

O Microcrédito em Portugal: uma ideia para o futuro

Legado e Testemunho da ANDC



O Microcrédito em Portugal: uma ideia para o futuro

Legado e Testemunho da ANDC

© ANDC - Associação Nacional de Direito ao Crédito

Título: O Microcrédito em Portugal : uma ideia para o futuro - Legado e Testemunho da ANDC
Autores: Direção da ANDC – António Mendes Baptista, Francisca Cordovil e Teresa Lemos

Edição: Associação Nacional de Direito ao Crédito

Impressão:

Tiragem: 100 exemplares

Capa e Paginação: BMG

Data: Junho 2021

Depósito legal:

ISBN: 978-989-2083-28-5

Ao Luís Ferro Meneses, presidente da anterior Direção da ANDC, que nos deixou um exemplo de dedicação persistente à causa do microempreendedorismo.

A Direção da ANDC, enquanto responsável pela concretização deste projeto agradece reconhecidamente os contributos de todos quantos o tornaram possível.

Sem desvalorizar os contributos múltiplos, é justo destacar:

A aposta e determinação dos fundadores Jorge Wemans e Joana Veloso cujo testemunho consta do primeiro capítulo.

O estímulo e apoio da Professora Isabel Guerra que connosco partilhou reflexões e conhecimento desde a preparação da anterior publicação “ANDC – 18 anos ao serviço da Inclusão Económica e Social em Portugal”.

A disponibilidade do Secretário-Geral da ANDC, José Manuel Barata Centeio, que pela sua experiência ao longo de toda a vida da instituição e o seu conhecimento da evolução da microfinança na Europa e no mundo, foi decisivo para situar os momentos chave da vida da ANDC e permitiu reunir a informação mais marcante sobre a sua história e sobre o trabalho desenvolvido.

O contributo do Gestor Operacional, Edgar António Oliveira Costa, que exerceu a função de coordenação técnica e articulação com as Comissões de Crédito nos últimos oito anos e forneceu a informação e reflexão crítica mais diretamente relacionadas com as práticas de atuação no terreno.

Mas o principal reconhecimento é devido a todos aqueles e aquelas que tiveram a ousadia de criar a ANDC e que durante vinte anos souberam afirmá-la como uma referência no apoio ao empreendedorismo daqueles que as circunstâncias da vida colocaram em situações de vulnerabilidade e risco de exclusão.

ÍNDICE

7	/	Lista de Figuras
8	/	Lista de Quadros
9	/	Lista de Siglas
13		PREFÁCIO ///
16		INTRODUÇÃO ///
19		CAPÍTULO 1 /// Fundação da ANDC - Contexto e Motivação
20	1.1	/ Microcrédito no contexto Europeu
25	1.2	/ Portugal nos anos 90: o estímulo ao microempreendedorismo
26	1.3	/ A Criação da ANDC – a motivação dos Fundadores
29		CAPÍTULO 2 /// ANDC – Percurso e Resultados
30	2.1	/ Dos desafios iniciais à afirmação de um modelo de ação
31	2.2	/ Resultados da atividade
41	2.3	/ A proliferação de “créditos micro”, novos desafios e a dissolução da ANDC
43		CAPÍTULO 3 /// Microcrédito da ANDC – As Opções e os Princípios
44	3.1	/ A utopia e as opções
46	3.2	/ Princípios da ANDC - reforço de autonomia e capacidade de ação
48	3.3	/ Um quadro de parcerias com mais-valias evidentes
51		CAPÍTULO 4 /// ANDC – Estrutura Organizacional
52	4.1	/ O desafio da sustentabilidade financeira
53	4.2	/ ANDC – uma organização flexível
54	4.3	/ Uma estrutura organizativa estabilizada e enraizada na combinação entre trabalho voluntário e trabalho assalariado técnico

57 **4.4 /** Pontos fortes e fracos do modelo e da estrutura orgânica da ANDC

61 **CAPÍTULO 5 /// Práticas de Atuação da ANDC**

62 **5.1 /** A ação da ANDC: um apoio integrado

63 **5.2 /** Apoio Técnico e Acompanhamento

64 **5.3 /** Um processo organizativo claro e por etapas
– Principais dimensões do apoio técnico e de acompanhamento da ANDC

68 **5.4 /** Acompanhamento - resultados e valia

75 **CAPÍTULO 6 /// Mudanças Necessárias – os Exemplos na Europa**

76 **6.1 /** Coordenação - Um sistema nacional de apoio ao microempreendedorismo

79 **6.2 /** Novas Parcerias com o sector público

81 **6.3 /** Envolvimento das empresas e de outras entidades privadas

84 **6.4 /** Potenciar o microcrédito no mundo rural

88 **6.5 /** Novas Tecnologias e novas modalidades de financiamento

89 **6.6 /** Capacitação e formação

92 **6.7 /** Questões para Portugal

95 **CAPÍTULO 7 /// Microfinança, Empreendedorismo Inclusivo e Políticas Públicas em Portugal**

97 **7.1 /** O público-alvo e a procura potencial para a microfinança

99 **7.2 /** A divulgação dos apoios ao microempreendedorismo inclusivo

100 **7.3 /** A difícil opção entre escala e proximidade

101 **7.4 /** Financiamento e acompanhamento

102 **7.5 /** Financiamento à criação e ao desenvolvimento das microempresas

103 **7.6 /** Quadro legal e estatuto do microempresário

104 **7.7 /** Simplificação de procedimentos – a importância da celeridade das decisões

105 **7.8 /** Inovação

107 **7.9 /** Instituições financeiras especializadas de microfinança

108 **7.10 /** A gestão do insucesso

109 **7.11 /** Coordenação e monitorização

111 **CAPÍTULO 8 /// Procurar Respostas Partilhadas – As Propostas dos Parceiros**

112 **8.1 /** Progredir sobre a experiência nacional e europeia

113 **8.2 /** As propostas dos Parceiros

123 **BIBLIOGRAFIA ///**

- 130 **/ Anexo I:** Protocolos de cooperação com a ANDC e prestações *pro bono*
- 133 **/ Anexo II:** Perfil dos negócios, dos empresários e dos créditos
- 135 **/ Anexo III:** Órgãos Sociais, Membros das Comissões de Crédito e Equipas Técnicas
- 139 **/ Anexo IV:** Formulário do projeto de investimento
- 144 **/ Anexo IVa:** Orientações para o preenchimento do projeto de investimento
- 145 **/ Anexo V:** Mapas financeiros
- 150 **/ Anexo VI:** Ficha de acompanhamento, orientações e recomendações
- 152 **/ Anexo VII:** Informação recolhida nas fichas de acompanhamento 2015-2018
- 154 **/ Anexo VIII:** Propostas de melhoria nos apoios do IEF

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 2 ///

- 37 **2.1 /** Distribuição das idades dos empresários por períodos de contratação do empréstimo
- 37 **2.2 /** Situação profissional prévia 2009-2016
- 38 **2.3 /** Distribuição dos empresários por habilitações académicas
- 38 **2.4 /** Competências profissionais prévias 2009-2016
- 39 **2.5 /** Negócios por períodos e regiões
- 39 **2.6 /** Negócios criados por atividades

CAPÍTULO 3 ///

- 47 **3.1 /** Princípios de intervenção da ANDC

CAPÍTULO 4 ///

- 54 **4.1** / Domínios de ação no acompanhamento dos microempresários
- 55 **4.2** / Organograma da ANDC

CAPÍTULO 5 ///

- 65 **5.1** / Fases do acompanhamento da ANDC

CAPÍTULO 6 ///

- 79 **6.1** / Alemanha - Um modelo de cooperação
- 91 **6.2** / Os vídeos da Adie
- 91 **6.3** / Captura de écran com vídeos da plataforma *e-learning* do Microstart

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 2

- 33 **2.1** / Cronologia da ANDC no contexto nacional e internacional

CAPÍTULO 3

- 49 **3.1** / Protocolos da ANDC com Bancos: condições de crédito (à data de encerramento da atividade da ANDC)

CAPÍTULO 5

- 72 **5.1** / Avaliação do apoio prestado pela ANDC

LISTA DE SIGLAS

AAIMAM	/	Associação de Apoio a Iniciativas de Microempresários do Alto Minho
ACIDI	/	Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural
ACIM	/	Associação Comercial e Industrial do Concelho da Mealhada
ADA	/	Asociatia de Dezvoltare in Afaceri
ADCMoura	/	Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura
ACTP	/	Accredited Coach Training Program
Adie	/	Association pour le Droit à l'Initiative Économique
ADL's	/	Associações de Desenvolvimento Local
AEM	/	Asociación Española de Microfinanzas
AIM	/	Ano Internacional do Microcrédito
AIRV	/	Associação Empresarial da Região de Viseu
ALPE	/	Agência Local de Emprego de Stª Maria da Feira
AM	/	Agentes de Microcrédito
AML	/	Área Metropolitana de Lisboa
ANDC	/	Associação Nacional de Direito ao Crédito
ANPME	/	Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas
APOTEC	/	Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade
BCP	/	Banco Comercial Português
BCP - Nova Rede	/	Banco Comercial Português - Nova Rede
BDS	/	Business Development Services
BES - Novo Banco	/	Banco Espírito Santo - Novo Banco
BIS	/	Banco de Inovação Social, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
CAE	/	Código das Actividades Económicas
CASES	/	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
CCAM	/	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CCCAM	/	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
CDFA	/	Community Finance Development Association
CE	/	Comissão Europeia
CEARTE	/	Centro de Formação Profissional do Artesanato
CEPAC	/	Centro Padre Alves Correia
CGD	/	Caixa Geral de Depósitos
CIAP	/	Centro Incentivar a Partilha
CIDEC	/	Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos
CIS	/	Contrato de Impacto Social
CLDS	/	Contratos Locais de Desenvolvimento Social

CNES	/	Conselho Nacional para a Economia Social
CPE	/	Criação do Próprio Emprego
CRM	/	Customer Relationship Management Dynamics
DGE	/	Direção Geral de Empresas
EC	/	European Commission
ECPAT	/	Entidades Certificadas para Prestar Apoio Técnico
EDEN	/	Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles
EMER-N	/	Empreendedorismo em Meio Rural na Região do Norte
EMN	/	European Microfinance Network
EPAT	/	Entidade Prestadora de Apoio Técnico
ESF	/	European Social Fund
EU	/	European Union
FSE	/	Fundo Social Europeu
FORAVE	/	Associação para a Educação Profissional do Vale do Ave
GAL	/	Grupos de Ação Local
GOM	/	Gestor Operacional de Microcrédito
IEFP	/	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IIES	/	Iniciativas de Empreendedorismo e Inovação Social
ILE	/	Iniciativas Locais de Emprego
IMF	/	Instituições de Microfinança
INE	/	Instituto Nacional de Estatística
INSCOOP	/	Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo
IPSS	/	Instituição Particular de Solidariedade Social
IRC	/	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
IRS	/	Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
ISEG	/	Instituto Superior de Economia e Gestão
IVA	/	Imposto de Valor Acrescentado
KSWP	/	Krajowe Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości*
MBcp	/	Millenium Bcp
MFC	/	Microfinance Centre
MFI	/	Micro Finance Institution
NACRE	/	Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise
NIF	/	Número de Identificação Fiscal
OCDE	/	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	/	Organização Não governamental
ONGD	/	Organização Não governamental para o Desenvolvimento

* Associação nacional polaca para o apoio ao empreendedorismo

PADES	/	Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social
PADRE	/	Programme Adie de Développement Rural et Économique
PAECPE	/	Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego
PLN	/	Polish Zloty**
PME	/	Pequenas e Médias Empresas
POAT/FSE	/	Programa Operacional de Assistência Técnica /Fundo Social Europeu
RATP	/	Régie Autonome des Transports Parisiens
REGA	/	Rural Employment Generation Activity
REM	/	Rede Europeia de Microfinança
RIME	/	Regime de Incentivos às Microempresas
RITMI	/	Rete Italiana di Microfinanza
RSI	/	Rendimento Social de Inserção
SEMA	/	Associação Empresarial de Sever do Vouga, Estarreja, Murtosa, Albergaria-a-Velha e Ovar
SFM	/	Sociedade Financeira de Microcrédito
SIMA	/	Sistema de Informação de Microcrédito e Associados
SOL DO AVE	/	Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave
SS	/	Segurança Social
SWOT	/	Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças
TIC	/	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIS	/	Títulos de Impacto Social
TM	/	Técnicos de Microcrédito
UE	/	União Europeia
VdA	/	Vieira de Almeida Sociedade de Advogados

** Moeda polaca

PREFÁCIO

A quem interessam o testemunho e o legado de uma história com vinte anos a lidar com o microcrédito em Portugal?

Poucos certamente. Mas assim como o microcrédito, em países desenvolvidos, fez parte das primeiras abordagens dirigidas a incentivar muito pequenos negócios, também a especialização decorrente dessa abordagem é hoje um instrumento incontornável, para intervenções no território, em atividades locais e de proximidade, de âmbito económico e social.

Temos assim universidades, autarquias locais, administração central, banca, associações empresariais e cívicas potencialmente interessadas, além de empresas de maior ou menor dimensão suscetíveis de se interessar por uma eventual componente micro de fornecedores, na respetiva cadeia de valor.

Poucos, porém, aprofundam os conhecimentos e as técnicas da especialidade e, menos ainda, trabalham a avaliação dos resultados das políticas e dos incentivos estruturados, na população. Tem sido uma cultura frouxa e pouco exigente a que nos temos acomodado, onde os jogos de poder do tipo ganho eu perdes tu, favorecem rivalidades extremadas e desprezo pelos ciclos políticos passados. A noção de que a sustentabilidade dos ganhos alcançados, passa pelo mix que consigamos fazer, do impacto conseguido sucessivamente, por opções e modelos diferentes e, até, opostos de alguma forma, está arredada do debate político, apesar de ser hoje claro que as gerações seguintes podem não vir a dispor de condições de bem-estar e de realização, dadas antes por adquiridas.

Aqui, foi uma iniciativa cívica que lançou a abordagem do microcrédito em Portugal, que juntou sensibilidades na banca e que obteve os necessários apoios do Estado para dar expressão a alternativas sustentáveis de trabalho por conta própria e de realização pessoal, quando oportunidades de emprego escasseavam, particularmente em territórios com populações em situação diminuída e níveis de desigualdade social chocantes. Fê-lo através de um modelo organizativo tripartido, envolvendo trabalho voluntário, técnico-profissional e associativo, durante 20 anos.

A congénere francesa nascera sete anos antes e o Banco Mundial estudara já a adaptação do sistema financeiro em países desenvolvidos. Mas o Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, que aprova a Carta Europeia das Pequenas Empresas, e a Recomendação da Comissão Europeia sobre microempresas, foram apenas quatro e cinco anos depois desta iniciativa de 1998. Por esta via se integrou então, e durante dois mandatos, a direção da Rede Europeia de Microfinanças, registada em França na sequência de assembleia cívica internacional.

Dispomos hoje em Portugal de um Programa Nacional de Microcrédito, como política pública, que procura generalizar esta oferta de soluções e incentivos. Dos seus responsáveis sabemos o número de projetos apoiados, quantos deles obtiveram apoio técnico, qual a expressão média e global do investimento alcançado. Apesar de sabermos, deles também, a idade dos empreendedores, quantos tinham à partida situações de desemprego e há quanto tempo, vemos como escasseiam indicações sobre o impacto alcançado no combate à pobreza, na redução dos níveis de desigualdade social, no desemprego jovem, na requalificação dos territórios do interior, nos padrões de mobilidade

física e social da população e no acesso dos jovens a oportunidades correspondentes aos níveis de desenvolvimento científico e tecnológico, atuais. Têm sido fundações, universidades, movimentos cívicos e alguma comunicação social que se têm chegado à frente, arriscando pôr no mapa dos nossos interesses comuns, indicadores e reflexões que nos convocam para ultrapassar os meros jogos de poder, em que nos enredamos acaloradamente, para trazer mais conteúdo e valor às subjacentes tensões políticas, económicas e sociais.

Ora, é tão importante saber fechar uma porta, quanto ter tido o arrojo e capacidade de a abrir. O legado e testemunho que aqui foram laboriosamente organizados constituem um contributo cívico que, evidenciando a seriedade do trabalho feito, proporciona o incentivo ao desenvolvimento do microcrédito como instrumento de intervenção pública, económica e social. Quem testemunha sabe do que escreve e promete manter assim disponibilidade para intervir noutros fóruns, com o conhecimento que ganhou e amadureceu. Nem que seja para exigir mais, do que fazer correr dinheiros públicos, ou privados, e saber que alguém os utilizou. O que ganhamos todos com isso? Há alternativas melhores? Essa é a inquietação.

José Maria Sousa Rego



ANDC – Legado e Testemunho a favor do Microcrédito

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIREITO AO CRÉDITO

INTRODUÇÃO

Após vinte anos de atividade, publicamente reconhecida, de introdução e promoção em Portugal do microcrédito inclusivo, enquanto instrumento de apoio à criação de atividades económicas sustentáveis capazes de garantir a subsistência de pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade, a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) encerrou a atividade por decisão dos seus associados.

Esta decisão, por um lado, seguiu-se à constatação da alteração das condições económicas e sociais que tinham justificado a criação da ANDC e, por outro, foi consequência das mudanças nas políticas públicas de emprego que sempre tinham apoiado decisivamente a concretização da atividade da ANDC, numa lógica de relação direta com os resultados reportados.

Embora as alterações de contexto económico e social não tivessem feito desaparecer as necessidades a que a ANDC respondia, as soluções adoptadas a nível das políticas públicas, que em parte reproduziram a prática desenvolvida pela ANDC, deixaram de ser compatíveis com as condições de funcionamento da organização.

Neste contexto, conscientes da valia do trabalho desenvolvido, os associados da ANDC ao decidirem a sua extinção aprovaram um conjunto de medidas que pretendem dar pública divulgação do seu testemunho e do património de experiência acumulado como um legado que beneficiou de uma aliança profícua entre a sociedade civil e o Estado, e como tal constitui um bem público que deve estar acessível a todos os que possam beneficiar dele.

A publicação deste livro insere-se nessas medidas e acaba por ocorrer num momento em que se anunciam dificuldades económicas e financeiras tanto ao nível do emprego como da sustentabilidade das muito pequenas empresas mais frágeis e tão predominantes no nosso tecido económico. Embora a ANDC tenha sido suportada financeiramente numa lógica diretamente associada à criação de emprego, as suas boas práticas deram-lhe bem a noção de como a sustentabilidade das pequenas empresas exige condições de proximidade e acompanhamento específicas.

Esperamos assim que a matéria deste livro, bastante diversificada mas com uma assumida vertente prática, possa inspirar e apoiar novas soluções para problemas com raízes antigas mesmo que com novas facetas.

O livro está organizado em 8 capítulos.

O Capítulo 1 dá testemunho do contexto da criação da ANDC, sendo de destacar o testemunho de dois fundadores, Jorge Wemans e Joana Veloso, que dá conta das motivações dos fundadores e das opções e princípios que marcaram a vida da Associação.

O Capítulo 2 dá conta do percurso da ANDC e dos resultados da sua ação. O quadro cronológico dos momentos marcantes da vida da Associação evidencia bem o papel desta na afirmação do microcrédito em Portugal, na preocupação de acompanhar a evolução do pensamento a nível europeu sobre o papel da microfinança e na mobilização de parcerias, conforme detalhado no Anexo I - Protocolos de cooperação e serviços *pro bono*.

A análise dos resultados de 20 anos de atividade é aqui apresentada, e ilustrada de forma sucinta no Anexo II - Perfis dos empresários, negócios e créditos. Esta informação já foi pormenorizadamente analisada na publicação “ANDC 18 anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal”, com particular incidência nos anos de atividade mais intensa entre 2009 e 2016. Por outro lado, ficam disponíveis ao público os dados resultantes da atividade da ANDC que permitiram o desenvolvimento destas análises numa base de dados no endereço: <https://www.cases.pt/sou-mais/>.

O Capítulo 3 põe em destaque os princípios por que norteou a sua ação, partindo do caderno de encargos que se impôs no momento da sua fundação: facilitar o acesso a recursos, nomeadamente crédito; estar presente no desenvolvimento do negócio, através do apoio e acompanhamento e acreditar nas capacidades do promotor assim como contribuir para o reforço da sua autonomia, afirmação e capacidade de concretização.

O Capítulo 4 apresenta a estrutura organizacional montada para a execução da sua missão. Fica claro que na ANDC convergiu uma estrutura de profissionais altamente especializada no acompanhamento de pessoas que poderiam ter na criação de um micro-negócio a forma de concretizarem a sua autonomia económica. E também houve sempre um importantíssimo conjunto de voluntários que se disponibilizavam para, numa base regular, desempenharem funções essenciais à vida da Associação. Além das participações *pro bono* já incluídas no Anexo I, o Anexo III detalha a constituição das equipas técnicas, e ainda dos membros de Comissões de Crédito e Órgãos Sociais que ao longo dos 20 anos exerceram as suas funções em regime de voluntariado.

O Capítulo 5 descreve o processo e as práticas de trabalho, focando as diversas etapas de acompanhamento das pessoas que procuravam os seus serviços, pondo a ênfase no acompanhamento do desenvolvimento do negócio, nos resultados desse acompanhamento e na avaliação pelos seus destinatários. É um capítulo de natureza eminentemente pragmática que procura dar a conhecer ferramentas de trabalho que possam ser adaptadas a outros contextos. Essas ferramentas são apresentadas nos Anexos IV a VII.

Os Capítulos 6, 7 e 8 visam o futuro.

