 2015 ocorreu a tomada de posse de novos órgãos sociais, o que, sendo procedimento normal na vida das organizações, acaba sempre por implicar o repensar procedimentos e objetivos instrumentais e, deste modo, por ter impacte na implementação dos planos de ação a curto prazo.

A ANDC congratula-se com o facto de em 2015 ter ocorrido um forte impulso ao surgimento de novos atores no terreno para a dinamização e apoio ao microempreendedorismo, traduzido na certificação de uma rede de Entidades Prestadoras de Apoio Técnico por parte do IEFP.

A nova realidade e as perspetivas que se antecipam da implementação das medidas previstas nos programas operacionais do Portugal 2020, conduziram a Direção a procurar prosseguir os objetivos que decorriam do Plano de Ação no quadro de quatro preocupações essenciais:

- a) Encontrar novas formas de divulgar o instrumento microcrédito junto das populações com maiores dificuldades de acesso à informação;
- b) Assumir a responsabilidade de procurar novas respostas que prossigam o papel pioneiro, que foi o da ANDC, na afirmação do microcrédito;
- c) Assumir para a ANDC o papel de estimular a parceria e o trabalho cooperativo entre os diversos atores com preocupações e missões afins;
- d) Promover um maior envolvimento dos associados na vida e no debate do futuro da Associação.

O ano de 2015 foi um ano cuja avaliação suscita conclusões contraditórias. Por um lado, de insatisfação por não ter sido possível atingir a meta de 200 projetos creditados e de preocupação pela aparente tendência para a redução da procura que nos é dirigida. Por outro, o reconhecimento de que se fizeram progressos relevantes, nomeadamente em três direções:

- a) Na exploração dos caminhos do futuro da ANDC e na mobilização dos associados nessa reflexão estruturada, no âmbito de um grupo de trabalho criado para o efeito;

 F. Adl

- b) No desenvolvimento do trabalho cooperativo, com realce para os encontros que organizámos no âmbito da semana do Microcrédito.
- c) Na divulgação da ANDC junto de atores institucionais de proximidade e a participação em programas territoriais de desenvolvimento social.

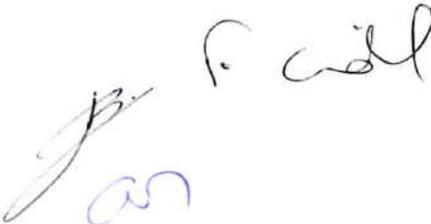
II. ATIVIDADES DE 2015

Para atingir os objetivos já referidos, o Plano de Ação para 2015 propunha um conjunto de objetivos instrumentais e de ações com metas quantificadas, as quais foram sendo ponderadas em função das circunstâncias que a evolução da realidade foi impondo.

Nos pontos que seguem dá-se conta da atividade desenvolvida em 2015, dos resultados alcançados e das razões que estiveram na base da não realização de algumas das atividades previstas ou dos resultados aquém do esperado.

Como já referido, não foi possível atingir em 2015 a meta prevista de 200 projetos creditados. Este resultado, por um lado, evidencia as dificuldades desta meta no contexto da estrutura atual e, por outro, impõe-nos a necessidade de procurar novos caminhos. Foi nesse sentido que, em 2015, se deram alguns passos, com destaque para:

- a) Um grande esforço de divulgação do microcrédito e da ação da ANDC junto de atores institucionais de proximidade, em particular Juntas de Freguesia e Comunidades Intermunicipais.
- b) A mobilização dos associados para prestação de apoio a microempresários, após uma primeira identificação das pessoas disponíveis, terá que ser articulada com o processo de acompanhamento pelos técnicos de microcrédito para a identificação de necessidades específicas.
- c) A reflexão estratégica sobre o modelo de negócio da ANDC, que está em curso e cujo grupo criado para o efeito está prestes a dar por concluída a primeira fase do seu trabalho. A formalização de propostas concretas a submeter à Assembleia Geral, assim como a concretização de algumas soluções que o Grupo de Trabalho tem vindo a explorar serão, em breve, apresentadas aos associados.
- d) Desenvolvimento, no âmbito da semana do Microcrédito, de contactos e diálogo entre cerca de 50 entidades com intervenção na promoção do microempendedorismo. Estes contactos irão prosseguir visando uma melhoria da eficácia na oferta de respostas aos microempendedores e um reforço do conhecimento da ação da ANDC. Ainda neste âmbito, uma maior articulação com a CASES pode despoletar o desenvolvimento de projetos em parceria.
- e) Início de negociação de um protocolo com a Caixa Central do Crédito Agrícola Mútuo, que, a ser concluído positivamente, poderá reforçar a rede de parcerias com instituições financeiras e abrir novos canais de divulgação do microcrédito e da ANDC.
- f) Início de negociação de um protocolo de princípio com a APOTEC – Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade, tendo por objetivo o desenvolvimento de



uma parceria que, no futuro, poderá resultar em benefício dos microempresários apoiados pela ANDC.

1. ATIVIDADE OPERACIONAL

1.1. Procura, crédito concedido e acompanhamento

Em 2015 a atividade operacional da ANDC traduziu-se na concretização de 170 créditos, valor similar ao de 2014 e 2012.

Esta 'regularidade' apenas interrompida em 2013 aponta para uma estagnação do nível de atividade da ANDC, embora a concentração de 50% da nossa atividade em duas zonas muito concretas, Trás-os-Montes/Douro Sul e Algarve – aponte para margens de crescimento significativas e coloque o desafio de nos organizarmos para a sua exploração.