O Capítulo 6 olha para o futuro a partir das mudanças necessárias, com base no exemplo das práticas na Europa, no que respeita à coordenação do sistema de apoio ao microempreendedorismo, às parcerias com o sector público, ao envolvimento de empresas e outras entidades privadas, às potencialidades do microcrédito em ambiente rural, novas tecnologias e modalidades de financiamento e à capacitação e formação.

O Capítulo 7 dá sequência ao anterior e foca 11 problemas/desafios da microfinança e do empreendedorismo inclusivo em Portugal, que deverão merecer uma atenção particular das políticas públicas. Trata-se de um conjunto de problemas que é reconhecido por todos os parceiros com experiência na promoção do microempreendedorismo inclusivo e que motivaram a procura conjunta de soluções. Relacionadas com o 11º desafio identificado “coordenação e monitorização” são incluídas no Anexo VIII um conjunto de sugestões de melhoria para o apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) resultantes da experiência da ANDC como Entidade Prestadora de Apoio Técnico (EPAT).

Finalmente, o Capítulo 8 apresenta as propostas que resultam da reflexão de um conjunto de parceiros que, ao longo de quase um ano, em 2018, se reuniram para pensarem as respostas partilhadas aos problemas identificados. Trata-se de uma síntese feita pela ANDC dessa reflexão como base de partida para um posterior aprofundamento das propostas nela contidas.

Inclui-se em anexo à Bibliografia uma lista de dissertações de mestrado sobre o microcrédito, que utilizaram maioritariamente dados da ANDC demonstrando assim o interesse que a academia tem manifestado neste tema.

Espera-se que este livro possa fazer jus ao objectivo de deixar testemunho da experiência da ANDC e que seja um contributo relevante para a eficácia dos instrumentos de apoio ao micro-empresendedorismo inclusivo.

A utilidade deste contributo dependerá da forma como possa ser utilizado por outros atores ou inspirar novas dinâmicas, já que para além dos documentos há o testemunho de quantos passaram pela ANDC e com ele fica o orgulho por uma experiência pioneira e o agradecimento a todos os que participaram na sua concretização.

// CAPÍTULO 1



ANDC – Contexto e Motivação

1.1. MICROCRÉDITO NO CONTEXTO EUROPEU

DESENVOLVIMENTO E DESIGUALDADE

A mundialização econômica tem diferentes impactos nos vários países e continentes em função da sua dimensão, do seu poder nas interações mundiais e da sua situação atual de desenvolvimento.

Mas, seja nos continentes de economias desenvolvidas como a Europa, seja nos países emergentes, as desigualdades de oportunidades e de condições de vida são por demais evidentes. Se é verdade que o crescimento econômico tem retirado da pobreza inúmeras populações, também é verdade que se agrava o fosso entre ricos e pobres e se geram outros tipos de pobreza e de exclusão.

Habitados a encarar a Europa como o centro de um desenvolvimento econômico e social harmonioso, nem sempre nos damos conta do aumento das desigualdades internas, pois são menos visíveis do que nos países menos desenvolvidos. Nesses países, as condições de vida abaixo dos níveis de sobrevivência, e o difícil acesso aos recursos, tornam mais evidentes as desigualdades e não é por acaso que têm, nesses casos, maior visibilidade os programas mais intensos e inovadores de inclusão.

MICROCRÉDITO PARA QUÊ?

Apesar da existência de várias experiências disseminadas por todos os continentes, nomeadamente na Europa, o microcrédito, enquanto conceito econômico, é uma inspiração dos anos 80, quando o Prof. Muhammad Yunus iniciou no Bangladesh as primeiras atividades do Grameen Bank (criado em 1983) e teorizou o fenómeno, difundindo-o para todo o mundo.

É a partir da experiência do Grameen Bank, que na Europa, incluindo Portugal, se começa a falar sobre microcrédito e aparecem várias experiências, de dimensões e natureza diversas, de implementação desse instrumento e respetivas metodologias. Convém ressaltar que o desenvolvimento do microcrédito na Europa de Leste (Central e Oriental) e na Europa Ocidental foi diferente por razões que, por serem óbvias, dispensam explicação, além de não ser este o espaço apropriado para o desenvolvimento das mesmas.

Transpor o conceito de microcrédito e suas metodologias para os países ditos desenvolvidos, onde as economias são bastante reguladas e os deveres e responsabilidades de quem cria uma empresa bem definidos, não era tarefa fácil. Daí a necessidade de, desde o seu início, se falar muito em período experimental ou período de transição.

A definição internacionalmente aceite entende o microcrédito como sendo um empréstimo de pequeno montante dirigido a pessoas com baixos rendimentos, geralmente excluídas do sistema bancário porque a sua solvabilidade é considerada insuficiente ou porque os custos de gestão de empréstimos deste tipo são considerados muito elevados. Estes empréstimos permitem a essas pessoas criarem e/ou desenvolverem empresas ou atividades geradoras de rendimento.

Assim, o que é realmente interessante e inovador no microcrédito é a ligação que ele estabelece entre o objetivo social e a abordagem financeira, aparecendo por isso como um instrumento de luta contra a pobreza e a exclusão.

O microcrédito, na configuração e com a filosofia que lhe dera M. Yunus, vinha revolucionar o sistema de financiamento dos pequenos empreendimentos dos pobres, fornecendo-lhes crédito na base da confiança pessoal e da viabilidade dos negócios em contexto de economias menos desenvolvidas. Associava-se o acesso ao crédito à capacidade de empreendedorismo como afirmação da responsabilidade dos indivíduos na resposta às suas necessidades e, também, como fator de promoção humana e de desenvolvimento para além de um instrumento de criação de riqueza. O microcrédito, em apoio do microempreendedorismo dos desfavorecidos, pretendia promover uma melhor qualidade de vida dos mais pobres, mas também uma mais profunda consciência de si mesmos e da sua dignidade. Neste sentido, o microcrédito pode ser entendido como um instrumento de exercício de direitos de cidadania.

Na sua essência, o microcrédito emergia de uma filosofia simultaneamente económica, social e cultural, pois não apenas apostava na integração social, mas fá-lo-ia por via da iniciativa económica, que poderia aumentar a qualidade de vida, não apenas do próprio mas também da comunidade em geral, afastando-se de versões assistencialistas de combate à pobreza.

É ideia comumente aceite que o microcrédito é, sobretudo, um instrumento de inclusão através da via económica, ou seja, apoia atividades geradoras de rendimento. Não se resume, como muitas vezes parecem julgar alguns dos seus atores, apenas ao instrumento financeiro. Apesar de nem sempre ser fácil traçar a fronteira, o seu público está claramente identificado e o que está em causa é reconhecer que os mais pobres têm direito à “cidadania económica”. Daí a importância do acompanhamento² como elemento central do conceito e da metodologia do microcrédito, seja enquanto capacitação e pedagogia formativa da gestão do negócio, seja como seguimento ou monitorização.

No que se refere à metodologia, além do acompanhamento, três características essenciais definem o microcrédito:³

// Flexibilidade

// Rapidez, ajustando os tempos de decisão aos tempos das necessidades/opportunidades dos mutuários

// Adaptação dos produtos (oferta) às necessidades do público (procura)

Na definição da Comissão Europeia, o microcrédito é entendido como sendo um empréstimo inferior a 25 000 euros tendo como objetivo o apoio aos desempregados ou a pessoas inativas que desejem criar o seu próprio emprego, mas que não têm acesso aos serviços bancários tradicionais

¹ A evolução do microcrédito, nomeadamente nos países menos desenvolvidos, fez com que esse instrumento não tenha hoje como objetivo apenas a criação de emprego, mas também o apoio a vias profissionais e outras necessidades dos agregados, nomeadamente ao nível da saúde, educação e bens básicos.

² Como ficará claro ao longo do texto, entende-se por acompanhamento um processo estruturado de interação entre uma entidade prestadora de apoio técnico e o promotor tendo em vista a capacitação deste na preparação e desenvolvimento do seu projeto.

³ O que define o microcrédito não é a dimensão do empréstimo, mas todo o processo de criação de condições para que os mais desfavorecidos possam concretizar o seu direito à iniciativa económica.

O microcrédito possui um duplo impacto: económico, porque permite a criação de atividades geradoras de rendimento, e social, porque contribui para a inclusão financeira e, em consequência, social das pessoas.

A estes poderia ser acrescentado um impacto fiscal, pois como refere Maria Nowak (2006) quanto à importância do sector informal, *“Na maioria dos países da União Europeia existe um vasto sector de pequenas atividades informais geradoras de rendimento que é importante integrar na economia para que elas se possam desenvolver, formalizar e participar, tal como as outras, no financiamento da despesa pública. A procura está em grande parte escondida e é progressivamente revelada pela oferta. Por isso não é fácil avaliar o seu potencial”*⁴.

EXPERIÊNCIAS INICIAIS E EVOLUÇÃO NA EUROPA

Na Europa Ocidental, uma das primeiras entidades a implementar o microcrédito foi a Association pour le Droit à l'Initiative Économique (Adie), em França (1989), pela mão de Maria Nowak, sua fundadora e presidente.

Quando, em 1998, em Portugal se dá a fundação da ANDC já a Adie tinha 7 anos de experiência e uma estrutura perfeitamente consolidada.

A Adie conquistara a confiança da Banca e do poder político – ao ponto de se tornar gestora a nível nacional do Fundo EDEN (Encouragement au Développement d' Entreprises Nouvelles), fundo de apoio aos desempregados para a criação do seu próprio emprego, mas que necessitava de ser complementado por um empréstimo bancário⁵ – o que lhe permitiu um lugar ímpar e tornar-se uma das maiores organizações de microcrédito na Europa Ocidental.

Maria Nowak, pela sua experiência, nomeadamente pelo seu trabalho na implementação dos programas de microcrédito na Europa Central promovidos pelo Banco Mundial (1991), depressa percebeu que o desenvolvimento do microcrédito em França e na Europa não dependia apenas das organizações (por mais eficientes que fossem) que se lançavam na aventura de promoção e implementação do microcrédito. Havia outros fatores que seriam determinantes para que se ganhasse a batalha. Daí que Nowak tenha encetado uma luta de lobbying, com objetivos bem definidos, no sentido de influenciar os vários poderes, seja a nível nacional seja ao nível da União Europeia (UE).

Em França, a estratégia da Adie envolveu dois vetores fundamentais:

- //** Alteração da lei bancária e a possibilidade de as organizações de microcrédito concederem empréstimos. Esta era uma questão importante já que poderia ser uma via para a sustentabilidade do crédito (não das organizações) e libertava as instituições de microcrédito da rigidez do sistema bancário tradicional permitindo-lhes desenhar produtos mais de acordo com as necessidades do seu público. O objetivo foi concretizado em 2003 com uma adenda à lei bancária;

⁴ Maria Nowak, (2006). “Croissance et cohésion sociale. Le microcrédit et l'Union Européenne”, Finance & Bien commun 2006/2, n. 25, p. 37-43.

⁵ Nunca será demais insistir que, frequentemente, os apoios públicos deixam de fora os seus destinatários prioritários apenas porque os mesmos não têm condições para obterem os recursos complementares.

// Criação de um estatuto próprio para os microempreendedores, obtido em 2008. Este estatuto foi integrado numa lei muito mais vasta sobre a Modernização da Economia (Lei nº 2008-776, de 4/08/2008).

Ao nível da UE era necessário que o microcrédito fosse reconhecido como um instrumento credível na luta contra a pobreza e a exclusão e de apoio à criação de emprego. Por outro lado, era importante alguma estabilização e uma identificação clara de quem seriam os verdadeiros interlocutores, já que o microcrédito se movimentava entre a Direção Geral de Empresas, os Assuntos Sociais ou o Desenvolvimento Regional. Havia que definir um estatuto próprio e reconhecer a especificidade das microempresas tratando-as separadamente do conjunto das Pequenas e Médias Empresas (PME). Por outro lado, era necessário que ao nível dos estados membros se alterasse a legislação com o objetivo de enquadrar a atividade das organizações de microfinança e do microcrédito.

Em 1997, com a participação da Adie havia sido criado na Polónia o Microfinance Centre (MFC) que rapidamente se tornou numa referência no apoio às organizações de microcrédito e de microfinança na Europa de Leste. Com a preparação da adesão à UE dos países do bloco de Leste (a primeira vaga data de 2004), o MFC começa a ganhar influência junto das instâncias comunitárias. Daí que Maria Nowak, então presidente da Adie, defendia a constituição de uma rede que fosse a voz das instituições de microcrédito junto da UE e o seu interlocutor privilegiado. Assim, em 2002, num seminário realizado em Barcelona, no qual esteve presente a ANDC, é decidida a criação da Rede Europeia de Microfinança (REM)⁶.

A Rede foi oficialmente registada em Paris em 23 de maio de 2003, enquanto associação e segundo a lei vigente em França. Refira-se que a ANDC integrou, durante dois mandatos, a Direção da REM. *“A REM promove a microfinança como um instrumento de combate à exclusão social e financeira na Europa através do autoemprego e da criação de microempresas. Constitui missão da rede facilitar a capacitação das organizações e promover atividades de lobby a favor do sector”*⁷.

Entretanto, ao nível da UE, o microcrédito foi fazendo o seu caminho, tendo contribuído para o efeito a definição de microempresas, primeiro em Junho de 2000 no Conselho Europeu reunido em Santa Maria da Feira, em que na Carta Europeia das Pequenas Empresas se chamava a atenção para a necessidade de definir claramente as microempresas e posteriormente, em 2003, através da Recomendação da Comissão Europeia (2003/361/CE, 6 de maio 2003) sobre Microempresas e na qual eram definidos os critérios de classificação como tal. A definição de microcrédito e o montante máximo (25 000 euros) foi um outro passo importante, travando assim alguns lobbies bancários que pretendiam montantes bem mais elevados.

Em 2007, a Comissão Europeia, na sua comunicação ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, intitulada “Iniciativa Europeia para o desenvolvimento do microcrédito a favor do crescimento e do emprego”, identificava quatro domínios de intervenção prioritários: melhorar o quadro jurídico e institucional nos Estados Membros; criar um clima ainda mais favorável ao espírito empresarial; promover a divulgação de melhores práticas e facultar capital financeiro adicional às instituições de microcrédito (COM (2007)⁸.

⁶ Ou European Microfinance Network – EMN.

⁷ Site da REM: <https://www.european-microfinance.org/>.

⁸ COM, (2007). “An European Initiative for the development of Microcredit in support of Growth and Employment”, 708, 13/11/2007. Em Portugal muitas destas preocupações andaram arredadas do debate e, verdade seja dita, ao nível da política pública – e também das organizações – o microcrédito e as recomendações europeias nunca foram levadas muito a sério.

No aprofundamento do diálogo entre os representantes da microfinança, sobretudo através da REM, MFC e Community Finance Development Association (CDFA) e a UE havia a preocupação de dotar as organizações de princípios e práticas que fossem comuns. Assim se chegou ao “Código Europeu de Boa Conduta” para as instituições de Microfinança, o qual foi publicado pela Comissão Europeia em 2011.

Em 2017 e 2018, a REM “intensificou a sua atividade de lobby a favor do sector. Reforçou o diálogo com as instituições da UE nas matérias relacionadas com o enquadramento legal da microfinança e a promoção de programas para o desenvolvimento do sector. A REM também desenvolveu a sua ação no sentido de garantir a preservação no orçamento da UE pós-2020 para a microfinança a quantificação dos montantes para os diferentes instrumentos e a sua aplicação.” (EMN, 2017)⁹

A DIFÍCIL SUSTENTABILIDADE DO ACOMPANHAMENTO

Nesta caminhada, uma das preocupações sempre presentes interroga como garantir a sustentabilidade das organizações de microcrédito ou, mais corretamente, as Instituições de Microfinança (IMF).¹⁰ A experiência tornou cada vez mais claro que, mantendo o modelo tradicional, os custos do acompanhamento tornarão difícil – ou mesmo impossível – que as organizações sejam, só por si, sustentáveis. Aliás, a evolução da microfinança nos países de leste acabou por mostrar isso mesmo pois, apesar de todo o apoio, aquelas que se aproximam da sustentabilidade são as mesmas que se afastam do seu público natural e se aproximam do sistema bancário tradicional e, por isso, se veem obrigadas a cumprir determinados rácios, ficando sujeitas à supervisão dos bancos centrais. A consequência é que se afastam cada vez mais da economia social. Como um dia alguém disse: “Quando as organizações da economia social pretendem imitar as empresas a sua missão perdeu-se algures pelo caminho”.

A procura de modelos híbridos (atividades rentáveis suportando outras não rentáveis ou menos rentáveis), que permitam às organizações serem fiéis à sua missão, pode ser um caminho a percorrer. Outro caminho, próximo do modelo Adie, é o crédito custear-se a si próprio e outros serviços, como o acompanhamento, serem suportados pela sociedade (seja através do Estado, empresas beneméritas ou através de Fundos Solidários), já que se trata de um serviço prestado à comunidade.

Seja qual for o caminho, há que ser fiel aos princípios e à missão, tendo consciência de que os objetivos a atingir não dependem apenas das organizações, mas também da sua inclusão nas políticas públicas. O microcrédito e a microfinança só têm sentido e futuro se o seu principal objetivo for a inclusão das pessoas e puderem contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios, das comunidades e da sociedade em geral. Caso contrário, o microcrédito será apenas mais um instrumento de crédito, mesmo se com características específicas.

⁹ EMN, (2017). EMN Annual Report 2017, https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/annual_report/file/AR_2017_web_spreads5.pdf, (janeiro 2020).

¹⁰ Instituições que praticam o microcrédito em alternativa aos bancos - Micro Finance Institution (MFI).

Importa também não perder de vista uma das críticas feitas a Muhammad Yunus: a de ter colocado, talvez por demasiada ousadia, as expectativas bastante altas, ou seja, que o microcrédito seria a forma de acabar com a pobreza, «colocar a pobreza nos museus» como ele várias vezes referiu. Hoje sabemos que não é assim, mesmo se o microcrédito continua a ser um instrumento importante de luta contra a pobreza e a favor do desenvolvimento, sobretudo na medida em que for elemento transformador de hábitos e comportamentos, ou seja, que transporte consigo uma pedagogia de transformação. Daí a importância do acompanhamento enquanto pedagogia e via formativa à medida de cada um.

1.2. PORTUGAL NOS ANOS 90: O ESTÍMULO AO MICROEMPREENDEDORISMO

No final dos anos 90, Portugal estava mergulhado numa profunda transformação, fruto quer da consolidação da “revolução dos cravos” quer da integração na Comunidade Económica Europeia (1986). Mas a sociedade portuguesa apresentava também um atraso de desenvolvimento e um tecido empresarial muito frágil, cimentado em microempresas, o que não era suficiente para diminuir uma taxa elevada de desemprego e baixos salários.

Essa situação, apesar das inúmeras dificuldades, não impediu o grande esforço da edificação do “estado-providência” e a década de 90 vai assistir a um número significativo de iniciativas: Rendimento Mínimo Garantido (1995); Redes Sociais precedidas pela experiência das Redes Regionais para o Emprego e Pactos Territoriais para o Emprego; Planos Nacionais de Emprego (desde 1998) e, posteriormente, os Planos Nacionais para a Inclusão Social (desde 2001). Em 1996 é assinado um Pacto de Solidariedade Social entre o Estado - Administração Central e Local - e os vários parceiros sociais representativos das organizações do terceiro sector da área social (Misericórdias, Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS, e Associações Mutualistas).

Apesar destas medidas, os níveis de pobreza mantinham-se elevados, atingindo em 2000 - cerca de 20% da população, à volta de dois milhões de portugueses (Farinha et al, 2013).¹¹

Como então escreveria Jorge Wemans, (1999)¹² *“Portugal apresenta no contexto europeu algumas especificidades no que diz respeito à problemática do emprego e da luta contra a exclusão, à intervenção do Estado neste terreno, à dinâmica do Terceiro Sector e à mobilização de poupanças solidárias (...) elas dizem respeito ao baixo reconhecimento do desemprego como questão social número um, à fase de transição em que se encontram as políticas sociais públicas e à inadequação de alguns dos seus pressupostos, à progressiva perda de importância da poupança mutualista, à inexistência de instituições e financiamento alternativo e às próprias fragilidades do Terceiro Sector no campo do recurso à inclusão económica como forma de luta contra a exclusão”*.

¹¹ Carlos Farinha, Rita Figueiras e Vítor Junqueira, (2013). *“Desigualdades Económicas em Portugal”*, ed. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa.

¹² Jorge Wemans, (1999). *“Financiamento alternativo das microempresas – Propostas e práticas”*, ed. ANIMAR.

O microempreendedorismo como solução alternativa ao desemprego vinha a ser estimulado desde há vários anos, nomeadamente através do programa ILE - Iniciativas Locais de Emprego¹³, o qual, embora pondo um grande foco no desenvolvimento local, parece ter revelado eficácia na integração de grupos vulneráveis (Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos - CIDECE, 2004).¹⁴ Depois de 1995, estava em ação o Regime de Incentivos às Microempresas (RIME).

No entanto, a dimensão social, muito presente no programa ILE, nem sempre se mostrou compatível com as regras de acesso e financiamento dos diversos instrumentos, o que levava a considerar que na sociedade portuguesa, com uma significativa presença de população em situação de pobreza, o microcrédito poderia ter um papel significativo para pessoas que tinham ideias de negócio mas não tinham acesso ao capital nem garantias para o obter. Com efeito, o acesso ao crédito para concretizar atividades económicas é central para populações sem capital, mas os produtos de crédito existentes não eram acessíveis a uma parte significativa da população portuguesa, mesmo que com capacidade empreendedora, que não dispunha das condições exigidas, nomeadamente de garantias. Seria bem-vindo um instrumento de crédito que ultrapassasse essas exigências e restrições.¹⁵

Assim, após terem tido conhecimento da experiência do Grameen Bank e terem contactado com outras entidades, entretanto surgidas na Europa, nomeadamente a Adie, e após um ano de trabalho junto das Associações de Desenvolvimento Local (ADL's), um grupo de pessoas meteu mãos à obra e fundou a ANDC.

1.3. A CRIAÇÃO DA ANDC – A MOTIVAÇÃO DOS FUNDADORES

Neste caso, nada melhor que passar a palavra a dois dos fundadores, Jorge Wemans e Joana Veloso, a quem se agradece a contribuição que se segue e que mantem a linguagem própria de um testemunho na primeira pessoa.

Estudar a Realidade

A investigação que daria origem – a 14 de dezembro de 1998 – à Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) iniciou-se em 1996, 20 anos depois de Muhammad Yunus ter iniciado no Bangladesh a experiência que daria origem ao Grameen Bank – a primeira e até hoje mais forte concretização dos conceitos e práticas do microcrédito. Essa investigação, conduzida pelos autores deste texto Joana Veloso e Jorge Wemans, foi financiada no âmbito do projeto europeu Integrar. O sucesso do microcrédito no combate à pobreza era já uma evidência incontestável e pretendia-se saber se em Portugal não podia também contribuir para esse fim.

¹³ Criado em 1986.

¹⁴ CIDECE, (2004). "Avaliação do Programa ILE no período de 1996 a 2001".

¹⁵ Importa, também, sublinhar que os instrumentos promovidos pelo Estado, face à rigidez do regime normativo nacional e o decorrente dos fundos europeus, correm o risco de deixar de fora franjas do público que pretendem atingir. Daí que a intervenção das políticas públicas através de parcerias com organizações como a ANDC possa ser mais eficaz e eficiente quando os instrumentos necessitam de ser ajustados às necessidades das pessoas.

Depois de muitas dezenas de contactos, participação e organização de debates, colóquios e congressos, de deslocações e visitas (no país e no estrangeiro), a ANDC nascia de uma convicção e da recusa de uma mão cheia de hipóteses possíveis, o que, naturalmente, definia os caminhos que queríamos percorrer.

Definir uma missão

A nossa convicção perscrutadora era a de que existiam em Portugal pessoas para quem o acesso ao crédito (de que eram excluídas pelas instituições bancárias existentes) seria suficiente para iniciarem uma pequena atividade económica por conta própria. Tal micro-empresa constituiria uma alavanca poderosa no sentido de ultrapassarem o limiar de pobreza em que se encontravam e, assim, superarem a exclusão económica e social em que viviam.

Esta convicção central definia de forma bastante clara a população-alvo, o objetivo último e o instrumento básico do microcrédito. Faltava definir como fazer.

Antes de responder a esta questão, tratou-se de investigar se no país alguma instituição realizava algum tipo de programa de microcrédito. Essa foi a primeira negativa que nos levou à criação da ANDC: a constatação da inexistência de qualquer oferta de microcrédito no território nacional. Não só não existia como a esmagadora maioria das pessoas e instituições contactadas via com interesse o lançamento de algo nesta área.

Arquitetura de uma proposta

*Reconhecidos o lugar e a necessidade para a criação de um sistema de microcrédito, a segunda afirmação negativa foi a de que **não** iríamos copiar sem mais o microcrédito tal qual se praticava no terceiro mundo. Teríamos de europeizar e aporuguesar. Seria longo enumerar as razões que fundamentaram esta decisão, mas vale a pena reter as principais consequências: o microcrédito a conceder seria individual (sem depender da decisão de grupos de empreendedores pobres); teria taxas de juro baixas e pagamento de prestações mensais; exigiria acompanhamento muito próximo (incidindo não apenas no reembolso do crédito, mas também sobre a evolução do negócio e da pessoa do microempresário); e seria atribuído às pessoas a quem a ANDC reconhecesse capacidade para ter sucesso na concretização do projeto de negócio apresentado.*

*Mas, apesar de reivindicar para a ANDC a exclusividade da análise do risco de crédito, **não** pretendíamos fundar uma nova instituição financeira, **não** queríamos, por outro lado, realizar trabalho que já outros realizavam e tínhamos percebido que, na Europa e decorrendo da metodologia acima enunciada, o microcrédito **não** seria uma atividade rentável. Este conjunto de “nãos” determinou a configuração inicial do primeiro sistema de microcrédito em Portugal.*

A concretização daquele conjunto de opções levou-nos a protocolar a relação com: uma instituição financeira (o BCP) – que concederia o crédito às pessoas indicadas; com o IEF – de que receberíamos apoio e colaboração (consequência do mútuo reconhecimento de que a nossa ação permitia concretizar e aligeirar as políticas públicas de luta contra o desemprego); e com uma série de instituições locais (associações de desenvolvimento local, cooperativas, câmaras municipais, misericórdias e outras) – que desenvolveriam o trabalho de campo.

*Antes do termo se tornar uma banalidade, ou melhor, antes de ser sequer usado, já a Associação não só praticava como fundamentava a sua ação em **parcerias** sem as quais não conseguiria atingir os objetivos a que se propunha: um banco para conceder o crédito de que a ANDC **não** dispunha; o apoio das políticas públicas, sem o qual este sistema de microcrédito não seria viável; as instituições locais, desenvolvendo o trabalho que a ANDC **não** pretendia substituir: detetar os futuros microempresários, ajudá-los a construir o seu projeto e plano de negócio e acompanhá-los nesse processo – trabalho que a ANDC apoiaria e financiaria.*

Faltava ainda um último pilar: convencer um conjunto de pessoas e instituições a participarem na construção da Associação. Financiando-a (para constituir um fundo de garantia que nos fizesse parceiro credível dos bancos e do IEFP) e oferecendo-lhe o seu trabalho voluntário (permitindo deste modo baixar substancialmente os custos operacionais da ANDC).

Estes foram passos muito rápidos: em poucos meses reuníramos mais de 5.000 contos – o que à época do escudo era dinheiro! – e havia duas dezenas de voluntários trabalhando na Associação.

Conclusão - Um modelo colectivamente suportado

O microcrédito foi introduzido em Portugal após a auscultação e com o contributo de muita gente, portuguesa e não só. Nasceu suportado por uma rede muito extensa e alargada de pessoas e instituições, evitando duplicar o que já existia. Entre outros contributos decisivos contam-se o de uma instituição financeira (o BCP) e o reconhecimento, por parte do Governo, de que a proposta de microcrédito por nós formulada continha todas as características para ser entendida como concretização das políticas públicas em favor do emprego e da luta contra a pobreza – o que se veio a traduzir no protocolo de colaboração assinado com o IEFP.

Não menos decisivo foi o facto de se ter decido institucionalizar a peça central de todo o sistema de microcrédito recorrendo à forma mais frágil e simples oferecida pelo quadro legal: uma associação.

A longevidade que esta conheceu, bem como os diversos protagonismos que conheceu nunca se deixando sequestrar por grupos diretivos repetidamente eleitos, demonstra como é possível, através do associativismo democrático e dos seus mecanismos próprios, reunir fundos, disponibilidades, vontades e saberes para concretizar e reinventar projetos fundamentados numa missão bem definida e específica.

Contudo, e por mais importante que tenha sido o papel da ANDC – e foi-o! – a introdução do microcrédito em Portugal no final da década de “90” do milénio passado não teria sido possível sem a disponibilidade de banqueiros para arriscarem financiar pequenos investimentos cujo risco de crédito seria avaliado por uma instituição não financeira e sem a capacidade de mobilizar para este projeto a vontade política dos responsáveis governamentais pelas políticas públicas na área do emprego e da luta contra a pobreza.

// CAPÍTULO 2



ANDC – Percurso e Resultados

2.1. DOS DESAFIOS INICIAIS À AFIRMAÇÃO DE UM MODELO DE AÇÃO

Ultrapassadas as barreiras iniciais para encontrar os parceiros certos que pudessem dar corpo à iniciativa, outros desafios se colocavam. Sublinhe-se o facto de muitos desses desafios decorrerem do modelo encontrado de parceria tripartida – sociedade civil/economia social (ANDC que acolhia, capacitava e acompanhava os promotores), sector privado (banco que concedia o empréstimo) e Estado pelo IEFP que apoiava financeiramente a ação da ANDC – modelo que era considerado, na altura, bastante inovador pelos parceiros europeus.

Um dos primeiros desafios que se colocava, sendo mesmo condição de futuro, era que o microcrédito «desse certo», ou seja, era necessário provar não só que o microcrédito era um instrumento útil e eficaz na promoção do empreendedorismo focado nos grupos mais vulneráveis, mas também uma solução de inclusão através da via económica para esses mesmos públicos.

Caso não se conseguisse tal desiderato, muito dificilmente no futuro o microcrédito teria espaço e o que inicialmente era esperança facilmente se transformaria em estigma e seria banido da nomenclatura da inclusão. «Dar certo» implicava um equilíbrio entre o sucesso social (inclusão), o sucesso financeiro (capacidade do negócio em gerar receita para reembolso do empréstimo) e económico (perenidade dos negócios).

Este triplo equilíbrio, para que resultasse, tinha que ser interiorizado e percecionado por todos e introduzido na prática das metodologias. A vertente financeira ganhava alguma relevância, já que era importante convencer o parceiro Banco Comercial Português – Nova Rede (BCP – Nova Rede) da eficácia deste instrumento, mas também dissipar a desconfiança que outras instituições financeiras tinham em relação ao mesmo. A afirmação do crédito como direito, mesmo se numa lógica de afirmação do exercício de cidadania, era algo que não encaixava na lógica e discurso bancários e que, por certo, aumentava a desconfiança.

Por outro lado, e esse era também um desafio, estava em jogo a capacidade em mostrar ao parceiro Estado (IEFP) que o microcrédito era um instrumento eficiente na criação de emprego especialmente dirigido a públicos vulneráveis e/ou excluídos, traduzindo-se, em consequência, na diminuição dos subsídios tradicionais. Daí a importância atribuída à perenização dos negócios e a impossibilidade de conceder segundos empréstimos ou empréstimos a microempresas já existentes.

No relacionamento e gestão da parceria com o IEFP foi importante ter-se passado do modelo inicial de um apoio baseado na despesa realizada para um modelo de apoio baseado nos resultados alcançados. Essa alteração reforçou a eficiência dos recursos públicos e permitiu flexibilidade à ANDC na gestão das suas prioridades e afetação a cada uma delas da dotação financeira necessária, contribuindo para a afirmação da ANDC e para uma maior cobertura do território.

Um outro desafio, não menos importante, tinha a ver com a afirmação do microcrédito na sociedade e a sensibilização de outros parceiros, nomeadamente a nível local, para a importância do instrumento quando integrado nas estratégias para cada território, muito protagonizadas, no início, por associações locais. Uma vertente de resposta ao desafio era desencadear e alimentar um debate sobre esta temática, sobretudo através da realização de conferências. A ligação a outras entidades internacionais congêneres completava o leque e era a forma de ir acompanhando a discussão sobre os desafios do microcrédito a nível europeu.

A resposta a estes desafios trouxe para o campo do microcrédito novos parceiros financeiros: ao BCP juntaram-se a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Banco Espírito Santo - Novo Banco (BES - Novo Banco), a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Noroeste, a CCAM de Coimbra, CCAM de Albufeira e a CCAM de Távora e Douro, e, posteriormente, a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo (CCCAM) enquanto enquadrador dos protocolos da respetiva rede. Juntaram-se, ainda novos parceiros locais, tendo a ANDC celebrado protocolos de cooperação com diversas entidades, maioritariamente ligadas à administração local (Anexo I). Experimentaram-se novas formas de participação da sociedade civil no apoio ao empreendedorismo. Constituiu-se uma equipa experimentada e empenhada no apoio aos promotores de projetos e uma organização estruturada.

2.2. RESULTADOS DA ATIVIDADE

Ao longo de 20 anos de atividade os serviços da ANDC foram procurados por mais de 20 mil pessoas, embora apenas uma pequena percentagem, cerca de 10%, tenha acabado por concretizar a sua iniciativa empresarial. Com todas as pessoas que a procuraram a ANDC trabalhou quer na ponderação das oportunidades disponíveis face à sua situação e potencialidades, quer no acompanhamento da tomada de decisão sobre as escolhas mais adequadas, quer ainda desenvolvendo, por vezes, a ideia de negócio até fases adiantadas mesmo em casos em que, por razões associadas ao promotor ou à viabilidade do negócio, os processos acabaram por não ter seguimento.

No total foram criados 2 312 negócios por via do acesso a microcrédito no montante de cerca de 16 milhões de euros de empréstimos contratados com entidades bancárias suas parceiras. Destes negócios, 93 foram promovidos por empresários estrangeiros de 28 nacionalidades diferentes.

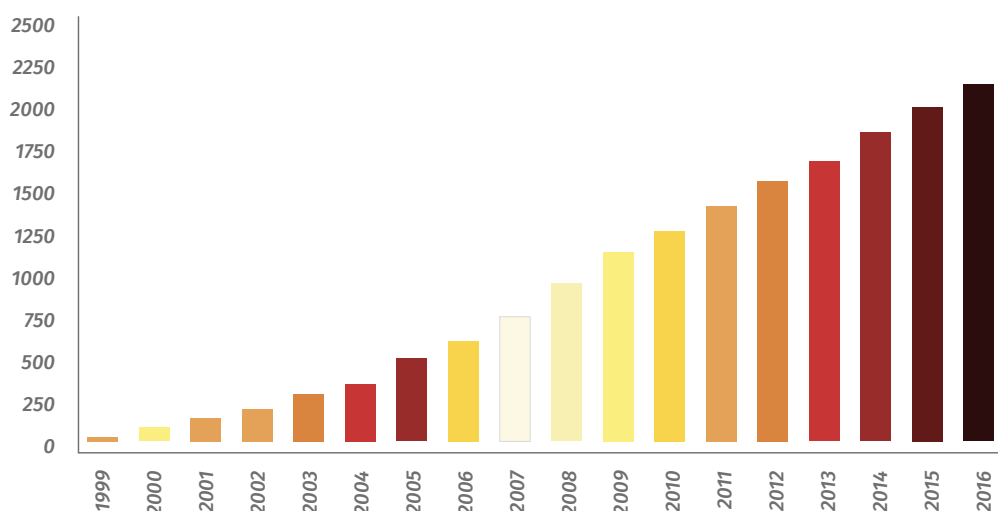
Os resultados da atividade até 2016 (ano em que a ANDC se viu confrontada com as alterações que conduziram à sua extinção) foram analisados com detalhe na publicação de 2018 “ANDC – 18 anos ao serviço da Inclusão Económica e Social”. Na referida publicação optou-se por uma análise segmentada de acordo com 3 períodos cronológicos 1999-2004, 2005-2008 e 2009-2016, de modo a ilustrar a evolução verificada em termos de perfil dos empresários, dos negócios e do crédito.

20 ANOS DE ATIVIDADE

Ao longo de 20 anos de atividade, entre 1999 e o início de 2019, a ANDC apoiou 2 312 negócios por via do acesso a microcrédito no montante de 15,7 milhões de euros de empréstimos contratados com entidades bancárias suas parceiras.

Os resultados desta atividade foram analisados com detalhe na publicação de 2018 “ANDC – 18 anos ao serviço da Inclusão Económica e Social”, sendo o período de maior intensidade o compreendido entre 2009 e 2016 (54% dos negócios e 65% do crédito).

Negócios Criados
(valores acumulados)



Em 2016, a ANDC viu-se confrontada com um novo quadro que impôs uma forte redução da sua atividade e dos correspondentes recursos humanos. Nesse contexto, entre janeiro de 2017 e fevereiro de 2019, foram ainda, apoiados mais 71 projetos com um montante de crédito de 709 250 euros.

De seguida, após a apresentação cronológica dos factos mais relevantes na vida da ANDC, resumem-se os principais elementos da análise da atividade até 2016 e completam-se com os resultados da atividade operacional no período subsequente, já no quadro de um esforço de adaptação às novas circunstâncias, até ao início de 2019.¹⁶

¹⁶ Os dados que suportaram a análise estatística foram transferidos para uma base de dados anonimizada que fica à disposição dos possíveis interessados no seguinte link : <https://www.cases.pt/sou-mais/>.

MOMENTOS MARCANTES DA VIDA DA ANDC

O Quadro 2.1, Cronologia da ANDC no contexto nacional e internacional apresenta os factos marcantes da vida da ANDC, enquadrados no contexto nacional e internacional. Ao longo deste percurso a ANDC conquistou a sua credibilidade e tornou-se uma referência do microcrédito em Portugal.

// Quadro 2.1

Cronologia da ANDC no contexto nacional e internacional

ANO	ADNC	EVENTOS E DOCUMENTOS DA ANDC	MICROFINANÇA INTERNACIONAL ^A	PORTUGAL: INICIATIVAS ESTUDOS E LEGISLAÇÃO
1998	FUNDAÇÃO da ANDC (14 de dezembro)	Seminário Fundador "Microcrédito contra a Pobreza" (2 de outubro) Documento "Sete Teses a Favor do Microcrédito"		
1999	Início da Atividade Protocolo com BCP-Nova Rede (março) 1º Protocolo com IEFP (abril)			
2001	2º Protocolo com IEFP (dezembro) ^B	Seminário "O Futuro do Microcrédito - A Experiência Portuguesa avaliada por dois Peritos Mundiais" (dezembro)		
2002	Estágio do Secretário-Geral da ANDC na Association pour le Droit à l'Initiative Économique (Adie) Paris			
2003	Adesão da ANDC à Rede Europeia de Microfinança (REM) 3º Protocolo com IEFP (dezembro)		Criação da Rede Europeia de Microfinança (REM) Recomendação 2003/361/CE: pela primeira vez é definido o conceito de "microempresa"	
2004	ANDC integra Direção da REM, Jorge Wemans	Conferência "Microcrédito: uma experiência com futuro" (novembro) Carta de Intenções e Declaração - Ano Internacional do Microcrédito (AIM) (novembro) ^C	1ª Conferência Anual da REM, setembro, Bruxelas, Bélgica	
2005	Reconhecimento da ANDC como entidade de utilidade pública (DR II Série, Nº 272, 19/11/2004) 1º Protocolo CGD (dezembro)	Semana do Microcrédito (20-25 de maio) Encontro "Finança Ética para o Desenvolvimento" (Feira Social de Lisboa) promovido pela ANDC e a OIKOS	Ano Internacional do Microcrédito, Nações Unidas 2ª Conferência Anual da REM "Microfinança para a integração social e financeira", outubro, Barcelona, Espanha	Millenium Bcp (MBcp) cria o seu balcão de "Microcrédito Millennium Bcp"
2006	1º Protocolo BES (abril) 2º Protocolo BCP (maio) 4º Protocolo com IEFP alteração do apoio (dezembro)	Conferência "O Microcrédito Passado e Futuro - Certezas e Desafios do Microcrédito" (janeiro). Participação de Yunus, Maria Nowak e Angel Font Conversa com o Prof. Yunus na ANDC (janeiro)	Yunus e o Grameen Bank - Prémio Nobel da Paz 3ª Conferência Anual da REM "Microfinança uma missão : aprender juntos", junho, Budapeste, Hungria	

ANO	ADNC	EVENTOS E DOCUMENTOS DA ANDC	MICROFINANÇA INTERNACIONAL	PORTUGAL: INICIATIVAS ESTUDOS E LEGISLAÇÃO
2007	Manuel Brandão Alves substitui Jorge Wemans na Direção da REM (abril)	Conferência "As Instituições Financeiras e o Desenvolvimento do Microcrédito" (novembro)	4ª Conferência Anual da REM "A Microfinança no enquadramento bancário: modelos, experiências, perspetivas", abril, Berlim, Alemanha	Estudo de Avaliação do Microcrédito em Portugal - coordenação Américo Mendes; Observatório do Emprego
		"Código de Conduta do Microcrédito" assinado por várias entidades	Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, de 13 de novembro, "Uma iniciativa europeia para o desenvolvimento do microcrédito em prol do crescimento e do emprego", COM (2007) 708	
		"O Microcrédito em discurso direto - 10 testemunhos de microempresários" (Edição ANDC)		
2008	10 ANOS ANDC	"Retratos: 10 Anos de Microcrédito em Portugal" (Edição ANDC)	5ª Conferência Anual da REM "A microfinança uma ferramenta para o crescimento e o emprego na Europa", setembro, Nice, França	
		Sondagem ao grau de satisfação dos clientes ANDC 2005-2007- coordenação João Paes Braga		
		Encontro de Microempresários em Lisboa e Porto (maio)	Comunicação da Comissão Europeia de 25 de junho, "Think small first". "Think small first". A "Small Bussiness Act for Europe", COM (2008) 394 final	
		Exposição: "10 Anos do Microcrédito em Portugal", Museu da Eletricidade, curadora Maria do Mar Fazenda (14 de dezembro)		
2009	3º Protocolo MBcp	Lançamento na FNAC de Lisboa do livro "Retratos: 10 Anos de Microcrédito em Portugal" (fevereiro)	6ª Conferência Anual da REM "A microfinança e o seu crescimento na Europa: consequências, desafios e oportunidades", junho, Milão, Itália	Início do Microinvest e Invest+. Criação do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), (Portaria 985/2009, 4 de setembro)
		Exposição Itinerante "10 Anos do Microcrédito em Portugal", Portalegre (19 de fevereiro - 22 de março), Estremoz (2 - 30 de maio), Centro Português de Fotografia, Porto (11 de julho - 31 de agosto)		Sondagem à População Portuguesa sobre o conhecimento do microcrédito, (Fundação Vox Populi/Marktest)
		Evento da Mostra, em parceria com a Sonae, Norte Shopping - Matosinhos (19 - 21 de junho)		Extinção do INSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo. Criação da CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
		Seminário "10 Anos de Direito ao Crédito" (Encerramento dos festejos dos 10 anos)		