A procura dirigida à ANDC em 2015 registou uma quebra progressiva que resultou numa quebra global de 15% que se acentuou-se no 4º trimestre, período em que atingiu 33% face a período homólogo do ano anterior, apesar de o mesmo ter sido antecedido de alguma maior presença da ANDC nos órgãos de comunicação social, com o Dia Europeu da Microfinança e com a semana do Microcrédito

A quebra na procura foi generalizada a todos os canais de procura, não se destacando nenhuma das fontes com um impacto significativo.

O seguinte quadro compara a evolução os canais de procura para as *candidaturas*¹ e para os projetos creditados.

Principais Fontes de *Candidaturas* e Créditos 2014/2015

Canal	2014			2015		
	Candidaturas	Créditos	Taxa de Conversão	Candidaturas	Créditos	Taxa de Conversão
Internet	37%	18%	3%	38%	18%	4%
Centro de Emprego	17%	28%	11%	16%	24%	14%
Amigo	17%	16%	7%	15%	11%	7%
Banco	5%	5%	7%	6%	4%	7%
Microempresário	3%	12%	27%	4%	25%	54%
Outros	21%	21%	7%	20%	18%	8%
Total/Valor médio	100%	100%	7%	100%	100%	9%

Nota: Para o conceito de *candidatura*, ver nota de rodapé.

¹ O termo "candidatura" reporta-se a uma solicitação do apoio da ANDC para a construção de um projeto de micronegócio, a partir de uma ideia frequentemente pouco definida. Como a seguir se refere, a maior parte das solicitações não chega a transformar-se em projeto. O principal trabalho da ANDC não é intermediar a obtenção de financiamento, mas ajudar a transformar ideias em projetos com condições de viabilidade.

Esta redução foi, no entanto, acompanhada por um aumento da taxa de conversão projetos creditados/*candidaturas* de 7% para 9%. Como principais fontes de candidaturas que dão origem a créditos concedidos destacam-se os Centros de Emprego e os Microempresários instalados, que, em conjunto, representaram em 2015 pouco mais de 20% das candidaturas e praticamente 50% dos projetos creditados.

Estes números necessitam de um esclarecimento para evitar interpretações que não traduzam o real trabalho desenvolvido pela ANDC, o qual não se reduz à intermediação na obtenção de financiamento, mas se traduz, sobretudo, na ajuda a transformar ideias em projetos com condições de viabilidade. Nesse sentido, a caixa de texto seguinte evidencia o percurso das *candidaturas* de 2014.

Da candidatura ao empréstimo concedido – o trabalho da ANDC

No ano de 2014, a ANDC recebeu 2117 candidaturas para apoio na construção do projeto de negócio, das quais apenas 24% transitaram para a fase seguinte. Nesta fase inicial estão envolvidos, essencialmente, os recursos de Atendimento e Secretariado e 3/4 das candidaturas são encerradas pelos mais diversos motivos, de que o principal (perto de 60% dos casos) é a desistência do interessado. A existência de incidentes bancários é outra das razões relevantes de encerramento nesta fase.

Das 505 que passaram à fase seguinte, 402 viram ser-lhes atribuído um Técnico de Microcrédito, tendo as restantes sido encerradas por diversos motivos. Nesta fase, de preparação do projeto e organização do dossier de financiamento, estão envolvidos os Técnicos de Microcrédito, com reuniões *in loco* com os candidatos, o que implica a necessidade de, quase sempre, grandes deslocações. Está também envolvida a totalidade da estrutura operacional da ANDC. No final desta fase, apenas 227 deram origem a projetos em condições de serem submetidos a Comissão de Crédito. Mais uma vez, os encerramentos devem-se em mais de metade dos casos a desistências dos candidatos (por desinteresse superveniente, por ter arranjado emprego, por ter emigrado, por decidir adiar o projeto, ...), a que se seguem em níveis idênticos três grupos de razões: incapacidade de encontrar fiador ou incidentes bancários do próprio; negócio não viável ou falta de perfil do candidato para o gerir; um conjunto de motivos diversificados.

Após a apreciação nas Comissões de Crédito, 224 projetos foram submetidos aos Bancos, os quais recusaram 27 e outros tantos acabaram por desistir nesta fase.

No final, vêm a ser creditados apenas 170 projetos - alguns já em 2015 - sendo a taxa de conversão créditos concedidos/*candidaturas* de 8%, percentagem que difere da acima referida porque aquelas comparam os fluxos do próprio ano.

Em 2015 a “procura” situou-se em 1816 *candidaturas*.

Foram apresentados a Comissão de Crédito 214 projetos, o que representa um decréscimo de 6% face ao ano anterior, dos quais foram aprovados 213. Isto significa que, em média, cada Técnico viu aprovados 30 projetos em Comissão de Crédito, embora a distribuição territorial da atividade implique diferenças entre os diversos Técnicos de Microcrédito.



Somando aos projetos aprovados em Comissão de Crédito em 2015 os 29 que haviam transitado de 2014, temos 242 projetos cuja situação no final do ano era a seguinte:

- 170 tinham o empréstimo creditado
- 38 haviam sido encerrados sem creditação (dos quais 18 por recusa pelo Banco e os restantes por desistências)
- 34 estavam pendentes no Banco

Os projetos creditados representam 1.672.881 de euros.