ANO	ADNC	EVENTOS E DOCUMENTOS DA ANDC	MICROFINANÇA INTERNACIONAL	PORTUGAL: INICIATIVAS ESTUDOS E LEGISLAÇÃO
2010	Visita <i>peer to peer</i> à Adie (15 - 16 de abril)	Documento - Estatuto do Auto-empresendedor e do Microempresário. Sob proposta da ANDC (setembro)	7ª Conferência Anual da REM "2010: uma Europa em mudança - lutar contra a pobreza, apoiar as empresas", junho, Londres, Reino Unido Decisão Nº 283/2010/UE do Parlamento Europeu e do Conselho (25 de março) que estabelece um Instrumento de Microfinanciamento Europeu "Progress" para o Emprego e a Inclusão Social	Criação das Sociedades Financeiras de Microcrédito (DL Nº 12/2010, 19 de fevereiro) Criação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social (PADES), incluindo Programa Nacional de Microcrédito - gestão CASES (Resolução Conselho de Ministros 16/2010, 4 de fevereiro) Criação do CNES - Conselho Nacional para a Economia Social (Resolução CM 55/2010, 4 de agosto) Definição de Microcrédito e Sociedades Financeiras de Microcrédito (Portaria 1315/2010, 28 de dezembro)
2011		Encontro de Associados cujo mote foi "O que é necessário tem que se tornar viável" (fevereiro) Documento com conclusões do encontro de associados com propostas de orientações estratégicas para o futuro	8ª Conferência Anual da REM "Reforçar a microfinança com serviços de acompanhamento sustentáveis: Quem vai pagar a fatura?", 9-10 de junho, Amsterdão, Holanda Aprovação do "Código Europeu de Boa Conduta" para as instituições de Microfinança	Linha de Crédito para a Economia Social (Social Invest) (Portaria 42/2011, 19 de janeiro) Inclusão do Microinvest no Plano Nacional de Microcrédito (Portaria 58/2011, 28 janeiro). Esta Portaria introduz alterações à Portaria 985/2009 Sociedades Financeiras de Microcrédito, Capital social (Portaria 59/2011, 31 de janeiro)
2012	Protocolo com CCAM Noroeste (novembro)		9ª Conferência Anual da REM "Impulsionar a criação de uma indústria microfinanceira sustentada na Europa", 8 - 9 de novembro, Bucareste, Roménia Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, de 12 de dezembro, intitulada "Adequação da regulamentação da UE", COM (2012) 746 final	
2013	15 ANOS ANDC	Conferência "15 Anos de Microcrédito em Portugal" (13 de dezembro)	10ª Conferência anual da REM "Caminhos de Inovação para a Microfinança Europeia", 25-26 de junho, Estocolmo, Suécia Comunicações da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: 9 de janeiro, "Plano de Ação Empreendedorismo 2020 - relançar o espírito empresarial na Europa", COM (2012) 795 final; de 7 de março, "Regulamentação inteligente - responder às necessidades das pequenas e médias empresas", COM (2013) 122 final	

ANO	ADNC	EVENTOS E DOCUMENTOS DA ANDC	MICROFINANÇA INTERNACIONAL	PORTUGAL: INICIATIVAS ESTUDOS E LEGISLAÇÃO
2014		Encontro de Associados - Reflexão e discussão sobre o futuro da ANDC (16 de julho)	11ª Conferência Anual da REM "Emprego: Desafios e Oportunidades para a Microfinança", 19-20 junho, Lisboa, Portugal	
		Apresentação do Estudo "Micronegócios: Avaliar, Divulgar, Partilhar". Coordenado por Sara Sousa Silva (novembro) (3) ^D		
2015		Semana do Microcrédito : vários encontros regionais (dezembro)	12ª Conferência Anual da REM "A microfinança e os bancos, somos os parceiros adequados?", abril, Dublin, Irlanda	
2016	Protocolo com a CCCAM IEFP não renova Protocolo com ANDC Protocolo com APOTEC - Associação Portuguesa de Técnicos de Contabilidade (26 de janeiro) Visita de delegação Húngara (maio) - visitas <i>peer to peer</i> da REM Participação na Conferência Anual da REM (junho)		13ª Conferência Anual da REM "Formatar a Microfinança - Quem, o quê, para quem", junho, Varsóvia, Polónia	
2017	Protocolo com o IEF no quadro do ACTP - Accredited Coach Training Program /EPAT	Presença do Secretário-Geral da ANDC no programa "Diário da Manhã", na TVI24, a propósito do Dia Europeu da Microfinança (20 de outubro)	14ª Conferência Anual da REM "Educação Financeira para reforçar o poder dos cidadãos", junho, Veneza, Itália	
2018	Visita do DG da REM 18 de abril - Criação de "Grupo REM" Certificação da ANDC como entidade de formação Encerramento da atividade operacional em 31 de dezembro de 2018 aprovado em Assembleia Geral	Encontro e apresentação da publicação "ANDC 18 anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal" (Edição ANDC), ISEG, Lisboa (18 de abril) Encontro para celebração dos 20 anos da ANDC, ISEG, Lisboa (14 de dezembro)	15ª Conferência Anual da REM "As pessoas e a Revolução Digital - Promover a nossa missão social através da tecnologia", Bilbao, Espanha	
2019	Assembleia Geral decide dissolução da ANDC			

Notas ao Quadro

^A A cor vermelha refere-se a eventos/documentos relacionados com a REM. A cor laranja refere-se a eventos da Comissão Europeia.

^B O primeiro Protocolo vigorou no biénio 1999-2000 na base do reembolso de despesas consideradas elegíveis. O protocolo assinado em 14/12/2001, alterou o princípio do financiamento, na base da prestação em função do número de créditos concedidos.

^C Declaração assinada pela ANDC, Fundação AMI, OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento, Caritas Portuguesa, União das Mutualidades Portuguesas, MBcp, Centro de Estudos Sociais, Centro de Investigação Sobre Economia Portuguesa, Mestrado em Política Económica e Social (ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão).

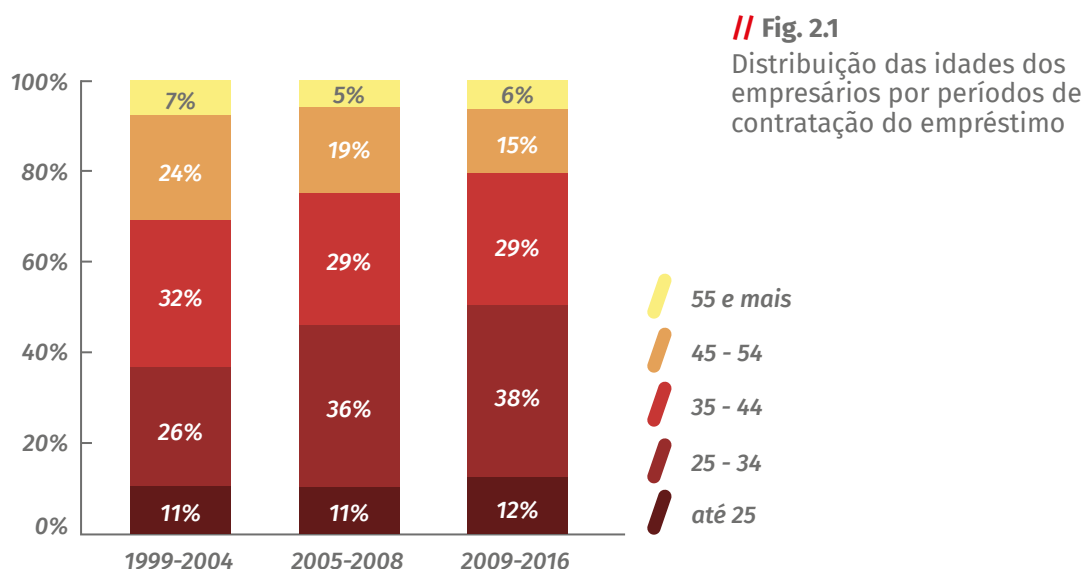
^D Com o apoio do Programa Operacional de Assistência Técnica / Fundo Social Europeu - POAT/FSE. As entrevistas num total de 170 foram telefónicas e o trabalho decorreu entre 28 de fevereiro e 27 de março de 2008. Definiu-se como universo sob estudo o conjunto de indivíduos de ambos os sexos que contactaram a ANDC procurando soluções de microcrédito. Consideraram-se os indivíduos que estabeleceram esses contactos no anos de 2005 a 2007 e os que neles ao menos num desses anos tinham através da ANDC um crédito ativo.

RESULTADOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL ATÉ 2016

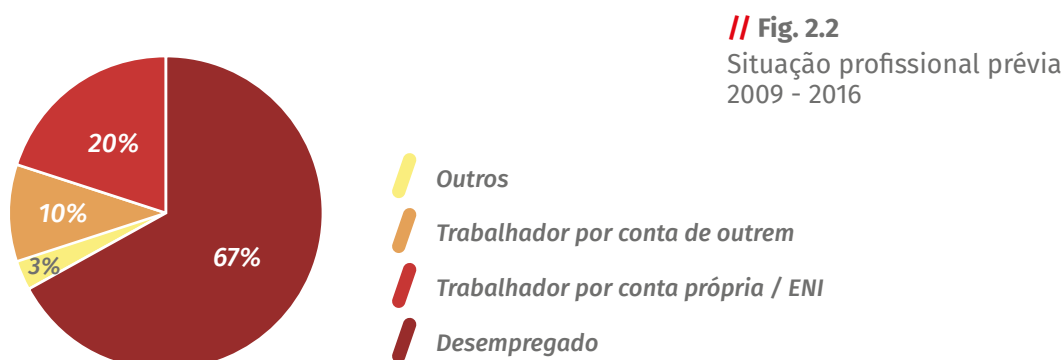
Como já referido, os resultados dos primeiros 18 anos de atividade operacional da ANDC, entre 1999 e 2016, foram objeto de análise pormenorizada numa publicação específica. Resumem-se de seguida alguns aspetos mais relevantes dessa análise, tendo em conta que o perfil dos empresários e dos negócios¹⁷ evoluiu ao longo do tempo, adoptando-se uma segmentação da análise em três períodos (1999-2004, 2005-2008 e 2009-2016) de acordo com os anos de contratação dos empréstimos:

// 2 241 empresários apoiados com de mais de 15 milhões de euros de crédito.

// Promotores de todas as idades, verificando-se ao longo dos períodos um rejuvenescimento dos empreendedores: os mais jovens (até aos 34 anos) passam de 37% no primeiro período para 50% no terceiro.

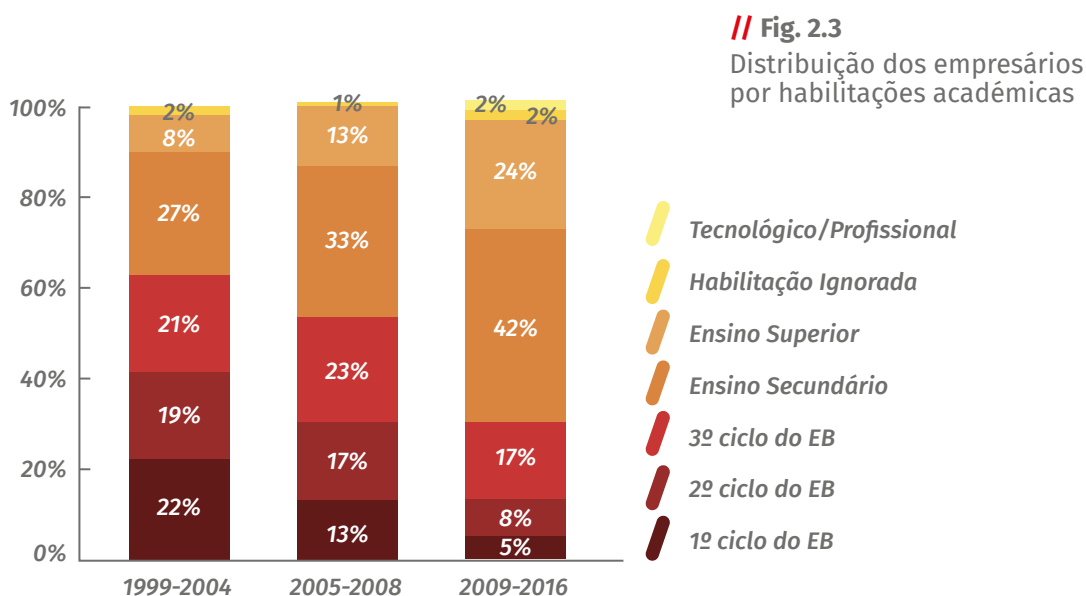


// Situação profissional prévia maioritariamente na categoria de desempregado, embora no período 2009-2016, 30% fossem trabalhadores por conta de outrem ou por conta própria quando procuraram a ANDC.



¹⁷ ANDC, (2018). "ANDC -18 anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal", março de 2018, ed. ANDC, Lisboa. A informação sobre o perfil dos empresários e dos negócios refere-se ao momento prévio à abertura do negócio, a informação sobre crédito reporta às fases de amortização dos empréstimos.

// Níveis de qualificações crescentes, tendo-se verificado uma melhoria do nível de habilitações, os empresários com pelo menos o ensino secundário passaram de 35% no primeiro período para 68% no terceiro.

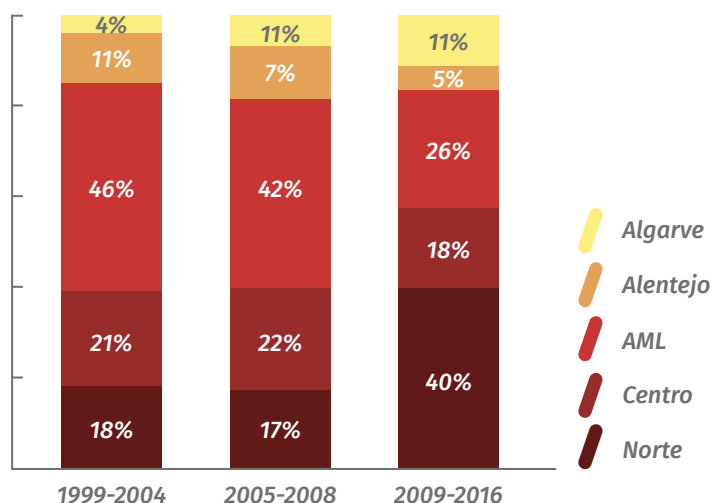


// Promotores maioritariamente com experiência profissional prévia: 79% dos empreendedores no período 2009-2016 tinham experiência profissional, com pesos equivalentes para os que tinham e para os que não tinham formação específica, e apenas 18% não tinha formação nem experiência e 3% tinham formação mas não tinham experiência.



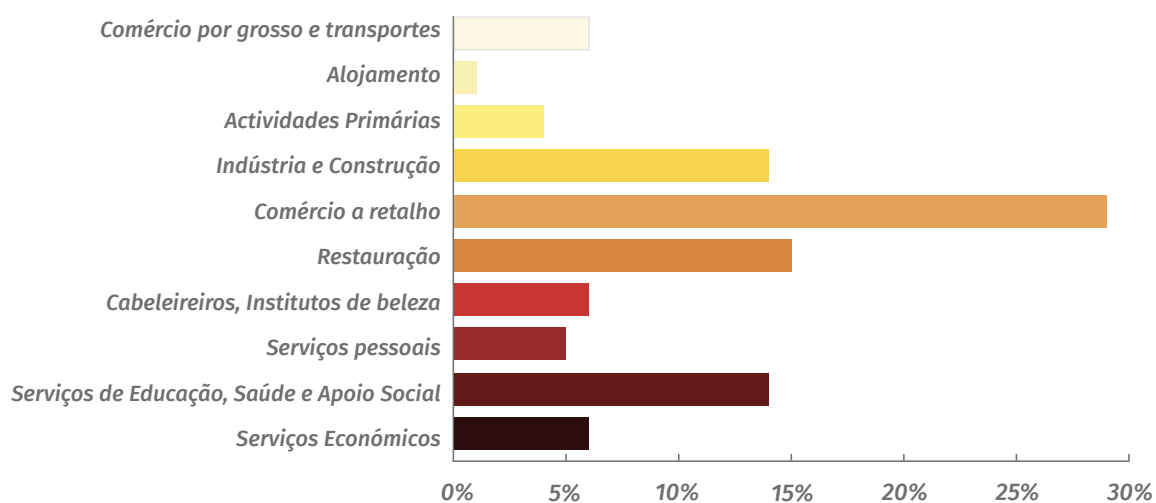
// Distribuição regional influenciada pela implantação da Associação, com progressivo aumento da posição do Algarve e do Norte, enquanto a Área Metropolitana de Lisboa (AML), predominante nos dois primeiros períodos, é claramente ultrapassada pelo Norte no terceiro período.

// Fig. 2.5
Negócios por períodos e por regiões



// Diversidade de negócios criados, apesar da predominância dos sectores de comércio a retalho, da restauração e dos serviços pessoais de baixa sofisticação como os cabeleireiros ou as limpezas.

// Fig. 2.6
Negócios criados por atividades



O sucesso das iniciativas de negócio tem que ser aferido em função de diversos indicadores, para além da simples referência aos tempos de sobrevivência, sabendo-se que o encerramento não é necessariamente negativo e pode ser uma oportunidade de aprendizagem importante, na transição para novas oportunidades uma vez cumpridas as obrigações legais e financeiras da fase anterior.

Tendo porém como referência os indicadores de manutenção do negócio e de pagamento do empréstimo, a análise efetuada a 676 empréstimos do período 2009-2016, cujo período de amortização (em geral 4 anos) já havia terminado à data do estudo referido apurou: 76% de negócios abertos (13% com mora) e 24% encerrados. No conjunto dos projetos cujo período de amortização do crédito já havia terminado, 27% tinham crédito em mora, o que correspondia a 10% do montante emprestado, sendo a mora de 7% nos negócios abertos e de 17% nos negócios encerrados.

As principais razões apontadas para o encerramento são as falhas de mercado, as competências profissionais e as competências comportamentais.

RESULTADOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL APÓS 2016

Após a alteração da relação de parceria com o IEF, descrita no ponto 2.3, foram ainda aprovados entre janeiro de 2017 e fevereiro de 2019 mais 71 créditos no montante de 709 250 euros.¹⁸ A maioria destes créditos (66) foram contratados na modalidade microcrédito ANDC o que evidencia o esforço que a organização manteve numa fase em que já não tinha nenhum apoio público para esta vertente da sua atividade. Os créditos aprovados ao abrigo do Microinvest a título de EPAT representaram 34% do número de créditos aprovados, embora o total dos montantes creditados neste grupo represente 40% do conjunto dado que os montantes máximos possíveis por projeto no Microinvest (20 000 euros) superam os do microcrédito ANDC neste período (12 500 euros).

No que se refere à caracterização das variáveis atrás analisadas constata-se alterações significativas (vide tabelas constantes do Anexo II), o que não pode ser desligado da alteração havida nos instrumentos utilizados:

// Nas habilitações dos promotores, o ensino superior mais do que duplica relativamente ao período 2009-2016, passando de 24% para 41%, e o ensino técnico quase inexistente ganha expressão atingindo 10%, o 1º ciclo do ensino básico desaparece, o segundo e terceiro baixam de 25% para 12% assim como o secundário de 42% para 37%. O fator idade pode ter aqui alguma influência com a classe predominante no período anterior (dos 25 aos 34 anos) a passar para os 35 a 44 anos, tendo o peso deste grupo etário subido de 29% no período 2009-2016 para 44%, após 2016.

// Na distribuição por regiões, a concentração na AML acentua-se passando de 26% para 37%, e o Algarve também reforça a sua posição passando de 11% para 24%. Este resultado reflete a alteração a que a ANDC se viu obrigada na afetação territorial dos recursos humanos, na sequência da ausência de apoio público ao microcrédito ANDC, e põe em evidência a importância da presença de proximidade aos públicos-alvo.

¹⁸ Não inclui 4 projetos Investe +, 16 projetos de antecipação do subsídio de desemprego, 6 projetos Invest Jovem e 1 Projeto Invest Artes e Ofícios, que também obtiveram apoio técnico da ANDC enquanto EPAT. Considerou-se que estas medidas não correspondiam ao conceito de microcrédito.

- // Em termos de sectores de atividade, os serviços ganham expressão passando de 46% para 59%. Alguns serviços mais comuns em fases anteriores perdem relevância, a restauração perde mais de metade do seu peso e os cabeleireiros quase não têm expressão. A indústria perde posição baixando de 14% para 3%.
- // Na situação profissional prévia, a percentagem de desempregados mantém-se, sobe a dos empregados por conta de outrem (4 pontos percentuais) e baixa a dos trabalhadores por conta própria (5 pontos percentuais).
- // Nas competências profissionais contemplando a formação específica e a experiência - aumenta o grupo dos que conjugam formação e experiência (5 pontos percentuais) e reduz para metade o peso do grupo dos que têm experiência sem formação, enquanto duplica o dos que não têm formação nem experiência.