No final de 2015, tinham crédito ativo (não totalmente reembolsado) e eram objeto de acompanhamento 614 projetos que haviam recebido um financiamento de 5.387.592 euros. Em 2015, foram realizadas 777 ações de acompanhamento.

1.2. Bancos

Durante o ano de 2015 foram assinados Protocolos com as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo de Albufeira e Coimbra. Foram ainda iniciadas as conversações para a realização de um 'protocolo chapéu' com a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo. Iniciativas que estavam em curso com outras Caixas de Crédito Agrícola locais ficaram a aguardar o desenvolvimento das negociações com a Caixa Central.

Projetos creditados por Bancos em 2014 e 2015

BANCO	2014			2015		
	PROJETOS MICRO-CRÉDITO CREDITADOS	PROJETOS MICROINVEST CREDITADOS	TOTAL	PROJETOS MICRO-CRÉDITO CREDITADOS	PROJETOS MICROINVEST CREDITADOS	TOTAL
Millennium BCP	37	3	40	26	5	31
CGD	79	10	89	65	11	76
Novo Banco	16	2	18	11	28	39
CCA Noroeste	7		7	2		2
CCA Távora	17		17	16		16
CCA Coimbra				2		2
CCA Albufeira				4		4
TOTAL	156	15	171	126	44	170

Uma última nota sobre o incumprimento, de que foi possível ter, no final do ano, informação relativamente aos três principais Bancos.

Os projetos com crédito ativo com algum incidente de crédito (1 ou mais mensalidades em mora) representavam 14% dos projetos ativos e o capital em dívida representava 3% do crédito concedido. Tem vindo a verificar-se uma redução de novos casos em incumprimento.

1.3. Comissões de Crédito

No início de 2015, 3 das 4 comissões de Lisboa mudaram de Presidente e uma delas foi quase integralmente reconstituída. Estas alterações, apesar de tranquilas, tiveram o seu período de adaptação quer dos novos elementos à forma de trabalhar da equipa operacional quer da equipa às questões e observações que as novas comissões foram colocando.

Do trabalho conjunto resultaram alguns ajustamentos no modelo de Mapas Financeiros tendo em vista a maior clareza da informação prestada.

Foram reformulados os conteúdos da informação periódica a prestar às comissões em colaboração com o gestor do Sistemas de Informação e do GOM.

Em 2015 os projetos aprovados em CC foram 213 e distribuíram-se da seguinte forma pelas Comissões:

– Lisboa 1 - Hugo Nogueira	27
– Lisboa 2 - Manuel Meneses	18
– Lisboa 3 - Nuno Vitorino	30
– Lisboa 4 - Filipe Duarte Ferreira	29
– Porto 1 - Amelia Monteiro	59
– Porto 2 - Manuela Biltres	50

No ano de 2015 apenas foi recusado um projeto por uma Comissão de Crédito, mas foram incorporadas nos conteúdos dos projetos muitas sugestões e foram reformuladas algumas propostas. A intervenção das comissões tem sido sempre construtiva e fundamental para viabilizar a aprovação dos projetos pelos Bancos.

1.4. Voluntários

No âmbito do processo de apoio ao microempendedorismo inclusivo desenhado pela ANDC, algumas fases importantes são desempenhadas por voluntários, com especial relevância para o atendimento inicial de quem procura o apoio da Associação - quer o faça já sob a forma de submissão de uma *candidatura* ou apenas para informações gerais - e para a validação das condições de viabilidade do projeto pelas Comissões de Crédito.

As seis Comissões de Crédito ativas (4 em Lisboa e 2 no Porto) mobilizam mais de 30 associados, de diferentes formações, grupos etários e género e reúnem pelo menos uma vez em cada mês.

Sete voluntárias, em conjunto com o secretariado operacional, garantem, todos os dias entre as 9h30 e as 17h, o primeiro tratamento requerido por cada pessoa que contacta a ANDC.



Todos os membros dos corpos sociais - Mesa da Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal - exercem funções em regime de voluntariado.

Os 3 membros da Direção, em funções desde janeiro de 2015, partilham entre si o acompanhamento dos vários setores de atividade da Associação e as orientações relativas ao seu futuro próximo, numa base de trabalho conjunto de grande proximidade, reunindo-se, de ordinário, semanalmente.

O Conselho Fiscal acompanhou de perto a atividade e gestão da ANDC, bem como o trabalho desenvolvido pela Direção, e fez as suas sugestões ou recomendações sempre de grande oportunidade.

1.5. Equipa Operacional

No ano de 2015 verificou-se a substituição de um Técnico de Microcrédito. A Direção, face à necessidade de aprofundar o perfil dos recursos humanos necessários, optou por não proceder ao reforço da equipa que estava previsto.

Durante o ano de 2015 realizaram-se 3 reuniões da Equipa Técnica: Março, Junho e Novembro, nas quais esteve presente a Direção, tendo os principais temas abordados sido:

- Dinâmica e intervenção nos Territórios,
- Harmonização de Conteúdos e preenchimento dos formulários dos Projetos
- Modelos de Acompanhamento e Ficha de Acompanhamento
- Apuramento da repartição dos tempos de trabalho por atividade e reflexão sobre resultados na prossecução dos objetivos traçados pela Direção

2. A PROCURA DE NOVOS CAMINHOS

No ano de 2015 ganharam relevo as preocupações, que a anterior Direção já havia formulado, quanto aos desafios que a ANDC enfrenta, em particular quanto ao atual modelo de ação, e à necessidade de inovar e fazer diferente.