Em resumo: acentua-se a melhoria de habilitações com forte acréscimo do ensino superior e o rejuvenescimento abranda, com o grupo mais expressivo a avançar para os 35 a 44 anos, os serviços tornam-se maioritários, os empregados por conta de outrem ganham terreno sobre os trabalhadores por conta própria, a formação específica aumenta o seu peso e a experiência diminui, a distribuição territorial altera-se seguindo as mudanças na presença regional da ANDC.

Embora o número de créditos incluídos neste conjunto seja limitado o perfil do empresário vai-se afastando claramente das situações de exclusão mais severas. Tal facto pode estar relacionado tanto com a oferta dos serviços e formas da sua divulgação como com a procura num contexto de menores níveis de desemprego.

2.3. A PROLIFERAÇÃO DE “CRÉDITOS MICRO”, NOVOS DESAFIOS E A DISSOLUÇÃO DA ANDC

Os anos de 2015/2016 foram tempo de viragem no microcrédito em Portugal. A proliferação de programas de política pública e programas privados de índole semelhante e a dificuldade de fazer valer a especificidade da ANDC foram perturbando a lógica dos desafios iniciais e os modelos de financiamento.

Ao mesmo tempo o empreendedorismo inclusivo perde visibilidade no discurso político e económico, que passa a estar focado nas *startups*, ainda que por vezes sobrevalorizadas.

O contexto mudou e assistiu-se à proliferação de instrumentos de financiamentos de microescala, frequentemente apenas como oferta de crédito e afastando-se do modelo de apoio integrado defendido pela ANDC, onde o acompanhamento económico-social é uma pedra base.

Focada, também por uma questão de sustentabilidade, em atingir o maior número de potenciais beneficiários de microcrédito, a ANDC ficou limitada na capacidade de construir novas propostas de intervenção e de influenciar as políticas públicas. Apesar da resposta e adaptação às novas solicitações, nomeadamente protocolos com diversas instituições financeiras, não foi possível congrega-

novos parceiros para uma afirmação concertada de promoção do microempreendedorismo inclusivo e para ganhos de escala do microcrédito através de novas formas de intervenção.

A necessidade de a ANDC se repensar acaba por ser acelerada pela mudança, ocorrida em 2016, na relação de parceria com o IEPF, tendo, por decisão deste Instituto, essa relação sido reconvertida ao quadro jurídico e regulamentar das EPAT¹⁹ aos programas de empreendedorismo do próprio IEPF, tendo o apoio público no âmbito do modelo de intervenção da ANDC (microcrédito ANDC) terminado a partir de então.

A ANDC confrontou-se com um novo contexto que veio a tornar insustentável a sua atividade tradicional – apoio e acompanhamento de criadores de negócios a partir de situações de vulnerabilidade social e económica.

O IEPF limitou o financiamento do apoio técnico apenas aos seus programas de empreendedorismo e a ANDC não conseguiu encontrar outros apoios que permitissem custear os custos de acompanhamento do seu microcrédito. Por outro lado, a atividade remunerada pelo IEPF – a ANDC no novo contexto das opções do IEPF era uma das mais de nove dezenas de EPAT – não atingiu escala que permitisse suportar a atividade de oferta do seu microcrédito, no âmbito dos protocolos com os bancos.

Face à situação descrita, a ANDC decidiu, em Assembleia Geral de 21 de Junho de 2018, encerrar a atividade operacional a partir do final de 2018 e, embora o encerramento da atividade operacional não tivesse de significar a dissolução da Associação, os Associados, avaliando os caminhos alternativos, decidiram dissolver a ANDC em Assembleia Geral de 28 de Março de 2019.

¹⁹ Artigo 5º da Portaria nº 157/2015, Diário da República n.º 103/2015, Série I de 2015/5/28.

// CAPÍTULO 3



**Microcrédito da ANDC
– As Opções e os Princípios**

3.1. A UTOPIA E AS OPÇÕES

Reler hoje o documento, publicado em 1998, “7 teses a favor do microcrédito”,²⁰ da autoria de dois dos fundadores da ANDC, reenvia-nos para um momento em que o forte impacto da experiência do Grameen Bank criava expectativas otimistas sobre o papel do microcrédito no combate à pobreza e sobre o potencial da sua utilização. Mas, sobretudo, reenvia-nos para as opções estratégicas então tomadas e que configuraram o microcrédito da ANDC.

O alvo fica definido: “Sendo o direito à iniciativa económica um direito universal, o microcrédito interessa-se exclusivamente pelo conjunto de pessoas a quem efetivamente tal direito não é económica, social e culturalmente reconhecido”, embora se tenha consciência da imprecisão das fronteiras para identificar o universo dos excluídos da iniciativa económica.

Sublinha-se que “enquanto instrumento de luta contra a pobreza e a exclusão, o microcrédito apresenta importantes vantagens em comparação com outros tipos de apoio”, mas também o carácter específico da sua atuação. “De facto, e apesar da sua utilidade, o crédito só resolve os problemas motivados pela falta de capital. Todos os outros problemas que habitualmente caracterizam a situação de excluídos não conhecem solução apenas pela obtenção de empréstimos”.

O microcrédito, enquanto uma proposta inovadora, pretendia “ocupar um espaço e desempenhar uma função ainda não preenchidas em Portugal”, procurando não concorrer com programas, medidas e ações já existentes; pelo contrário, podendo apoiar-se neles e propondo-se ser-lhes complementar.

Entre as diversas alternativas, o sistema de microcrédito construído optou conscientemente por um modelo frágil – “construir uma associação sem fins lucrativos e aberta a todas as contribuições, que corporize a necessidade de:

- // *socializar o risco do microcrédito através da constituição de um fundo de garantia alimentado por aforradores solidários (sócios ou não da Associação, particulares ou coletivos)*
- // *analisar, melhorar e apoiar ajustamentos nos projetos que lhe sejam apresentados*
- // *assumir a tramitação dos processos inerentes a cada projeto bem como acompanhar a sua execução, intervindo de forma expedita perante qualquer sinal de incumprimento ou outra dificuldade*
- // *manter ativa uma rede de “padrinhos” e acompanhantes das iniciativas apoiadas pelo microcrédito*
- // *facilitar a candidatura a apoios públicos aos quais os promotores das iniciativas tenham eventualmente interesse e condições para aceder*

²⁰ Jorge Wemans, Joana Veloso, (1998). “Sete Teses a Favor do Microcrédito em Portugal”, ed. ANDC, Lisboa.

- // divulgar a possibilidade de recurso ao microcrédito desenvolvendo ações de formação para agentes de desenvolvimento local, da administração local ou das políticas sociais públicas*
- // promover o recurso ao microcrédito por parte dos mais pobres, divulgando os casos de sucesso e sistematizando o conhecimento acumulado sobre as condições, metodologias e processos próprios do microcrédito*
- // negociar e contratar com as instituições financeiras que se mostrem interessadas, montantes anuais que estas disponibilizem para crédito às pessoas recomendadas pela Associação*
- // negociar e contratar com os responsáveis públicos os apoios financeiros justificados pelas ações de formação e acompanhamento desenvolvidas pela Associação, de forma a baixar os seus custos de funcionamento*
- // manter relações próximas com todas as instituições locais que desenvolvam trabalho com os mais pobres, no sentido de as incentivar a suscitar neles a perspetiva de iniciativa económica própria e do eventual recurso ao microcrédito”.*

O caderno de encargos da ANDC fica bem estabelecido, ao mesmo tempo que se extraem as conclusões quanto à aferição futura da valia social da ANDC. “A opção por uma institucionalização através de um meio tão frágil como uma simples associação impõe aceitar como limiar da sua existência e condição do seu futuro:

- // a demonstração permanente da sua utilidade social; mais do que qualquer das outras hipóteses possíveis, que poderiam arrastar a sua existência sustentando-se em processos laterais ao seu fim específico, uma associação com estas características não possui outra razão de ser ou possibilidade de sobrevivência para além da relevância social efetiva da sua utilidade*
- // a capacidade de permanentemente convencer parceiros, sem os quais não pode existir, da importância dos objetivos propostos e do elevado grau de rentabilidade social e económica dos processos escolhidos para os atingir.”*

O modelo de microcrédito implementado não se resumia a uma mera relação bilateral entre um banco e um beneficiário. Ainda que essa relação tivesse que existir, era um processo que envolvia diversos atores, concretizando-se num “contrato de empréstimo suportado por vários contratos:

- // O microcrédito é sempre contratado a nível pessoal pelo beneficiário junto da instituição bancária. A abertura de conta, a movimentação do empréstimo e o depósito das prestações são da inteira responsabilidade do beneficiário. Mas este sabe que tal contrato só foi possível pela existência de outro contrato entre a Associação e o banco em ordem à concessão de um plafond anual máximo mobilizável para este tipo de créditos. Por outro lado, o beneficiário será informado da relação direta entre o insucesso da sua iniciativa e o esgotamento do fundo de garantia da Associação. Finalmente, o beneficiário contrata com a Associação o acompanhamento pelo “padrinho” e pelo controller por esta nomeados.*
- // Assim concebido, o microcrédito é mais do que uma relação contratual. Envolve um conjunto de relações que se querem antes de mais solidárias: solidariedade entre o beneficiário, o banco, a Associação, os aforradores, o “padrinho” e a instituição local que promoveu o primeiro passo para a abertura de todo o processo”.*

O tempo veio demonstrar que os processos de microcrédito não são pacíficos e são atravessados por polémicas teóricas e outras que advêm das suas experiências práticas, pelo que clarificar os pressupostos e a filosofia de intervenção da ANDC pode ajudar a entender a lógica da sua atividade. Não é propósito deste texto a clarificação de conceitos ou a resposta às críticas tradicionais ao microcrédito mas antes identificar os pressupostos de funcionamento da ANDC, assumindo diretamente objetivos mas também paradoxos e contradições que são inerentes à atividade humana e muito mais quando se joga com múltiplas, e complexas, dimensões económicas, sociais e psicossociais.

Não há definições simples destes conceitos que estão por si só imbuídos de pressupostos políticos e ideológicos que têm a ver com a perceção da economia, da sociedade, do papel dos atores, muito particularmente dos públicos vulneráveis. Acrescente-se que as experiências concretas de microcrédito em todo o mundo geraram também elas contradições e polémicas ainda hoje por resolver.²¹

São estas constatações, que a atualidade só reforça, que levaram aos princípios da confiança e da valorização de competências básicas dos indivíduos, acreditando que o acesso a novas oportunidades não apenas aumenta a qualidade de vida mas também aumenta a capacidade de intervenção e gera autonomia.

Não se considera que o microcrédito seja panaceia universal e se dirija a todas as situações mas sim que o microcrédito assenta num processo de confiança e de valorização das pessoas e das suas competências práticas e é um acordo entre as partes, exigindo de ambos os lados competências, compromissos e capacidade de entender a lógica organizacional, financeira e económica dos pequenos negócios.

De facto, apesar dos diferentes públicos e das diferentes práticas, importa sublinhar algumas das características do microcrédito que constituíram referência determinante da intervenção da ANDC e que assentam numa relação de confiança entre o potencial empreendedor e a Associação. Essa confiança é gerada num processo de apoio desde o primeiro momento e depende, em larga medida, também das necessidades dos públicos-alvo.

3.2. PRINCÍPIOS DA ANDC - REFORÇO DE AUTONOMIA E CAPACIDADE DE AÇÃO

A Figura 3.1 esquematiza os princípios de intervenção da ANDC. A parte superior identifica as modalidades de intervenção: facilitar o acesso a recursos, nomeadamente crédito; estar presente no desenvolvimento do negócio, através do apoio e acompanhamento e acreditar nas capacidades do promotor e contribuir para o reforço da autonomia, afirmação e capacidade de concretização. A parte inferior identifica os objetivos que norteiam a ação: inclusão económica e social, luta contra a pobreza e desenvolvimento comunitário e local.

²¹ Ver síntese das críticas em Elisabeth Hofmann e Kamala Marius-Gnanou, “Le microcrédit est-il le faux-nez du néolibéralisme?”, Les Cahiers d’Outre-Mer, 238, avril-juin 2007, <http://com.revues.org/2387> (acedido em abril 2010); ou ainda o mais radical Milford Bateman, “The rise and fall of Muhammad Yunus and microcredit model”, International Development Studies, Working Series, janeiro 2014.

// Fig. 3.1
Princípios de intervenção
da ANDC



No seu conjunto, a Figura 3.1 afirma o carácter multidimensional do microcrédito, partindo das capacidades das pessoas, da sua inserção comunitária e local e das suas condições de acesso aos recursos.

A capacidade de entender o empresário, as suas ideias de negócio e de realizar - conjuntamente - um balanço das capacidades e debilidades estão no centro da atividade da ANDC. A ANDC, ao contrário de outras visões, assenta no pressuposto de que o ativo mais importante na criação de um negócio é o próprio promotor.

O exercício bem-sucedido das competências como empresário favorecem não apenas a mobilidade social mas também a capacidade de gerar espaços de sociabilidade, de autonomia, de autoconfiança e de negociação que são fatores essenciais para a inclusão e o acesso ao poder de opção.

O êxito da iniciativa (nas suas múltiplas dimensões) depende essencialmente do empresário, quer da sua capacidade económica e financeira quer ainda da sua capacidade de “governar a vida” e de gestão organizacional, mas também das capacidades pessoais e psicossociais. O grau de risco que o promotor está disposto a assumir e a capacidade para o suportar, a capacidade de conciliar os diversos tempos – para o trabalho, para a família, para o lazer – a disponibilidade para aprender, a capacidade de aceder e tratar a informação são, entre outros, fatores de que depende, fortemente, o sucesso da iniciativa.

Porém, a capacidade de ação de instituições mediadoras como a ANDC é central. O seu entendimento da microfinança, o envolvimento dos seus colaboradores (voluntários ou não), a sua estrutura organizacional e, sobretudo, a capacidade de liderança e de confiança que estabelece com os seus públicos-alvo (mas também os seus financiadores) é fundamental.

Nesse sentido, é um princípio central entender o microcrédito, orientado para um negócio com sustentabilidade, como uma extensão do desenvolvimento económico e social e não com uma política assistencial.

3.3. UM QUADRO DE PARCERIAS COM MAIS-VALIAS EVIDENTES

Como já ficou claro, o microcrédito da ANDC concretizou-se num binómio de parcerias, tendo a Associação como pivot: parcerias ANDC-Bancos e parceria ANDC-IEFP.

A ANDC prestava um apoio integrado a pessoas em situação de vulnerabilidade portadoras de ideias de negócio que se traduzia em:

- // Acolher as pessoas que a procuravam, apoiando-as na identificação das soluções melhor adaptadas à sua situação;
- // Avaliar a viabilidade da ideia de negócio;
- // Trabalhar com o promotor a ideia de negócio;
- // Elaborar, com o promotor, o projeto e o Plano de Negócios;
- // Preparar o dossiê para financiamento;
- // Credibilizar e avaliar o dossiê junto da Instituição Financeira;
- // Apoiar a implementação do negócio;
- // Acompanhar o microempreendedor e o negócio durante 3/4 anos.

Mas a ANDC não oferecia apenas uma solução de intermediação ou apoio técnico. Pelo contrário, ela foi cocriadora de soluções concretas de microcrédito, na medida em que, embora o crédito fosse concedido por um dos bancos com quem a ANDC celebrou protocolos, os protocolos celebrados acolhiam princípios gerais propostos pela ANDC, as linhas de crédito protocoladas eram exclusivas da parceria ANDC/Banco e só estavam disponíveis para os projetos credibilizados pela ANDC.

A ANDC teve um papel pioneiro no desenvolvimento de soluções específicas de microcrédito, tendo a cooperação com várias entidades bancárias na área do empreendedorismo inclusivo vindo a ser sucessivamente alargada. O Quadro 3.1. dá conta da situação que vigorava à data de encerramento da atividade da ANDC.

// Quadro 3.1

Protocolos da ANDC com Bancos: condições de crédito
(à data de encerramento da atividade da ANDC)

BANCOS PARCEIROS	MONTANTE DO CRÉDITO			TAXA DE JURO	PRAZO MÍNIMO REEMBOLSO (MESES)	PRAZO MÁXIMO REEMBOLSO (MESES)	CARÊNCIAS (MESES)
	MÍNIMO	MÁXIMO	TRANCHES				
MBcp	€1 000	€15 000	€12 500 + €2 500	Euribor 6 meses + 4,5%	12	60	3
CGD	€1 000	€15 000	€12 500 + €2 500	Euribor 3 meses + 3%	12	60	3 ^A
BES - NOVO BANCO	€1 000	€12 500	€10 000 + €2 500	Euribor 3 meses + 5%	12	48	3
CCAM NOROESTE	€1 000	€12 500	€10 000 + €2 500	Euribor 3 meses + 2%	12	48	2
CCCAM ^B	€1 000	€15 000	€12 500 + €2 500	Euribor 12 meses + 3,5% 12 meses; + 3,75% (reembolso superior a 12 meses)	12	60	3

Notas ao Quadro

^A O período de carência podia ir, caso se justificasse, até 6 meses.

^B Além da CCAM Noroeste, a ANDC celebrou protocolos com as CCAM de Coimbra, CCAM de Albufeira e CCAM de Távora e Douro em condições idênticas às do protocolo com a CCCAM.

O acesso a estas linhas de crédito pressupunha que o promotor apresentasse um fiador para 20% do crédito concedido. A ANDC sempre considerou importante que o promotor se sentisse responsável perante alguém das suas relações, que acreditasse nele e no projeto e não apenas perante entidades mais ou menos distantes.

A atividade da ANDC foi, exceto após 2016, gratuita para os destinatários da sua ação, sendo os custos suportados por um financiamento do IEPF por cada crédito aprovado.²²

²² A partir de 2016, para projetos do microcrédito ANDC passou-se a solicitar aos promotores cujo crédito foi aprovado o montante correspondente aos 5% do fundo de garantia. Ver ponto 3 do capítulo 5. Obtenção do empréstimo bancário.

Este quadro de parcerias revelou evidentes mais-valias:

a) Para os microempresários:

- // A preocupação de os ver como pessoas, com as suas capacidades e limitações, sendo importante a relação pessoal com o Técnico de Microcrédito.
- // A preocupação de oferecer uma solução e prevenir o risco de acabarem numa situação mais difícil, com a ANDC apostando também financeiramente no sucesso de negócio através de uma garantia, embora pequena, no caso de o crédito não ser totalmente amortizado.
- // Soluções de financiamento únicas, nalguns casos sendo mesmo a única alternativa.
- // Interlocação, se solicitada, com o banco nas questões que possam surgir no decurso de amortização do crédito.
- // Monitorização que pode antecipar e prevenir problemas no desenvolvimento do negócio e a disponibilidade da ANDC para ajudar na procura de soluções.

b) Para os bancos:

- // Externalização dos custos administrativos do exercício de uma atividade de crédito de responsabilidade social.
- // Aumento da escala das operações de microcrédito no quadro das políticas públicas (Microinvest).
- // Redução do risco nos empréstimos de microcrédito concedidos, sobretudo pelo rigor técnico do trabalho da ANDC.

c) Para as políticas públicas

- // Contributo para as políticas de emprego, mais modesto do que a ambição inicial mas relevante.
- // Redução dos custos de desemprego: os negócios que fecharam estiveram abertos em média 3 anos; a ação da ANDC representou, assim, um custo para o IEFP de menos de 1 000 euros por emprego/ano, contra o custo de um desempregado no mesmo período, sem contar com as contribuições e impostos pagos pelos microempresários.

// CAPITULO 4



ANDC – Estrutura Organizacional

4.1. O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Para as organizações, sejam elas empresariais ou sociais, 20 anos de serviço pode parecer pouco tempo, mas a ANDC atravessou conjunturas históricas bem diversificadas de 1999 a 2018, confrontando-se com problemáticas comuns a outro tipo de organizações similares e problemáticas específicas articuladas com a procura de modelos de atuação no âmbito do microcrédito.

Como associação sem fins lucrativos, a ANDC enfrentou, como todas as organizações deste tipo, o desafio da sustentabilidade, sempre um desafio essencial com fortes impactos na sua administração e gestão.

As características das instituições do Terceiro Sector incluem a sua orientação para uma necessidade social não satisfeita, uma atividade orientada para o utente/agente, uma gestão democrática e, caso se justifique, a reintegração social dos lucros (Ribeiro, 2001).²³

No entanto, o Terceiro Sector vive permanentemente o desafio da sustentabilidade financeira, principalmente pela dependência destas organizações em relação à fonte de recursos, geralmente o Estado dada a fraca tradição do mecenato empresarial. Muito discutida, a sustentabilidade destas organizações orientadas para públicos de fracos recursos deveria decorrer da sua inserção em mecanismos de redistribuição social e de corresponsabilização nas políticas públicas, mas essas funções nem sempre lhe são reconhecidas. A ambivalência do suporte do Estado, a sua crise fiscal e a contínua mudança de normativos a nível das formas de suporte financeiro (em larga medida fruto de regras comunitárias) são uma constante. Também por isso, a diversificação das fontes de financiamento e o recurso ao voluntariado estão sempre presentes nas estratégias destas organizações.

A ANDC teve, desde o seu início, uma fragilidade quanto a fatores de sustentabilidade dada a sua quase exclusiva dependência do financiamento público, em função dos resultados. Esta dependência foi conscientemente assumida por uma preocupação de não dar azo a suspeição de duplo financiamento das suas atividades.

A consciência dessa fragilidade impôs uma gestão estratégica assente na poupança dos custos com recursos humanos, traduzida pelo forte suporte do voluntariado (a nível da direção, das comissões de crédito, do acolhimento inicial, etc.), envolvendo regularmente mais de cinquenta voluntários, acrescida de uma gestão criteriosa de outros custos.

O modelo encontrado configurava uma cooperação entre o Estado, a Banca e a sociedade civil e impôs um trabalho exigente de adaptação sucessiva à experiência que se ia adquirindo, à diversidade dos programas públicos orientados para o empreendedorismo bem como às diversas conjunturas históricas que Portugal atravessou nas últimas duas décadas.

²³ Ribeiro, M., Marques, S., (2001). “Uma leitura das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) portuguesas no início do século XXI: Trajetórias e dinâmicas”, 2001/2, Lusotopies, pp. 131-143.

4.2. ANDC – UMA ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL

O modelo organizativo da ANDC foi evoluindo ao longo dos vinte anos da sua existência, passando de uma definição de funções menos estruturada e algum fracionamento das práticas de intervenção, para uma progressiva afinação dos processos e estabilização de modelos das parcerias com as entidades bancárias.

Também o acordo de parceria com o IEFP, baseado nos resultados, foi permitindo crescer acomodando as necessidades financeiras decorrentes da especialização de funções do modelo organizativo da ANDC.

A nível das práticas de atuação, destaca-se a evolução dos modelos de intervenção operacional na relação com os microempresários conforme as fases de estruturação das iniciativas: a montante da concessão do empréstimo (apoio técnico na passagem da ideia a projeto) e a jusante (consolidação do negócio e amortização do crédito).

Esta evolução decorreu da análise dos resultados obtidos, da clarificação das necessidades dos candidatos e da disponibilização dos recursos da ANDC.

Numa fase inicial o modelo de intervenção caracterizou-se por uma descentralização acentuada, assente nas associações locais, com a divulgação do microcrédito, o acolhimento de potenciais interessados e as relações com os microempresários a serem dinamizadas por “animadores locais” (uns voluntários, outros remunerados).

As parcerias com entidades associativas locais podiam incluir remuneração por parte da ANDC que contava com um escasso corpo técnico.

À medida que a ANDC foi ganhando experiência e capacidade financeira, foi sendo possível garantir uma coordenação mais efetiva das intervenções, evitando-se os inconvenientes da dispersão dos agentes e diluição de responsabilidades, e evoluiu-se para a internalização das várias capacidades e competências com o equivalente reforço dos recursos internos. Tratando-se de um processo baseado na confiança mútua, o técnico passa a ser o rosto da ANDC junto de cada empresário.

Sacrificou-se, talvez, a flexibilidade e a ação local, mas manteve-se no entanto o princípio de proximidade aos candidatos a crédito, com os Técnicos de Microcrédito (TM) a cobrirem todo o território do continente e com capacidade para se deslocarem aos locais de implantação dos negócios.

Os primeiros contatos foram bastante facilitados com a criação de um número azul e uma reação de 24 horas pela equipa de atendimento²⁴ relativamente à entrada da inscrição no *site* da ANDC. Este processo exigiu algumas adaptações, incluindo a instalação de uma pequena central telefónica.

²⁴ Exercido em regime de voluntariado (ver Anexo III).

A ANDC focou a sua intervenção na relação interpessoal, num processo iterativo e de cooperação continuada entre os seus técnicos e o microempresário, envolvendo as diversas fases, conforme o esquema constante da Fig. 4.1 em que o termo “acompanhamento” é entendido numa perspetiva integradora dos diversos domínios de ação.



// Fig. 4.1
Domínios de ação no
acompanhamento
dos microempresários

No exercício destas atividades, a ANDC foi ganhando uma credibilidade junto das entidades responsáveis pela política pública de emprego e dos bancos, que lhe permitiu ser reconhecida como:

- //** Ator de proximidade, podendo atingir mais eficazmente o público-alvo;
- //** Veículo de redução dos custos de transação, quer para a política pública quer para os bancos parceiros;
- //** Agente minimizador do risco para as entidades bancárias.

No capítulo 5 especificam-se práticas e instrumentos de intervenção em cada um dos domínios de ação referidos, que ajudam a perceber a sua concretização com mais detalhe e poderão ser base de reflexão para experiências congêneres.

4.3. UMA ESTRUTURA ORGANIZATIVA ESTABILIZADA E ENRAIZADA NA COMBINAÇÃO ENTRE TRABALHO VOLUNTÁRIO E TRABALHO ASSALARIADO TÉCNICO

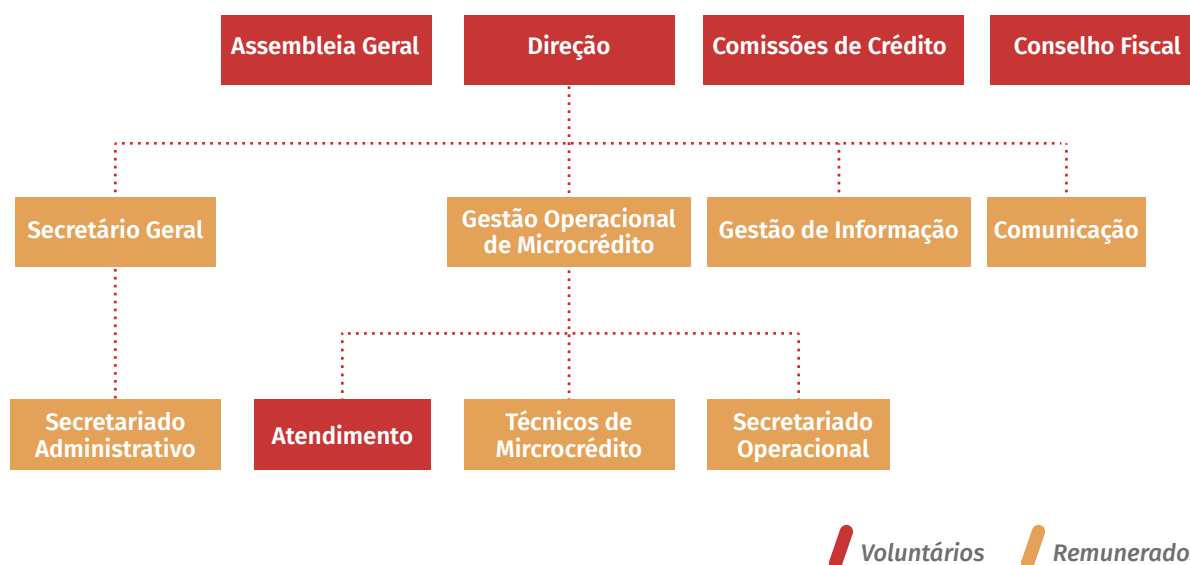
Embora seguindo uma estrutura clássica, a prática da ANDC combinou trabalho de voluntários e uma estrutura técnica assalariada (ver Anexo III).

A partir de 2004 a estrutura organizativa da ANDC ficou estabilizada com a composição ilustrada pela Fig. 4.2, composta por:

- // Os órgãos sociais – Mesa da Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direção - constituídos por Associados em regime de voluntariado²⁵
- // O Secretário-Geral
- // A Estrutura Operacional composta por:
 - / Um coordenador (mais tarde designado por Gestor Operacional de Microcrédito (GOM) de Agentes de Microcrédito (AM))
 - / Um corpo de Agentes (mais tarde designados por TM) que chegou a atingir um total de 11.
- // Uma estrutura de análise de risco constituída por Comissões de Crédito compostas por voluntários (acabou por estabilizar em 6 Comissões de Crédito, duas reunindo no Porto e 4 em Lisboa). Estas Comissões, compostas por 5 elementos, albergavam competências várias, desde a área social até à área financeira passando pela gestão.
- // Um Secretariado, coadjuvado por um corpo estável de voluntários dedicados principalmente às tarefas de Atendimento.

O número de voluntários (Atendimento e Comissões de Crédito) variou ao longo do tempo, mas atingiu as 50 pessoas prestando trabalho com regularidade.

// Fig. 4.2
Organograma da ANDC



²⁵ A composição dos órgãos sociais entre 1999 e 2018, consta do Anexo III.

Na sequência de medidas que foram sendo adotadas em anos anteriores, a partir de 2012 a ANDC tomou a decisão, por um lado, de reformular a sua imagem e estruturar uma política de marketing e, por outro, dotar a Associação de ferramentas colaborativas que aumentassem a produtividade, permitissem a partilha da informação e conferissem maior coerência à ANDC enquanto organização. Em todo este processo houve duas entidades que, em regime de *pro bono*, tiveram um papel fundamental: a Everis e a Microsoft, sem esquecer a BORN na configuração da nova imagem e tudo o que lhe estava associado (*site*, cartazes, estacionários, etc.). A Everis apoiou a ANDC no levantamento de necessidades e análise organizacional, passando pela procura de soluções e apoio à decisão. A Microsoft disponibilizou a plataforma Office 365 e Sharepoint, bem como o CRM (Customer Relationship Management) Dynamics que permitiu construir a nova base de dados - Sistema de Informação de Microcrédito e Associados (SIMA).

A decisão de substituir a base de dados existente foi adoptada em 2014, na sequência da identificação da importância estratégica do sistema de informação como ferramenta de trabalho e suporte de apoio à tomada de decisão.²⁶ O apoio *pro bono* da Microsoft foi, nesta fase, muito importante para a utilização da aplicação CRM Dynamics, que suportou o desenvolvimento da base de dados SIMA que veio a integrar parte da informação existente na anterior Base. O facto de a ANDC ter sido a entidade do Terceiro Sector pioneira na introdução desta aplicação também poderá ter tido um efeito demonstrativo para outros clientes da Microsoft pertencentes à Economia Social. Esta mudança estrutural permitiu não apenas uma melhor gestão da atividade, mas também ganhos consideráveis ao nível da produtividade, circulação da informação e diminuição do uso do suporte em papel.

A implementação e desenvolvimento desta aplicação justificou uma contratação para a função de gestor de informação, de uma pessoa com um perfil adaptado às exigências do novo sistema. O reconhecimento da relevância do papel da Comunicação em termos de visibilidade da ANDC, de reforço da ligação aos parceiros, aos associados e aos microempresários e de proximidade a potenciais beneficiários levou à criação da função de Assessor de Comunicação exercida a tempo parcial.

Em termos de colaborações *pro bono* identificadas no Anexo I a nível dos serviços prestados por diferentes entidades é de relevar o apoio jurídico das empresas Abreu Advogados e VdA - Vieira de Almeida Sociedade de Advogados quer no âmbito da organização interna quer no das relações com o exterior.

As competências de avaliação de projeto em diferentes vertentes, suportada pelos membros das Comissões de Crédito representaram um importante reforço da capacidade da ANDC para o cumprimento da sua missão.

A ANDC tinha atingido em 2016 um patamar organizativo suportado por um corpo técnico profissionalizado e um forte envolvimento de numerosos voluntários, especializados nas respetivas funções, que lhe permitiria encarar os desafios que a ambição de crescimento e inovação lhe colocava.

No entanto, a alteração imprevista do contexto externo, descrita no ponto 3 do capítulo 2, veio a determinar a sua inviabilidade financeira, com a correspondente perda das experiências e capacidades técnicas dos seus quadros e da energia da sociedade civil mobilizada a favor das suas causas.²⁷

²⁶ A nova Base de Dados tornou a informação mais consistente e permitiu o acesso, em qualquer ponto do país, em realtime. Tratou-se de uma base de dados também documental, ou seja, permitiu que todos os documentos afetos a determinado processo fossem guardados na mesma.

²⁷ Ver Anexo III – Órgãos Sociais, Membros de Comissões de Crédito e Equipas Técnicas.

4.4. PONTOS FORTES E FRACOS DO MODELO E DA ESTRUTURA ORGÂNICA DA ANDC

O modelo de ação e a estrutura organizativa da ANDC foram bastante determinados pela sua atividade de apoio integrado a pessoas portadoras de uma ideia de negócio e, numa visão retrospectiva, revelou importantes pontos fortes:

- // Inovação:** o modelo de ação criado pela ANDC, baseado em parcerias com os Bancos e o IEFP tem, nessa perspetiva, uma característica única reconhecida como muito positiva em termos de colaboração tripartida dos sectores da economia social, do sector público e do sector privado. A sua forma de intervenção junto dos candidatos a crédito, valorizando as vertentes de conceção do negócio e acompanhamento da sua concretização, acabou por vir a ser, no essencial, replicada pelos programas públicos posteriormente criados com o objetivo de financiar a criação do próprio emprego ou de um micro-negócio.
- // Proximidade:** embora a ANDC nunca tenha tido instalações físicas fora de Lisboa e Porto, o modelo de intervenção baseou-se sempre no binómio negócio/pessoa e as suas circunstâncias. Abandonado que foi o modelo dos animadores locais, os TM foram afetados a um território específico, sendo cada TM o responsável pelo desenvolvimento do Microcrédito numa área geográfica bem delimitada, o que implicava a divulgação, a angariação de associados, a procura e a receção de potenciais microempresários, o acompanhamento do ciclo completo dos projetos e a avaliação do trabalho realizado. O princípio de ser o TM a deslocar-se até aos candidatos reforça a relação de proximidade e evita os inconvenientes do fracionamento dos modelos de intervenção.
- // Credibilidade:** a possibilidade de acesso ao crédito deveria ser uma oportunidade e não resultar em dificuldades acrescidas para as pessoas. Os mecanismos de acompanhamento e de análise de risco (Comissões de Crédito) procuravam minimizar as possibilidades de insucesso e estes mecanismos, acrescidos da garantia financeira, ainda que em parte simbólica, asseguravam aos bancos o rigor e profissionalismo da atividade da ANDC. Foi esta credibilidade que levou a que se tenha evoluído para protocolos com vários outros bancos. Importa sublinhar que o acompanhamento prestado pela ANDC era uma garantia para os bancos já que permitia não só minimizar o risco, mas também controlá-lo.
- // Confiança nas pessoas:** as orientações que em 2003 foram dirigidas aos então AM enfatizavam que *“a assunção plena da proposta do Microcrédito implica uma crescente capacidade de lidar com as situações de exclusão e de gerir as tensões próprias desta atividade: entre a confiança na pessoa do microempresário e a exigência própria dos negócios, entre o risco e a prudência, a aposta e o discernimento crítico, o golpe de asa promotor e a capacidade de controlar o negócio, entre o apoiar ou o substituir o promotor. Neste sentido, o AM/TM deve recorrer ao seu conhecimento do fator humano e ser apoiado pela ANDC na formação e desenvolvimento das capacidades de avaliar as situações e as capacidades das pessoas, designadamente as que vivem ou viveram processos, por vezes complexos, de exclusão”*. Esta atitude de partida foi beneficiando da experiência da organização e de cada técnico no exercício da sua função, já que tanto os sucessos como os insucessos ajudam a antecipar os potenciais problemas e a reforçar as condições de êxito. Estas capacidades minimizam os riscos de menosprezar as dificuldades expectáveis e reforçam a autoconfiança dos microempresários com sentido de responsabilidade.

// Mobilização de parcerias: independentemente dos resultados das mesmas, o modelo organizativo da ANDC pressupõe o despertar do interesse das instituições públicas e privadas para a criação de redes de divulgação do microcrédito e acolhimento de potenciais destinatários do mesmo. A ANDC estabeleceu protocolos com vários municípios e associações beneficiando ainda de parcerias com empresas prestadoras de importantes serviços pro bono (identificados no Anexo I). Algumas parcerias territoriais entraram, no entanto, rapidamente em letargia e não trouxeram valor acrescentado. Outras, porém, acabaram por ser paradigmáticas de parcerias territoriais efetivas, sendo de realçar, no início, o caso da ADCMoura e, posteriormente, o quadro de cooperação que se conseguiu no Noroeste, envolvendo a ANDC, o Município de Viana do Castelo, a CCAM do Noroeste e a AAIMAM - Associação de Apoio à Iniciativas de Microempresários do Alto Minho.

// Mobilização de trabalho voluntário: recusando uma posição assistencialista a favor de um apoio a quem, apesar da situação de vulnerabilidade, procura encontrar vias de autonomia económica, a ANDC surgiu como um espaço onde diversas pessoas puderam dar o seu contributo social de forma entusiástica e empenhada. Em 2016 mais de ¼ dos Associados, e alguns não Associados, prestavam regularmente trabalho voluntário à Associação.

// Oportunidade na resposta: acompanhamento personalizado e diálogo permanente com os bancos parceiros, que permitiu ir ajustando a natureza e o tempo das respostas às necessidades dos microempresários.

// Autonomia de ação: as orientações enquadradoras da atuação dos técnicos, tanto no apoio à preparação do negócio como na sua concretização, implicam uma certa normalização, nomeadamente em termos dos documentos de notação. No entanto, os técnicos tinham bastante autonomia na forma como se relacionavam com os microempresários e estabeleciam as suas prioridades. O papel do GOM no acompanhamento do trabalho de cada técnico e as reuniões periódicas de trabalho com os vários técnicos foram oportunidades importantes de identificação da eficácia e eventual necessidade de ajustamento das orientações.

// Aprendizagem institucional: como já referido, o desempenho da função por parte de cada técnico e a respetiva coordenação a nível da organização constituiu importante oportunidade de aperfeiçoamento de práticas, partilha de experiências e ajustamento das orientações. Este é um processo contínuo sempre passível de melhorias. A ter ainda em conta, no âmbito da aprendizagem institucional, a apreciação dos estudos de avaliação sobre a atividade da ANDC (vide Quadro 2.1), cujas conclusões contribuíram para a orientação das suas atividades, assim como o tratamento da informação das fichas de acompanhamento (ponto 4.1 do capítulo 5).

Por outro lado, a organização confrontou-se com limitações que podem ser associadas a alguns pontos fracos:

// Direções com perfis variáveis, com impacto diferenciado na concretização de medidas de gestão articuladas com os diagnósticos organizacionais e cuja consolidação e desenvolvimento implicam uma ação continuada que ultrapassa os dois anos de vigência de cada Direção. São exemplo desse tipo de medidas: o desenvolvimento de parcerias, a mobilização de financiadores, o afinamento das ferramentas informáticas, a sistematização de procedimentos de gestão, ou a concretização, no terreno, de ações de cooperação previstas em protocolos, que implicam uma progressiva consolidação das relações entre os parceiros.

- // Forte condicionamento da gestão de recursos humanos e do conhecimento à obtenção de resultados quantitativos, a curto prazo, em termos de créditos aprovados, com prejuízo de outras áreas de intervenção, dada a relação direta desses resultados com a sustentabilidade financeira da organização.
- // Excessiva focagem na gestão corrente associada à concretização dos créditos e controlo do risco de incumprimento numa base quantitativa anual e por TM, com pouca disponibilidade para outras atividades como: a partilha de experiências a afinação critérios de atuação e de orientações, tendo em conta a complexidade de situações específicas, assim como a monitorização dos resultados da aplicação de modelos de acompanhamento normalizados capazes de evidenciar os pontos críticos a trabalhar num processo de melhoria contínua.
- // Reduzida participação dos associados no processo de tomada de decisões da Associação e dos microempresários nas atividades que lhe são propostas. Embora a ANDC tenha tido capacidade para renovar os seus órgãos sociais, foi incapaz de alargar significativamente o círculo inicial dos seus associados, bem como o círculo geracional. De facto, o funcionamento da organização foi fortemente suportado por trabalho voluntário de associados na Direção e nos restantes órgãos sociais, nas Comissões de Crédito e em tarefas de atendimento; porém o número de associados manteve-se estável, com tendência para a redução e com fraca participação nas assembleias gerais.
- // Os microempresários, que ultrapassaram os dois mil e trezentos, mas a quem nunca foi imposta a condição de se tornarem membros da Associação, aderiram em número muito reduzido às recolhas de opinião ou propostas de atividade que lhe foram dirigidas. O relacionamento criado durante a execução do empréstimo ficou mais vinculado ao técnico do que à organização e, por outro lado, as dificuldades de gestão do tempo, típicas destes empresários, deixaram pouca margem para atividades associativas.
- // Fragilidades das parcerias: apesar da celebração de numerosos protocolos de colaboração, com entidades territoriais ou outras, estes raramente se traduziram na concretização de ações, ficando ao nível da declaração de intenções pouco precisas em termos de tarefas e responsabilidades mútuas. Para além das limitações de acompanhamento persistente destas parcerias por parte da ANDC, já referidas, não será alheia a esta situação uma cultura associativa generalizada muito pouco colaborativa e dependente das características e sensibilidades específicas das personalidades que vão representando as organizações. Na mesma linha verifica-se um deficit de reflexão estratégica partilhada sobre os resultados da atividade de cada parceiro e o seu potencial de cooperação de forma a poder influenciar as políticas públicas relevantes.

// CAPÍTULO 5



Práticas de Atuação da ANDC

5.1. A AÇÃO DA ANDC: UM APOIO INTEGRADO

Como se vem insistindo, o crédito não pode ser considerado, só por si, uma solução para a autonomia e inclusão, mas antes um meio que pode ajudar a concretizá-las. Tão ou mais importante que o crédito é o acompanhamento, o qual não substitui o empreendedor nas suas responsabilidades e competências mas visa incentivar e reforçar a respetiva implicação na concretização do seu projeto:

- // responsabilizando-se pelos resultados a alcançar;
- // desenvolvendo a sua autonomia e autoconfiança;
- // projetando e construindo o seu futuro.

A descrição do processo de construção de um projeto de negócio e as estruturas e formas de apoio técnico e de acompanhamento da ANDC em cada fase de construção das atividades empresariais pretende informar uma reflexão conceptual e metodológica, apresentando ferramentas operacionais que poderão ser testadas e validadas em contextos semelhantes.