Foram desenvolvidas três linhas de ação:

a) Aprofundamento da reflexão sobre o futuro da ANDC

Por iniciativa da Direção, foi constituído um Grupo de Trabalho com a missão de refletir sobre o modelo de negócio e de governação da ANDC e sobre os caminhos possíveis para a afirmação da valia social da ANDC.

Esse GT foi constituído na sequência de um convite aos associados e estabilizou na seguinte composição:

- Jorge Wemans
- José Centeio
- José Sousa Rego
- Luís Meneses
- Manuel Brandão Alves
- Manuel Meneses
- Nuno Vitorino
- Raul Lopes
- Vasco Ribeiro Ferreira

O Presidente da Direção tem assegurado a moderação dos trabalhos.

O Grupo de Trabalho vem reunindo regularmente, à média de uma reunião mensal. Os resultados do trabalho darão origem a um documento a submeter, em breve, à Assembleia Geral, destacando-se aqui apenas três aspetos:

- um diagnóstico aprofundado das limitações da ANDC, dos desafios que enfrenta e das oportunidades que se lhe colocam;
- a elaboração de um programa de trabalho para testar a viabilidade do *microfranchising*, programa já aprovado pela Direção e que se encontra na primeira fase de desenvolvimento;
- uma iniciativa de aproximação ao sector empresarial, que se encontra também em desenvolvimento.

b) Assumpção de um papel ativo na promoção do trabalho cooperativo entre os diversos atores no domínio do microempendedorismo inclusivo

Em 2015, tomámos a iniciativa de anteceder o Dia do Microempresário pela Semana do Microcrédito focada num desafio aos diversos atores neste domínio para um diálogo assente em três vertentes:

- a) Início de uma dinâmica coletiva que crie na nossa sociedade um ambiente favorável à microiniciativa económica e aos instrumentos da sua promoção, em particular da microfinança.
- b) Partilha de experiências, dificuldades e perspetivas, em particular sobre as formas de atingirmos a população alvo, com a preocupação de transformarmos os instrumentos da nossa ação de instrumentos eficazes, que são, em instrumentos relevantes pela dimensão dos resultados alcançados.
- c) Equacionar o espaço para iniciativas conjuntas no sentido de promovermos novos instrumentos de ação e um eficaz aproveitamento das oportunidades disponíveis, com particular atenção às que decorrem dos fundos do Portugal 2020.



Esse diálogo foi organizado, a nível nacional, em parceria com a CASES, e a nível regional, em parceria com a Câmara Municipal de Viana do Castelo e Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Noroeste, para os parceiros do Alto Minho, e com a AIRO – Associação Empresarial da Região do Oeste, para os parceiros desta região. Nos diferentes encontros participaram cerca de 50 entidades.

Dos vários encontros e da reflexão havida, quatro temáticas emergiram como áreas principais de convergência das preocupações dos participantes:

- **Primeira**, a constatação do défice de informação sobre soluções e apoios dirigidos às pessoas em situação de vulnerabilidade. Foi reconhecido que a diversidade de instrumentos e respostas é importante, embora tenha sido sublinhada a necessidade de construir soluções que cheguem às pessoas com dificuldades de acesso à informação e que reduzam a opacidade, que a diversidade de instrumentos gera, na identificação do interlocutor válido por parte dos destinatários. Neste âmbito, ficou a ideia da criação de um portal internet agregador da informação relevante.
- **Segunda**, a preocupação com a necessidade de reforçar as soluções de recuo para quando os projetos correm mal e de reduzir os custos de insucesso. Uma primeira linha de resposta terá de ser a qualidade do apoio técnico e do acompanhamento, mas haverá que estudar novos mecanismos de suporte, dos seus custos, benefícios e eventuais efeitos perversos.
- **Terceira**, a aposta na capacitação do público-alvo foi, também, amplamente sublinhada. O microempreendedorismo por necessidade exige formas de ação que não podem limitar-se à instrução do dossier de financiamento para obtenção do crédito: importa reforçar competências dos microempresários nos mais diversos domínios. A disponibilização de módulos de capacitação com suporte nas novas tecnologias de informação foi identificada como uma ação piloto a desenvolver.
- **Quarta**, foi reafirmada a vontade de trabalhar em conjunto para a construção de um ambiente mais favorável ao microempreendedorismo. Reconheceu-se a importância de sistematizar o que, hoje, já confere tratamento diferenciado aos microempresários e aos criadores do próprio emprego, de informar e capacitar para um melhor uso desses dispositivos e de agir em comum para melhorar o enquadramento do microempresário, se for o caso pugnando por um Estatuto próprio, à semelhança do que ocorre noutros países.

c) A participação como parceiro ativo em programas territoriais

A ANDC integrou três parcerias para o desenvolvimento local:

- a. Estratégia de Desenvolvimento de Base Comunitária (DLBC) da Frente Atlântica: tendo como principal promotor o Instituto Padre António Vieira, inclui freguesias dos concelhos do Porto Matosinhos e Vila Nova de Gaia;
- b. DLBC Porto Ocidental: tendo como principal promotor a ADILO – Agência de Desenvolvimento Integrado de Lordelo do Ouro, incluindo a União de freguesias de Lordelo do Ouro e Massarelos e Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde;
- c. Município de Ovar, principal promotor do consórcio no âmbito do PEDU – Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano, esperando-se que as respetivas estratégias entrem em plena execução em 2016.