A construção de um negócio, seja qual for a fase em que se encontre, é sempre uma “atividade de risco” pois muitos são os fatores de sucesso ou de insucesso que influenciam a vida das empresas.

A capacidade de sobrevivência das atividades económicas recai, em primeiro lugar, sobre o empresário que concebe, executa e alimenta a empresa. Mas isso não obsta a que se reconheça a necessidade de apoio técnico à concretização da sua iniciativa. Em muitos dos modelos de financiamento da criação de empresas, os empresários têm apoio técnico para concretizar o seu negócio por parte das entidades financiadoras ou de associações participantes em políticas de criação de empresas e de emprego. Geralmente concebe-se este apoio técnico em contexto empresarial como um instrumento de gestão estratégica que se traduz no apoio à concretização das atividades do empreendedor beneficiário de crédito (Julien, 1997 in Dokou, 2001).²⁸

No caso da ANDC foi consolidado um processo de trabalho que contempla duas vertentes:

- // por um lado, um processo de estruturação da candidatura²⁹ e uma tramitação processual visando garantir o sucesso no pedido de crédito e na execução do negócio e,
- // por outro lado, um apoio técnico baseado na interação entre as equipas da ANDC e o empreendedor, num percurso sempre complexo e, por vezes sinuoso.

Para o empreendedor, a clareza desse percurso organizativo e o interesse do apoio técnico é o de adquirir informação e obter maior eficácia nas decisões relativas ao seu negócio num contexto onde, para muitos, a iliteracia financeira se associa à primeira vez em que arrisca (financeira mas também emocionalmente) a criação de um negócio. Para o técnico da ANDC tratava-se de uma abordagem sistémica e integrada quer quanto ao perfil do empreendedor e o tipo de negócio, quer quanto às necessidades organizacionais e o contexto socioeconómico geral, onde, numa primeira fase, se pretende garantir o acesso ao crédito e, numa segunda fase, o sucesso da iniciativa.

²⁸ Julien, P.A., (1997). “Les PME bilan et perspectives”, Economica, 2ème éd. Paris. in Dokou, 2001.

²⁹ O termo “candidatura” neste contexto não envolve seleção mas apenas verificação de condições de acesso: nenhum negócio que reunisse as condições foi excluído.

O apoio à estruturação desta aventura, que é criar uma entidade económica (sempre num contexto de incerteza), não é apenas cognitivo mas também emocional.

Na ANDC este percurso estruturou-se através de trâmites processuais e organizativos bem definidos e de uma dimensão relacional de acompanhamento que integra os princípios de referência a valores e uma ética que consiste em colocar ao serviço de terceiros os saberes, as competências, e as capacidades reflexivas sem se substituir aos próprios.³⁰

5.2. APOIO TÉCNICO E ACOMPANHAMENTO

Sendo a metodologia da ANDC um processo integrado, o *acompanhamento* proporcionado pela ANDC abrange todas as fases do processo, ou seja, desde o primeiro contacto – Acolhimento – até ao final do período do empréstimo, o que significa três a cinco anos, ou mais quando há reestruturações do crédito.

A longo destas fases são criadas as condições necessárias para a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio ou, quando isso for o mais indicado, o seu encerramento nas condições mais adequadas.

Porém, o termo “acompanhamento” em sentido estrito é frequentemente associado ao processo de monitorização na fase de *concretização do negócio e pagamento do empréstimo* e é fundamental para prevenir maiores dificuldades para o microempresário e para as ultrapassar quando as mesmas surgem.

A maioria dos autores que estudaram o tema reconhecem o efeito prático do acompanhamento, nesta aceção mais restrita, no êxito do negócio. A experiência de acompanhamento da ANDC demonstra que a relação de confiança estabelecida com o técnico que instruiu o projeto é fundamental para a resolução atempada de problemas que têm características específicas de contexto, frequentemente de caráter comportamental, e que não são facilmente tipificáveis em tabelas e indicadores predefinidos.

Houve uma evolução no entendimento da noção de acompanhamento ao longo do tempo de trabalho da ANDC, balanceando-se entre fases mais abertas e fases de maior sistematização, quantificação e controlo de indicadores de performance do negócio e de cumprimento das amortizações, permitindo identificar alertas para eventuais medidas complementares, nomeadamente, nos últimos anos, com a harmonização dos instrumentos de registo das ações de monitorização.

³⁰ Embora este tipo de apoio seja praticado com alguma expressão em todos os países, não existe na bibliografia (ou na prática), uma definição consensual e a clarificação de dimensões de execução comuns (Siegel, 2006). Apesar disso, o apoio técnico empresarial está no centro de muitas reflexões e pesquisas (Léger-Jarniou e Saporta, 2006; Chabaud et al., 2010) quer como forma de personalizar a relação de apoio (Dokou, 2001), quer visando o desenvolvimento e enriquecimento das capacidades de decisão e de perceção do empreendedor (Sousa e Silva, Sara, 2014), quer ainda apoiando a capacidade de integrar a intersubjectividade entre os vários atores necessários à concretização do negócio (Levy-Tadjine, 2011).

Esta evolução relacionou-se com as mudanças das formas de operar da ANDC mas também com as disponibilidades das equipas de técnicos da Associação. No entanto, os objetivos centrais do apoio técnico estavam estabelecidos desde início.

O *acompanhamento* depende em larga medida do perfil do empreendedor e do técnico da ANDC. Este pode ter um *foco* maior no apoio técnico ou nas motivações, dependendo da sua experiência e da fase da relação. Mas também há que sublinhar que o acompanhamento sempre foi suportado por uma relação pessoal de confiança e de comprometimento comum pelo sucesso dos objetivos do empresário, pelo que, mesmo com o fim do negócio, muitos empresários apreciam o apoio da ANDC de forma positiva.

De facto, considera-se que, em contexto empresarial, o processo de apoio técnico e de *acompanhamento* assenta em fatores chave - os técnicos de apoio devem ter experiência para partilhar e as interações têm uma base de aconselhamento e apoio às decisões e não apenas de fiscalização ou de obrigatoriedade ou, muito menos, de sanção.

Na conceção da ANDC, assume-se, desde o início, que se o perfil do empresário e as necessidades e fases do ciclo dos negócios delimitam as necessidades de acompanhamento, estas dimensões também exigem uma diversidade de competências técnicas e humanas aos técnicos de apoio. De referir, porém, que alguns microempresários nem sempre foram imunes ao receio da estigmatização que pode andar associada ao discurso sobre o microcrédito e, por vezes ficavam desconfortáveis se associados à ANDC na fase de monitorização.

Qualquer que seja a fase do negócio, os conselheiros devem ter duas competências básicas interligadas: conhecimento e experiência técnica e competências relacionais.

Não sendo possível garantir a nível individual a conjunção de todas as características desejáveis para o acompanhamento de cada caso em especial, torna-se fundamental que a organização enquadradora da atividade seja capaz de capitalizar e partilhar conhecimento sobre os negócios já apoiados, assim como sobre a resolução dos problemas-tipo mais frequentes.

A transmissão e enriquecimento desse património implica métodos de trabalho de grupo e de articulação com o coordenador, que tem aqui um papel determinante.

5.3. UM PROCESSO ORGANIZATIVO CLARO E POR ETAPAS – PRINCIPAIS DIMENSÕES DO APOIO TÉCNICO E DE ACOMPANHAMENTO DA ANDC

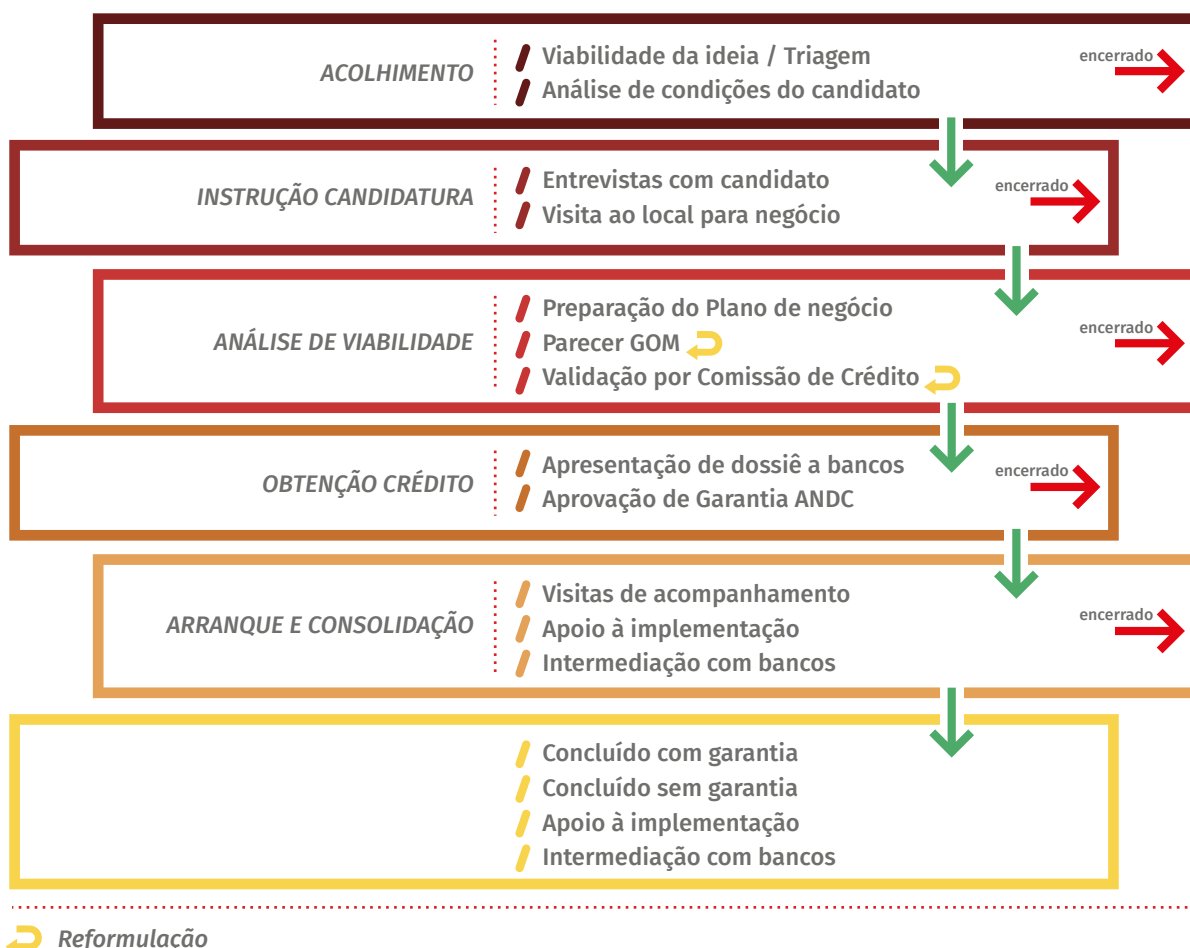
A metodologia de trabalho da ANDC foi estabelecida progressivamente ao longo de quase duas décadas de prática. Sendo um processo sequencial de – Triagem, Elaboração do Projeto; Candidatura ao Crédito Bancário, Execução e Apoio ao arranque da atividade e consolidação – cada fase tem a sua complexidade assim como regras e procedimentos relativamente novos para os candidatos, com exigências técnicas precisas.

A Fig. 5.1 ilustra os fluxos seguidos na concretização das diferentes fases da intervenção da ANDC desde o acolhimento até à conclusão do empréstimo.

Em cada uma destas fases pode ocorrer o encerramento ou a passagem à fase seguinte.

// Fig. 5.1

Fases do acompanhamento da ANDC



A maioria dos candidatos chegou à ANDC diretamente por consulta ao *site*, ou na sequência de diversas ações de divulgação. Cerca de um terço foram encaminhados por outras entidades: os Centros de Emprego e pessoas conhecidas dos próprios tiveram peso equivalente nestes encaminhamentos.

O dossiê do projeto pode ser encerrado quando não se verificarem as condições necessárias para o respetivo prosseguimento quer por desistência do candidato quer por outras razões inultrapassáveis. As desistências do candidato são mais frequentes na fase da instrução da candidatura, podendo estar associadas à alteração de condições como a perda de local para instalação do negócio ou o surgimento de novas oportunidades que apresentam vantagens para o candidato.

A validação do dossiê, a análise pela coordenação técnica ou a validação pela Comissão de Crédito podem implicar reformulações e, nalguns casos, concluir pela sua inviabilidade.

A instrução no banco escolhido pelo candidato, entre os que têm protocolo com a ANDC, pode não resultar na aprovação; tratando-se de razões específicas do banco em causa e não do projeto, o dossiê pode ser presente a outro banco.

Dificuldades surgidas até à amortização do empréstimo podem justificar reestruturações a negociar com os bancos, alterações nos negócios ou o seu encerramento. Em todas estas situações, o acompanhamento do empreendedor por entidade experiente na condução de processos semelhantes (neste caso a ANDC) pode ser importante.³¹

A sequência das fases descritas na Fig. 5.1 é comum a muitas outras experiências de intervenção semelhantes; porém, a sua importância relativa e a forma como se desenvolvem na prática podem variar significativamente.

Na ANDC cada uma das fases é suportada por instrumentos de registo normalizados, permitindo a recolha e tratamento de dados de forma padronizada e capaz de garantir a verificação das condições de partida necessárias, a aplicação de metodologias de análise comuns, o acompanhamento da situação dos empréstimos ativos e dos negócios e a avaliação de resultados.

A forma de que se revestem estes instrumentos - formulário do plano de negócios, os quadros financeiros e a ficha de acompanhamento e respetivas orientações para o seu preenchimento - constam dos Anexos IV a VI. Em todos os casos, o processo era iniciado com o preenchimento da ficha de inscrição disponível *online*.

Destacam-se, seguidamente, algumas características mais marcantes dessas fases na atuação da ANDC que podem ser relevantes numa eventual replicação do modelo.

Acolhimento e Triagem

Esta é uma fase de troca de informações, mais frequentemente via telefone, em que a organização procura perceber a situação do candidato e presta informações sobre as alternativas disponíveis, os documentos necessários e os procedimentos.

No atendimento residiu muito do trabalho invisível da ANDC ao longo dos anos, com alcance muito para além do número de empreendedores que vieram a beneficiar de microcrédito ANDC. Tratando-se quase sempre de um potencial “empreendedorismo por necessidade”, em que a atividade por conta própria não é solução para todos os casos, se não houver rigor na avaliação das condições básicas (do candidato e do negócio) o que se pretende que seja uma solução pode vir a resultar numa situação pessoal agravada relativamente ao ponto de partida.

A avaliação inicial é complementada com informação sobre fontes de financiamento e respetivas características, visando o apoio à tomada de decisão pelo candidato. A noção das responsabilidades decorrentes da decisão deve ser clara desde o início. Tal clarificação leva a uma incidência relevante das desistências de candidatos, nesta fase, o que não deve ser considerado um fator negativo por si só.³²

Instrução da “candidatura”

É nesta fase que se inicia uma relação pessoal e de proximidade entre o empreendedor e o técnico da ANDC.

³¹ Sobre acompanhamento e reformulações do crédito veja-se ponto 1.4. da publicação ANDC, (2018). “ANDC -18 anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal”.

³² Sobre a incidência das desistências dos candidatos veja-se ponto 1.1 da publicação ANDC, (2018). “ANDC -18 anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal”.

A experiência da ANDC mostra que, desde o início, para além das competências técnicas, é a capacidade de estabelecer uma relação, de gerar empatia, de se colocar na perspetiva cultural e modos de vida de outro que gera a capacidade de aconselhar de forma adequada.

A clarificação da ideia de negócio, em articulação com o perfil do candidato e do seu enquadramento, o conhecimento de outras condicionantes como o local do negócio e sua articulação com a concorrência são importantes para o desenvolvimento consistente do plano de negócio nas fases seguintes.

O apoio é aberto e multifunções: o conhecimento do meio, dos recursos, de outros programas disponíveis, das regras do jogo burocrático, da capacidade de definir um plano de financiamento adequado no tempo, da rede de contactos necessária a colocar em execução a ideia de negócio, etc. Daí a importância da deslocação do TM ao local para aí perceber não apenas o enquadramento em termos de mercado, mas também como o promotor se relaciona com a comunidade e a envolvente.

Preparação do plano de negócios

A preparação do plano de negócios (Anexos IV e V) obedece a metodologias de trabalho normalizadas e beneficia da experiência da organização no apoio a atividades da mesma natureza ou a empresários com perfis semelhantes.

O empreendedor deve ser levado a entender a utilidade das diferentes componentes do plano e participar ativamente na sua construção, de forma a poder comparar os resultados da sua atividade com as previsões iniciais e detetar, atempadamente, a necessidade de introduzir medidas corretivas.

Validação do plano de negócios

A apreciação do GOM em termos de verificação do cumprimento dos procedimentos e análise da viabilidade financeira reforça o fator de experiência e pode contribuir para a clarificação e aprofundamento da instrução do processo quando necessário.

A análise do plano de negócios de cada projeto na Comissão de Crédito – com a presença, mas não votação – do GOM e do próprio técnico, reforça o fator de avaliação prévia, com perspetivas diversificadas e independentes do circuito operacional. Também nesta fase pode surgir a oportunidade de clarificação, aprofundamento ou reformulação.

Poderão ainda ser sinalizados riscos que devam ser prevenidos ou fatores que, sem impedirem a apresentação do pedido ao banco, devam ser tidos em conta em fase de acompanhamento. Daí que o papel da Comissão de Crédito não seja apenas de validação, mas também de uma certa pedagogia quanto à melhoria da informação recolhida e da sua apresentação. Ou seja, aprendizagem e melhoria contínua dos processos.

O dossiê de crédito constituído nesta fase inclui a informação requerida pelos bancos, sendo também uma das referências para acompanhamento do empréstimo na fase de monitorização.

Obtenção do empréstimo bancário

Após o cumprimento de uma série de requisitos e validado o projeto em Comissão de Crédito, há uma natural expectativa em termos de prazos de decisão pelo banco, sobretudo se estão em causa questões de oportunidade que podem comprometer a possibilidade de concretização do projeto,

como a disponibilidade de um local específico. A capacidade de diálogo do GOM com o banco pode ser importante nesta fase.

Se o banco recusar o crédito, o GOM avalia as causas dessa recusa. Se estas não estiverem associadas a fatores incontornáveis, relacionados com a valia do projeto ou a capacidade do microempresário, pode propor a apresentação a outro banco. Caso contrário, o processo é encerrado; a incidência destas situações é bastante baixa.³³

A creditação do empréstimo implica a provisão pela ANDC da respetiva reserva no Fundo de Garantia no equivalente a 5% do montante creditado, destinado ao correspondente pagamento ao banco de 5% do capital em dívida³⁴ dos empréstimos concluídos com amortização incompleta.

Arranque da atividade e monitorização

A relação de confiança estabelecida desde os primeiros contactos entre o técnico de microcrédito e o empreendedor deve permitir antecipar eventuais dificuldades e acionar medidas de apoio específicas.

Este acompanhamento é sistémico e mobilizador e ultrapassa os objetivos de garantia de cumprimento das prestações bancárias.

O acompanhamento pode favorecer a mediação nas relações com a entidade bancária quando necessário, o acesso a tecnologias úteis por exemplo de gestão financeira, a sensibilização para questões relacionadas com o acesso ao mercado, etc.

As necessidades dos empreendedores podem ser de diferentes tipos: gestão financeira, apoio jurídico/fiscal, procura de novos mercados e/ou consumidores, marketing e publicidade, etc.

As dificuldades mais frequentemente referidas pelos técnicos da ANDC nos processos de monitorização podem agrupar-se em quatro tipos: problemas financeiros (financiamento, tesouraria, retorno do investimentos e pagamento dos empréstimos, confusão entre despesas do negócio e despesas pessoais, etc.); dificuldades comerciais (baixa clientela, desadequação entre produtos e necessidades, identificação de públicos-alvo, etc.); dificuldades administrativas (registos, declarações e pagamentos fiscais, horários, etc.); dificuldades nas relações pessoais (com sócios, fornecedores ou pessoal).

5.4. ACOMPANHAMENTO - RESULTADOS E VALIA

Após uma fase inicial, onde a monitorização da atividade dos negócios estava descentralizada e era apoiada por entidades locais, em 2005, sentiu-se necessidade de um conhecimento mais próximo e atempado do desempenho dos negócios criados e de uma avaliação mais direta das capacidades de cumprimento dos empréstimos. Embora o *acompanhamento* mantivesse a sua função sistémica e aconselhadora, foi sendo reforçada a função de prever e avaliar as capacidades de cumprimento

³³ Sobre os encerramentos por recusa dos bancos veja-se ponto 1.1 da publicação ANDC, (2018). “ANDC 18 anos ao serviço da inclusão económica e social”.

³⁴ Sobre taxas de amortização veja-se ponto 2.3 da publicação ANDC, (2018). “ANDC 18 anos ao serviço da inclusão económica e social”.

dos créditos contratados. Nesse sentido, o acompanhamento, mantendo a sua função de suporte e partilha de experiência em rede, reforçou a atenção às questões financeiras.

Por outro lado, a estabilização do acompanhamento no mesmo técnico de microcrédito ao longo do processo fortalece a relação de confiança entre a ANDC e o promotor. Ao reduzir os interlocutores, o promotor fica com uma referência pessoal específica, o que reforça os laços de confiança e responsabiliza o microempresário perante quem o acompanha.