É também parceiro no CLDS (Contrato Local de Desenvolvimento Social) gerido pela ADILO. Para além da forma de atuação usual da ANDC, nestas parcerias colocam-se problemas que exigem novas formas de resposta que se encontram em análise.

O desenvolvimento de parcerias territoriais em torno de projetos concretos é uma linha de ação a prosseguir conforme resulta do Plano de Ação para 2016.

3. COMUNICAÇÃO, DIVULGAÇÃO E RELAÇÕES EXTERNAS

3.1. Comunicação

O plano para 2015 delineou como objetivos específicos para a área da comunicação:

1. Comunicação interna: Manter os canais de comunicação atuais - Boletim ANDC trimestral, Flash, Facebook, *Site*, Radio
2. Parceria com *media*: Criar parcerias com rádios regionais e Criar parceria com programa de TV de grande audiência
3. Ações específicas: Celebrar Dia do Microempresário
4. Incentivar microempresários a identificarem novos candidatos: Mecanismo de Incentivo
5. Aumentar e melhorar a divulgação de negócios no *site* da ANDC

Foram publicados 2 números do *Boletim da ANDC* (Março e Julho). O número referente à Semana do Microcrédito e o Dia do Microempresário só veio a ser publicado em 2016.

Foram enviados por email, para associados e parceiros, 12 números da *Newsletter Flash*, mantendo a estratégia de enviar apenas 1 número por mês, agregando toda a informação. Foi também repensada a apresentação deste canal, passando a Flash a ser enviada com o *link* para formato PDF alojado no *site* da ANDC.



O número de *likes* da página do *Facebook* aumentou para 2.198 em 31 de Dezembro de 2015 (2.012 em 31/12/2014). Por semana foram publicados 5 *posts* e em média 5 a 6 *likes* por *post*. Os *posts* têm um alcance que pode variar entre as 200 e as 1500 visualizações, dependendo do tipo de informação.

No *Vimeo* estão alojados 13 vídeos, aumentado em 2015 o número de vídeos disponíveis: de 8 (31/12/2014) para 13 (31/12/2015). De entre os vídeos disponíveis, importa sublinhar "*Microempreendedorismo e Território: Desafios aos Parceiros do Alto Minho*", o qual envolveu a participação de todos os parceiros e serviu para celebrar a Semana do Microcrédito mostrando a importância das parcerias locais.

No *site* da ANDC, os textos das páginas fixas (informação microcrédito e informação estrutura associação) foram revistos e atualizados em Junho de 2015.

No que respeita a **parcerias com os media**, o objetivo para 2015 era o de aumentar para 3 o número de parcerias com rádios regionais. Este objetivo não foi alcançado, ficámos apenas em 1 parceria. Também não foi possível alcançar o objetivo de criar parceria com programa de TV de grande audiência.

A parceria com o *site* de literacia financeira da Caixa Geral de Depósitos (*Saldo Positivo*) foi retomada em 2015, tendo sido publicado 1 artigo de opinião, assinado pelo presidente da direção.

Aquando de eventos de âmbito territorial, em particular de assinatura de protocolos, manteve-se a estratégia de contacto com *media* regionais, de que resultaram peças de divulgação em vários territórios.

A ANDC esteve presente nos *media* nacionais, sendo notícia as seguintes ações:

- Indicadores de 2014 (Revista Invest e Observador);
- Protocolo Caixa de Crédito Agrícola de Coimbra (OJE)
- Apoio à criação de negócios (Saldo Positivo, Jornal I e especial Guia das PME's do Jornal Económico)
- Artigos de opinião (Revista Invest e Saldo Positivo)
- Entrevista (António Mendes Baptista à Green Savers)
- Dia Europeu da Microfinança (Jornal Público)
- Dia do Microempresário (Jornal de Notícias, Antena 1, SIC Notícias e Vida Económica).



3.2. Ações específicas de Divulgação

3.2.1. Dia do Microempresário.

Para articular com a Semana do Microcrédito, a 3ª edição do Dia do Microempresário foi festejada a 07 de Novembro.

O Dia do Microempresário teve como a mensagem-chave “Nós Apoiamos a Ideia, Você Cria o Negócio”, valorizando a iniciativa individual e a confiança na Associação. Estiveram envolvidos 46 negócios, distribuídos por 14 localidades. Este número é substancialmente menor que o previsto no plano de ação para 2015 (120 negócios), em resultado também do desvio de esforços para a organização da Semana do Microcrédito

Os materiais de promoção de ambos os eventos foram criados pela BORN, que desenvolveu os convites e os programas para a Semana do Microcrédito, *banners* para *site* e página de facebook e conjunto de materiais destinado aos microempresários (composto por bandeiras de afixar e *flyers* da ANDC). A distribuição daquele conjunto foi igualmente feita pela BORN.

O porta-voz da ANDC este ano foi o Gestor de Microcrédito, Edgar Costa, que esteve presente na SIC NOTÍCIAS, nas Edições da Manhã. Foram promovidas 4 reportagens com casos de microempresários de sucesso (Jornal da Noite da SIC e ANTENA 1).

3.2.2. Dia Europeu da Microfinança.

Por iniciativa da EMN (Rede Europeia de Microfinança), teve lugar a 20 de outubro em toda a Europa, com o lema «E se transformássemos quem procura emprego em seu criador?». A ANDC, enquanto membro da EMN, organizou, em conjunto com o Millennium BCP a conferência “Microfinança: um caminho para o empreendedorismo” que se realizou no auditório do Millennium BCP. Desta iniciativa resultou a publicação de um artigo no jornal Público.

3.2.3. Semana o Microcrédito – Sessão Pública em Viana do Castelo

Integrada na semana do Microcrédito e subordinada ao tema *Microempreendedorismo e Território: Desafios aos Parceiros do Alto Minho*, foi organizada em 4 de Novembro - em conjunto pela ANDC, CM de Viana do Castelo e CCAM do Noroeste – uma sessão pública centrada na importância das parcerias e na divulgação de boas práticas. Para além do vídeo já referido em 3.1, esta sessão contou com intervenções dos três parceiros organizadores e de outras entidades que deram conta das suas atividades inovadoras. Nesta sessão estiveram cerca de 7 dezenas de participantes.

Durante o ano de 2015 foram realizadas mais de 100 ações/Divulgações pelos diversos Técnicos de Microcrédito no âmbito da sua intervenção territorial

FCM
CA

3.3. Mecanismo de incentivo à divulgação do microcrédito

Visando estimular os microempresários a divulgarem o microcrédito, esta ação decorreu entre 1 de outubro de 2014 e 31 de Março de 2015. Resultou em 49 candidaturas registadas no atendimento; 32 passaram para processo de microcrédito e 30 projetos foram aprovados (5 em 2014 e 25 em 2015).

O número de candidaturas não atingiu as 60 inicialmente previstas (20 em 2014 e 40 em 2015) mas este canal de acesso à ANDC veio a revelar uma boa taxa de conversão candidatura/aprovação.

3.4. Relações externas

3.4.1 Parceiros Operacionais

Foi preocupação da Direção reforçar as relações que nos unem aos nossos parceiros operacionais, nomeadamente o IEFP e os Bancos.

A atividade da ANDC continuou a ser viabilizada, essencialmente, pelo financiamento obtido no quadro do Protocolo com o IEFP. No quadro de monitorização desse Protocolo, realizaram-se duas reuniões da Comissão Paritária ANDC-IEFP, as quais permitiram acertar alguns procedimentos no que se refere ao Microinvest e a um acompanhamento mais próximo da evolução da atividade por parte do IEFP.

No que toca ao relacionamento com a Banca, realizaram-se reuniões operacionais de rotina com o objetivo de acompanhar a atividade, acertar alguns procedimentos e resolver casos pendentes.

3.4.2 Outros Parceiros

Durante o ano de 2015 a ANDC continuou a contar com os seguintes parceiros *pro bono*: Abreu Advogados, BORN, EVERIS, Linklaters e Vieira de Almeida Associados.

A ANDC tem presentemente 41 Protocolos assinados com outras tantas entidades, de que destacamos 23 Câmaras Municipais, a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Durante o ano de 2015 foram assinados 5 novos protocolos.

Em 2015 tiveram lugar ações de Divulgação da ANDC dirigidas a todas as Comunidades Intermunicipais (CIM) e Juntas de Freguesias que originaram alguns desenvolvimentos, embora com resultados ainda escassos. A Direção tem vindo a realizar contactos personalizados com algumas CIM no sentido de explorar as possibilidades de cooperação.

3.4.3 Relações Internacionais

A ANDC é membro da Rede Europeia de Microfinança (EMN) e associada da EFIN (European Financial Inclusion Network).

No final de 2015 a ANDC aproveitou a relação já antiga com a *ADIE – Association pour le Droit à l’Initiative Économique* (França) – para beneficiar de aconselhamento relativamente à implementação do projeto de *microfranchising*.

4. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

4.1. Organização Interna

Uma vez que ao nível da organização Interna a estrutura se encontra relativamente estabilizada, não existiram alterações estruturais na mesma. Contudo, de entre os acontecimentos que marcaram o ano de 2015, e no que toca à vertente interna, além da mudança de Direção, sublinham-se os seguintes:

- a) Cessação de contrato por mútuo acordo com um dos Técnicos de Microcrédito e consequente substituição por novo Técnico;
- b) Licença de maternidade da assessora de comunicação e respetiva substituição durante esse período;
- c) Análise de procedimentos, sobretudo na área operacional, de forma a identificar as áreas com mais potencial para a introdução de ganhos de eficiência e eficácia;
- d) Atualização e clarificação do discurso da ANDC, seja ao nível dos suportes de comunicação, seja ao nível da própria divulgação, de forma a torna-lo mais coerente e de acordo com a sua missão.

Sublinhe-se ainda o apoio à área operacional da parte da Secretária Administrativa, Marta Finote, o qual permitiu a libertação da Secretária Operacional para outras tarefas.

Refira-se, ainda, o início de conversações com o IEPF com vista à renovação do Protocolo.

4.2. Documentos internos

A Direção iniciou um processo de descrição dos procedimentos operacionais mais relacionados com a inserção de registos no SIMA, que recebeu contributos de todos os colaboradores. O Manual Interno resultante deste trabalho pretende dar aos diferentes colaboradores uma visão de conjunto das tarefas e do tratamento da informação a nível dos diferentes intervenientes e ilustrar a forma como os processos alimentam o Sistema de Informação e são suportados por ele.



Refira-se ainda a reflexão interna sobre a missão da ANDC, a sua visão e público-alvo, a qual foi também objeto de apresentação aos associados na última Assembleia-geral, e que tem por objetivo conferir maior coerência e consistência ao discurso da ANDC e também a consolidação da cultura organizativa.

4.3. Formação

Beneficiando do trabalho voluntário do Associado Gonçalves Pinto e do trabalho pro bono da Everis, foram realizadas duas ações de formação especificamente dirigidas aos Técnicos de Microcrédito:

- A Constituição de Empresas e o seu quadro fiscal (Gonçalves Pinto)
- Comunicação Escrita Empresarial (Everis)

Teve ainda lugar uma ação de “*Team Building*”, com a participação da Direção, Voluntárias do Atendimento e todos os funcionários, dirigida por um especialista externo. Tratou-se de uma sessão interativa em que o trabalho em pequenos grupos sobre um episódio simulado visou abordar as diferentes conceções existentes sobre a missão e condições de atuação da ANDC.

Todos os colaboradores da ANDC foram inquiridos no sentido de se saber quais as áreas em que sentiam maior necessidade de formação. Na sequência dessa consulta, em julho de 2015, um dos Técnicos frequentou curso de formação em Excel. Também a assessora de comunicação frequentou workshop *Assessor de Imprensa por um dia: Como fazer acontecer a notícia* | 29 Janeiro 2015 | AERLIS

4.4. SIMA e gestão de informação

Em 2015 foram introduzidas melhorias nos produtos do sistema de informação (SIMA), em resposta às necessidades formuladas pela gestão operacional, e desenvolvidas tecnologias de gestão de informação e sistemas, visando ganhos de eficiência e eficácia que permitirão a prazo melhorar o respetivo potencial de apoio à gestão.

A nível das melhorias nos produtos do SIMA destacam-se as seguintes:

- Ajustamentos ao relatório de informação para as Comissões de Crédito reforçando a consistência e comparabilidade entre os diferentes quadros e indicadores;
- Disponibilização em *tempo real* de indicadores de gestão (Candidaturas e Créditos) através de relatórios cuja estrutura foi oportunamente decidida pela Direção;

- Ajustamentos ao Relatório de Projeto de Investimento para envio às entidades Bancárias;
- Desenvolvimento da Ficha de Acompanhamento e respetivos relatórios;
- Disponibilização da Ficha de Acompanhamento via *mobile*.

No que concerne às tecnologias e gestão de informação e sistemas sublinham-se os seguintes desenvolvimentos:

- Automatização da transferência da informação proveniente das fichas de candidatura *online* (*site ANDC*) para o SIMA (Microcrédito e Associados);
- Desenvolvimento da base de dados para armazenamento da informação extraída do sistema operacional, para posterior consulta pelos colaboradores da ANDC com permissão de acesso (Business Intelligence);
- Atualização dos sistemas operativos para Windows 8.1 dos *Desktops* e *Laptops* dos utilizadores da ANDC.

5. ASSOCIADOS

Em 31/12/2015, a ANDC contava com 196 associados.

Durante o ano foram propostos e aprovados 5 novos associados, todos da Área Metropolitana de Lisboa.

Em contrapartida, registou-se o falecimento de dois associados e a desistência de outros seis.

A Direção lançou aos Associados convite para manifestarem as suas disponibilidades para colaboração na atividade da Associação. Embora sem números muito expressivos, importa registar a boa resposta, que permitiu a constituição de dois Grupos de Trabalho: o GT sobre o modelo de negócio/governança, cuja atividade já foi referida, e o GT para apoio aos microempresários. Este grupo realizou duas reuniões, na sequência das quais a Direção ficou de solicitar colaborações individuais para resposta a problemas concretos.

Handwritten signature and initials in blue ink at the top left of the page.

III. CONTAS

O ano de 2015 correspondeu a um exercício financeiramente equilibrado, pese embora o facto de não se ter atingido o objetivo dos 200 projetos, a necessidade de regularizar situação contabilística pendente e, ainda, os custos decorrentes de rescisão de contrato com um dos colaboradores, mesmo se por mútuo acordo. Apesar dos constrangimentos referidos, conseguiu-se encerrar com um saldo positivo. Para este resultado final contribuiu o esforço de contenção de custos, nomeadamente no que concerne aos custos variáveis, sem que esse esforço tenha tido um efeito negativo na atividade.

No que se refere aos Proveitos, sendo visível uma diminuição em 6%, a verdade é que retirando em 2014 o financiamento pelo POAT ao estudo de avaliação, nota-se em 2015 um ligeiro aumento dos proveitos (2,4%). Sublinhe-se ainda os donativos referentes à prestação de serviços em regime de pro-bono que atingiu o montante de 16 440 euros.

A correção do IEFP, no montante de 38 210,92 €, refere-se à regularização de uma situação que remonta a 2007 no que concerne 1 projeto e ao ano de 2009 no que concerne 11 projetos. Trata-se de projetos que o IEFP considerou não enquadráveis no protocolo, num caso por se tratar de um 2º empréstimo e nos restantes por corresponderem a aumento de capital.

O resultado líquido do Exercício, após regularizada a referida situação pendente, corresponde a 21 238,88 €.

Em 2015, o Fundo Garantia foi acionado para 9 processos, cujo montante não amortizado corresponde a 50 314 € a que corresponde o montante de 2 515,71 € do Fundo de Garantia.

A reversão do Fundo de Garantia, no montante de 47 816,32 €, corresponde a 129 projetos amortizados e a um montante de crédito de 956 326,43 €.

Numa análise mais desagregada, destacam-se alguns pontos:

1. Relativamente aos **Proveitos**:

- a. A participação do IEFP é igual ao ano anterior (2014), ficando o número de projetos aquém do objetivo estabelecido (200 projetos), situando-se a execução em 75%. A participação do IEFP representa 91,8% do total dos proveitos.
- b. Os donativos por via de serviços prestados em regime de pro-bono representam cerca de 2,8% do total dos proveitos, sendo que os donativos em espécie representam apenas 0,19%.

- c. As quotas dos associados representam 1,5% do total dos proveitos do exercício, abaixo do que havia sido orçamentado (1,8%).

2. Quanto aos **Custos Fixos**, destaca-se:

- a. Estabilidade dos custos fixos.
- b. Os custos fixos representam 76,6% do total de custos, sendo que os custos com pessoal representam 77,4% da estrutura de custos fixos.
- c. Os custos com pessoal incluem a rescisão de contrato por mútuo acordo com um dos colaboradores, o que implicou, além dos créditos laborais devidos, um montante indemnizatório.

3. No que concerne aos **Custos Variáveis**:

Esforço de contenção no que concerne os custos variáveis, sendo de -25% face ao orçamentado e de -7% face a 2014.

4. **Provisões para Riscos e Encargos**

O montante correspondente a Provisões ascende a 749 223,50 euros, distribuído da seguinte forma:

a) Impostos:	19 763,28 €
b) Fundo de Garantia:	262 141,92 €
c) Projetos Aprovados:	467 318,30 €

As provisões para Impostos referem-se a estimativa de Tributação Autónoma, incidindo sobretudo nos encargos com as viaturas. Sendo este um assunto não cabalmente esclarecido, a ANDC, por uma questão de prudência, continua a provisionar esta rúbrica.

A provisão do Fundo de Garantia refere-se às responsabilidades da ANDC perante as instituições financeiras no que reporta a 5% do montante dos empréstimos concedidos. Estas provisões são regularizadas anualmente, seja pelo reforço face às novas responsabilidades decorrentes de novos projetos, seja por responsabilidades assumidas para projetos para os quais foi acionado o Fundo de Garantia, seja ainda por projetos que amortizaram o empréstimo e sobre os quais cessamos a nossa responsabilidade (reversão). Note-se que dos novos projetos, os concretizados através do Microinvest não são abrangidos pelo Fundo de Garantia.

Finalmente, as provisões para Encargos com Projetos Aprovados têm por objetivo fazer face a encargos e responsabilidades assumidas (pessoal, acompanhamento dos microempresários, contratos,...) em caso de fecho da atividade. Trata-se de uma medida prudencial, dependente do saldo do exercício e de decisão da Direção.

Partindo do pressuposto de que o montante das provisões para Encargos com Projetos Aprovados é significativo e que nos últimos anos o número de projetos ativos – sobre os quais temos responsabilidades de acompanhamento – se tem mantido, bem como o quadro de pessoal, a Direção decidiu, relativamente a 2015, não provisionar este fundo, propondo afetar o resultado do exercício a resultados transitados.

Finalmente, no que concerne ao custo por projeto, se se tiver como referência o total de custos, o custo por projeto é de 3 336 euros. Se ao total de custos subtrairmos o montante correspondente a Provisões para Riscos e Encargos, o custo por projeto será de 3 062 euros. Se tivermos apenas como referência os custos com pessoal, o custo unitário do projeto situa-se em 1 980 euros, o que representa 59% do custo total por projeto.

NOTAS FINAIS

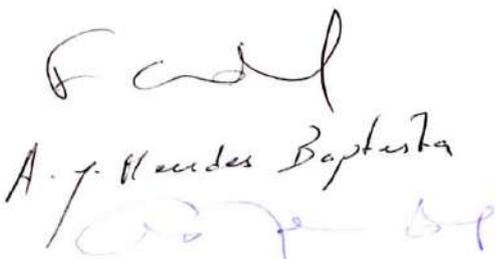
A Direção tem expectativa de que a breve prazo venha a ser assinado o novo Protocolo com o IEFP, instrumento essencial para a continuação da atividade nos moldes em que a mesma foi configurada ao longo da história da Associação e para possibilitar a procura de novos caminhos.

Da parte do IEFP, temos sempre encontrado apreço pelo trabalho que a ANDC desenvolve. Através das reuniões da Comissão Paritária, o IEFP acompanhou de perto a atividade ao longo do ano e sempre se mostrou disponível para encontrar as melhores soluções para as questões que foram surgindo.

Finalmente, a Direção reconhece o contributo essencial do Conselho Fiscal, sempre atento à vida e ao futuro da Associação, pela pertinência dos seus contributos e alertas, e da Mesa da Assembleia Geral na forma como possibilitou a eficácia das Assembleias Gerais e esteve disponível na resposta às solicitações da Direção no que respeita à organização das mesmas.

Importa, também, sublinhar a importância do contributo de todos os que, em regime de voluntariado, contribuíram para as atividades da ANDC, seja assegurando o atendimento, seja participando nas Comissões de Crédito ou nos Grupos de Trabalho ou, ainda, respondendo a solicitações pontuais feitas pela Direção quer na área da formação quer em tarefas de representação externa.

Março 2016


A. J. Mendes Baptista