Embora os técnicos da ANDC mantivessem contatos frequentes com os empresários, os respetivos ritmos eram diversificados em função das necessidades identificadas. Os relatórios desses contactos, mais focados nas especificidades de cada situação, não facilitavam análises sistemáticas de carácter transversal, pelo que a partir de 2015 se ajustou a estrutura da Ficha de Acompanhamento normalizada (Anexo VI), que, prescindindo de uma série de dados cujo tratamento quantitativo não era de fácil concretização, simplificou e tornou mais evidente a comparação entre as previsões do plano de negócios e os resultados obtidos.

A normalização da ficha de notação teve então dois objetivos principais:

- // facultar informação transversal que pudesse dar orientações para melhorias nas metodologias de trabalho da organização;
- // identificar as situações que careciam de medidas capazes de minimizar tendências negativas em cada caso e avaliar, a nível transversal, a margem de risco, para os empresários e as entidades financiadoras, na utilização do microcrédito.

Procurava-se, por um lado, avaliar a correspondência entre as previsões constantes dos planos de negócios e a sua concretização efetiva e identificar as causas mais frequentes de distorção sobre essas previsões, nomeadamente a nível da faturação e dos custos de produção.

Por outro lado, desenvolve-se uma análise mais quantitativa dos pontos fracos e fortes do negócio e do microempresário e procura-se detetar mais cedo os riscos da ocorrência de dificuldades potenciais associadas a indicadores específicos como a incapacidade de o empresário auferir proveitos correspondentes a um salário e/ou dar cumprimento às obrigações com a banca e com o Estado. Antecipa-se, por essa via, a adoção de medidas corretivas.

5.4.1. CONCLUSÕES DO TRABALHO DESENVOLVIDO NO ACOMPANHAMENTO DO NEGÓCIO NO PERÍODO 2015-2018

As fichas de notação normalizadas, referidas anteriormente, foram aplicadas ao longo de três anos e meio (entre julho de 2015 e janeiro de 2019). Foram registadas 1 729 fichas relativas a 591 projetos, praticamente a totalidade dos que se encontravam com empréstimo em período de reembolso. Embora a situação dos projetos pudesse variar entre cada visita a análise que se segue foca-se nos valores da última visita a cada projeto (Anexo VII).

A coincidência destes trabalhos com um período em que se foi confirmando a inviabilidade da prossecução da atividade da ANDC nos moldes desenvolvidos ao longo de anos, levou a que a valia da

aprendizagem institucional e a consequente melhoria de processos ficassem comprometidas. No entanto, os fatores de distorção que se verificou serem mais frequentes poderão ser uma referência útil para quaisquer entidades que desenvolvam atividade nestas áreas.

Análise de resultados

Dos 591 projetos visitados no período acima referido, encontravam-se abertos à data da última visita 76%, estavam fechados 19%, os restantes 5% estavam a aguardar abertura ou a informação é omissa.

A maior parte dos projetos confirmou ou ultrapassou as previsões iniciais.

Dos 405 projetos abertos para os quais foi registada informação sobre a evolução da faturação, 49% tinham faturas próximas do previsto, 30% acima do previsto e 21% abaixo - o que demonstra que as previsões que fundamentaram os planos de negócios foram relativamente conservadoras.

Relativamente à evolução dos custos, dos 381 projetos abertos em que foi registada esta informação, 81% tinham custos próximos do previsto, 11% acima e 8% abaixo. Estes valores revelam uma previsão de custos bastante próxima da realidade, com os desvios para cima mais frequentes do que os desvios para baixo. No caso dos custos, o controlo da variável quantidade tem naturalmente menor grau de imprevisibilidade do que na faturação.

Da análise sobre fatores de distorção de previsões sobre faturação e custos e sobre a capacidade de auferir salário e cumprimento de obrigações resultaram as seguintes conclusões.

Fatores de distorção das previsões

// Faturação - A contração da procura é a causa apontada com mais frequência na faturação abaixo do previsto, seguem-se a sazonalidade ou o clima (em projetos agrícolas) e as situações de arranque. As restrições na oferta de produtos ou na disponibilidade para atendimento (problemas de saúde ou exercício de dedicação a outras atividades) têm peso equivalente. As falhas de divulgação e dívidas dos clientes e a concorrência (com eventual redução de preços) são também referidas.

As maiores fragilidades nas previsões poderão estar associadas à sobreavaliação da procura, deficiente identificação das necessidades do mercado e subavaliação da concorrência.

// Custos - O aumento de custos relativamente às previsões coincide em 69% dos casos com faturas acima do previsto, acompanhando o aumento de atividade que as previsões conservadoras terão minimizado. Um dos aspetos em que esta relação se torna mais clara é o facto desse aumento de custos estar maioritariamente associado à contratação de pessoal adicional que normalmente está associada ao aumento de vendas e por isso é um sinal positivo.

Seguem-se os aumentos de custos associados às instalações, com referência explícita aos custos de eletricidade nalguns casos, e, com pouca expressão, penalizações por gestão financeira deficiente, avarias de equipamentos e seguros.

Verifica-se assim que o acréscimo dos custos relativamente às previsões está relacionado, na maioria dos casos, com a tendência do aumento da procura o que constitui, só por si, uma vantagem e não põe em causa o rigor da previsão inicial.

Também neste caso fica evidenciada uma orientação conservadora nas previsões dos planos de negócios e a tendência de não avançar para contratações sem testar a sustentabilidade do negócio.

Capacidade de auferir salário

Nos 410 projetos abertos, para os quais foi registada esta informação, 64% dos empresários recebiam o salário previsto por inteiro e 20% recebiam um salário parcial. Constata-se assim que a grande maioria retira um salário da atividade, apenas 13% estavam sem receber salário e outros 4% além de não receberem salário estavam a financiar a atividade com adiantamentos para a cobertura da despesa, naturalmente que estas situações só podem ser suportadas com carácter transitório.

Cumprimento de obrigações

// Empréstimo - Neste caso a análise cobre tanto os projetos abertos como os fechados. Nos 482 projetos para os quais foi registada a informação sobre cumprimento do empréstimo 93% tinham a situação em dia, apenas 3% tinha atrasos até dois meses em mora e 4% com mais de dois meses. Se tivermos em conta que este conjunto inclui tanto projetos abertos como fechados trata-se de um resultado muito positivo.

// Obrigações com o Estado - nos 446 projetos (abertos ou fechados), com esta informação registada, apenas 2% tinha obrigações em atraso. Também neste caso se manifesta um elevado grau de responsabilidade da parte dos empresários face às respetivas obrigações.

Como se pode verificar pela análise de resultados apresentada, o nível de fiabilidade das previsões - a que não foram alheias a experiência e a capacidade técnica da ANDC - revelou-se bastante bom e a capacidade de resposta às obrigações por parte dos empresários também. Estes dados põem em evidência a valia do modelo da ANDC e apontam para uma margem de risco na utilização do microcrédito bastante reduzida, tanto na ótica do empresário como das entidades financiadoras.

5.4.2. A OPINIÃO DOS MICROEMPRESÁRIOS

Importa sublinhar a sensibilidade da monitorização, nem sempre apreciada positivamente pelos empreendedores: por um lado, por se sentirem confrontados com as dificuldades de resposta a questões sobre matérias que não acompanham sistematicamente como faturação ou custos e, por outro lado, por estarem pouco disponíveis para atender o técnico da ANDC, nomeadamente em atividades de porta aberta a clientes e com sobrecarga de trabalho.

Noutros casos, quando se trata de empresários com dificuldades de pagamento do empréstimo a relação entre o técnico e o empreendedor corre o risco de ser encarada como mais próxima da função de controlo e não de procura conjunta de soluções.

³⁵ Se durante a preparação do plano de negócios o empreendedor não se familiarizou com os conceitos e a utilidade dos indicadores financeiros para a gestão do negócio, tem tendência para considerar que se trata de matéria que só diz respeito ao contabilista e da qual se desliga.

Segundo o Estudo de Avaliação (Quadro 5.1) realizado em 2014,³⁶ suportado num inquérito in loco a microempresários, o apoio prestado pela ANDC recolhe, em todas as suas fases, uma grande satisfação por parte dos inquiridos: 80% da totalidade das 1785 respostas dadas atribui uma avaliação de “Bom” ou “Muito Bom”, sendo que esta classificação mais elevada é atribuída por mais de 1/3 das respostas.

O apoio da ANDC atinge o pico máximo da classificação relativamente à fase de preparação do dossiê a apresentar à instituição financeira. A fase de acompanhamento é a que apresenta maior percentagem dos que a consideram “insuficiente”, embora essa percentagem seja baixa - 6,9%.

Neste Estudo, são vários os aspetos positivos que os microempresários destacam no apoio prestado pela ANDC. Entre eles, ganha preponderância o facto de muitos (57%) pensarem que, sem esse apoio, a possibilidade de crédito lhes teria sido vedada ou, pelo menos, dificultada.

A maioria considera imprescindível o apoio da ANDC no arranque do negócio, nomeadamente na capacidade de intermediação com os bancos (negociação, apoio no processo burocrático, defesa do projeto).

// Quadro 5.1

Avaliação do apoio prestado pela ANDC

COMO CONSIDERA O APOIO PRESTADO PELA ANDC?	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	NS/NR	TOTAL
NA FASE DE MONTAGEM DO PROJETO DE NEGÓCIO	3,0%	14,3%	43,9%	38,2%	0,7%	100%
NA PREPARAÇÃO DO DOSSIÊ A APRESENTAR À INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	3,0%	12,6%	42,5%	40,8%	1,0%	100%
NO ACOMPANHAMENTO AO LONGO DO PERÍODO DE REEMBOLSO	6,9%	16,3%	41,2%	34,5%	1,2%	100%

Fonte: Sousa e Silva, Sara, (2014). “Micro-negócios: avaliar, divulgar, partilhar”, ed. ANDC.

Reproduzem-se a seguir alguns testemunhos expressos pelos microempresários quanto à ação da Associação e que foram, oportunamente, divulgados em Boletins da ANDC:

// “O apoio e acompanhamento da equipa da ANDC/Microcrédito foi fundamental para definirmos a direção a seguir do negócio, processo de pedido ao apoio financeiro e arranque do negócio com uma melhor estrutura”, (Cordelima)

// “O Microcrédito não só deu o respetivo apoio financeiro como também fez ainda um excelente acompanhamento da evolução do negócio através do apoio da pessoa responsável, tendo em vista a sua concretização”. (Por Índia)

// “Já no momento em que estava para desistir vi uma reportagem na televisão sobre a ANDC. Liguei para ver as condições e para apresentar o meu projeto.

³⁶ Sara Sousa e Silva, (2014). “Micronegócios: avaliar, divulgar, partilhar”, ed. ANDC, Lisboa.

*Depois de ter sido aconselhada pela instituição e logo inicialmente acompanhada em todo o processo pela equipa da ANDC e reunidos todos os documentos dei início ao pedido de apoio. Graças à ANDC criei o meu posto de trabalho, continuando em 2013 a apoiar na minha longa caminhada. Agradeço à ANDC por ter acreditado no meu projeto e obrigada por existir”.
(Implicit Underwear)*

De referir ainda o seguinte testemunho publicado no Flash ANDC de 21 de Novembro de 2012, particularmente revelador dos problemas práticos que se colocam aos pequenos empresários e da importância que um pequeno empréstimo pode ter na vida de uma pessoa e da sua família.

“Venho por este meio agradecer a todos vós, colaboradores desta instituição Microcrédito que continua a apoiar pessoas com grandes dificuldades como sempre me apoiaram.

Há uns meses atrás desloquei-me às vossas instalações para pedir apoio e receberam-me muito bem; estou-lhes muito grato e, mais uma vez, peço desculpas por este meu atraso em declarar este meu testemunho perante a vossa instituição Microcrédito.

Há uns meses atrás, quando me desloquei aos vossos serviços para pedir ajuda, não recorri à ajuda na altura, porque vejo o trabalho cada vez menos e as dificuldades a aumentarem. Eu queria melhorar a oficina e a casa onde vivo por estar tudo a degradar-se.

Ainda estou a pensar em ir à luta até à reforma, que não sei se será aos 65 ou aos 67 anos. Além disso, terei sempre de ir fazendo alguma coisa, porque a reforma será sempre a mínima. Nos dias de hoje o que aparece para fazer são pequenas reparações; nem sei como tenho ganho para as despesas nestes tempos difíceis. Já recorri a um irmão para me pagar a luz uma das vezes, quando a EDP fez a estimativa e o valor era de 210 €, não tendo eu na altura como pagar.

Eu estarei a dois ou quatro anos da reforma se passar para os sessenta e sete. E até lá não sei o que fazer; realmente precisava de fazer umas pequenas obras e melhorar as ferramentas, como máquina de soldar, um compressor e outras.

Com as burocracias que o governo nos impõe é difícil.

Eu, na minha idade, o que quero é viver com o mínimo de dignidade e honrar os meus compromissos.

Se não fosse o Microcrédito não sei como tinha metido a luz em casa. Por causa de certas burocracias andei enrolado com a EDP e a Junta de Freguesia alguns seis meses. Se não fosse o vosso empréstimo não sei como teria sido.

Lembro-me da vossa instituição todos os dias ao acender a luz. Mais uma vez as minhas desculpas do atraso deste Testemunho e muito obrigado a todos.”

Este testemunho releva ainda a necessidade de diversificar as modalidades de microcrédito inclusivo, para além do microcrédito à criação de um negócio.

Também os TM têm uma visão positiva da valia em termos pessoais do seu trabalho.³⁷

³⁷ ANDC, (2014). “Testemunhos de Técnicos de Microcrédito”, Boletim ANDC, junho.

«A ANDC ensinou-me a olhar para as pessoas e a analisar a situação de cada uma delas de forma mais positiva.»

ou

«Já trabalho nesta área há muitos anos e todos os dias é uma aprendizagem. É muito bom sentir que no final de cada dia podemos ajudar de alguma forma e que isso contribui para alterar algo de positivo na vida de cada pessoa.»

5.4.3. ACOMPANHAMENTO EM CONTEXTO DE SUCESSO OU INSUCESSO

Tanto o sucesso como o insucesso são realidades complexas e multifacetadas, esta questão é objeto de tratamento específico no ponto 3 da publicação “ANDC - 18 anos ao serviço da inclusão económica e social”, 2017.

A experiência mostra que os empresários com sucesso estão mais abertos ao contacto com os técnicos de microcrédito; as dificuldades têm frequentemente um efeito de afastamento e, por vezes, mesmo de encobrimento das situações. Poder-se-á concluir que o acompanhamento se constituiu como um espaço de interação e de cooperação pragmática e centrada na construção e execução de um negócio, visando a igualdade de oportunidades no acesso aos recursos, facilitando a comunicação e o entendimento das dinâmicas económicas e sociais. A sua gama de interação inclui uma visão cognitiva centrada no negócio mas também comportamental e existencial onde se fomenta um trabalho de equipa em que cada um tem a sua função e competências.

O insucesso nem sempre é impeditivo do pagamento do empréstimo. É importante que o impacto financeiro na vida do empreendedor seja minimizado e as aprendizagens sejam capitalizadas. Considera-se relevante que as intervenções públicas ou privadas no âmbito do microcrédito tenham em atenção este aspeto, nomeadamente evitando penalizações desadequadas.

De facto, a decisão de fecho do negócio não corresponde necessariamente a um retrocesso sobre a situação de partida. Desde que o empresário não fique com uma situação mais negativa a nível de responsabilidades financeiras e legais do que as que tinha na origem, os ganhos obtidos em termos patrimoniais, de conhecimento e de experiência podem sempre ser valorizados em novas oportunidades.

A ANDC foi constatando que os casos de insucesso dos negócios podem corresponder a importantes aprendizagens para os microempresários, mesmo quando optam por regressar ao mercado de trabalho por conta de outrem. Esta mesma situação fica ilustrada pelo testemunho de um microempresário cujo negócio não teve sucesso:

“Embora o resultado tenha sido duro e desapontante, foi das lições mais valiosas que tive na vida. E claro, se a minha experiência pessoal puder de algum modo ajudar a ANDC, não hesite em dizer-mo: tenho hoje um entendimento mais sólido dos erros que cometi e de que passos poderia ter dado a fim de evitá-los. Talvez isso possa ter valor para outros candidatos ao microcrédito.”

// CAPÍTULO 6



Mudanças Necessárias – Os Exemplos na Europa

A introdução do microcrédito em Portugal assentou num modelo tripartido – sociedade civil (ANDC), entidades financeiras (Bancos) e apoio público (IEFP) cuja consolidação e resultados ficam descritos nos capítulos anteriores.

A viabilidade deste modelo veio a ser comprometida por opções políticas que restringiram o apoio público às intervenções previstas nos seus respetivos programas, cujo sentido e resultados importa avaliar à luz das experiências entretanto desenvolvidas noutros países europeus.

Portugal está num momento em que necessita de repensar o papel e o modelo de microcrédito. Os pontos que se seguem remetem para a experiência de outros parceiros europeus em seis áreas de inovação que se consideram fundamentais:

// Coordenação nacional e Modelo de parceria baseado na confiança (gestor de qualidade do sistema que acredita parceiros, instituições de microfinança, bancos e fundo de garantia)

// Parcerias com o sector público

// Envolvimento de empresas e outras entidades privadas

// Potencialidades do microcrédito em ambiente rural

// Novas tecnologias e modalidades de financiamento

// Capacitação e formação

6.1. COORDENAÇÃO - UM SISTEMA NACIONAL DE APOIO AO MICROEMPREENDEDORISMO

Na Europa podem encontrar-se diferentes modelos de microcrédito, quer o dos grandes bancos, diretamente ou através de fundações que deles emanam, quer o de parceria entre uma entidade (intermediária) de microfinança e um banco, quer o de instituições financeiras não bancárias. A coexistência de diversas soluções, que respondam à diversidade de necessidades, é um fator positivo, mas a promoção de sinergias entre instituições é um aspeto importante que tem estado na base da emergência de formas de convergência/coordenação em estruturas nacionais de coordenação e de desenvolvimento de soluções comuns e partilhadas.

Em Espanha, a Asociación Española de Microfinanzas (AEM) foi criada em 2013 dando sequência ao Foro de Microfinanzas que vinha trabalhando desde 2003, por impulso da Fundação Nantik Lum. A AEM pretende representar as partes envolvidas nos processos de microfinança, sendo em 2020 composta por 14 instituições de microfinança, entre as quais as maiores instituições financeiras de microcrédito.

Asociación Española de Microfinanzas

Misión

- // Representar y defender los intereses de todas las personas o instituciones que trabajan en el sector de las Microfinanzas, ante las Administraciones Públicas y otras instancias y organismos, públicos o privados, tanto en España como fuera de ella.
- // Prestar servicios a las entidades o personas asociadas que faciliten y mejoren su gestión, promoviendo su profesionalización y el mejor cumplimiento de sus fines en beneficio del conjunto de la sociedad.
- // Articular y fortalecer el sector de las MicroFinanzas mediante la promoción del conocimiento mutuo y la colaboración, que permiten la creación de redes, tanto territoriales (Consejos Autonómicos), como sectoriales (Grupos Sectoriales).

Fonte: <https://www.asociacionmicrofinanzas.org/>, 2020.01.09

A atividade da AEM está centrada na informação, visibilidade, foros, congressos e publicações e intercâmbio de experiências.

Em Itália, com uma forte componente cooperativa e presença da banca Ética, a ação pública conta com o *Ente Nazionale per il Microcredito*³⁸, neste caso entidade pública, com as funções de:

- // *promoção, coordenação, facilitação, avaliação e monitorização dos instrumentos de microfinança promovidos pela UE e das atividades de microfinanciamento realizadas com recurso a fundos comunitários;*
- // *monitorização e avaliação de iniciativas italianas de microcrédito e de microfinanças;*
- // *promoção e apoio de programas de microcrédito e microfinanças para o desenvolvimento económico e social do país, bem como de países em desenvolvimento e economias em transição.*³⁹

Mas, também aqui, as entidades operativas no domínio da microfinança criaram, em 2008, La Rete Italiana di Microfinanza (RITMI)⁴⁰ com a finalidade de responder às necessidades operacionais das mesmas e dar maior visibilidade política, económica e social ao microcrédito e ao microfinanciamento.

Existe, portanto, uma preocupação e um caminho de coordenação e convergência dos diversos atores no sentido de passar de uma lógica de atores isolados para uma lógica de sistema que potencie a visibilidade, a eficácia e a inovação.

³⁸<http://www.microcredito.gov.it/>, (janeiro 2020).

³⁹<http://www.microcredito.gov.it/>, tradução própria.

⁴⁰<http://ritmi.org/>, (janeiro 2020), para além dos bancos, existem em Itália diversas entidades não bancárias que prestam serviços financeiros e concedem microcrédito.

Na Alemanha, em resultado de diversas parcerias, foi criado em 2004 o *Deutsches Mikrofinanz Institut (DMI)*,⁴¹ uma associação-chapéu, agrupando (em 2017) mais de 3 dezenas de membros (atores de microfinança)⁴² e que pretende ser o centro de excelência para a microfinança na Alemanha, apoiando, prestando serviços e certificando as instituições de microfinança.

Para os países onde a Lei restringe a concessão de crédito às entidades bancárias, o DMI tem vindo a propor um *Modelo de Parceria Baseado na Confiança*,⁴³ assente em 4 pilares:

- // Um gestor da *qualidade do sistema* que acredita os parceiros e assegura a qualidade de todo o sistema.
- // *Instituições de Microfinança* que asseguram todo o acompanhamento do promotor na preparação e desenvolvimento do seu projeto, avaliam a candidatura e propõem-na a financiamento (pode ser quem toma a decisão de financiamento) e acompanham o desenvolvimento do negócio até à completa amortização do crédito, mas não concedem o financiamento.
- // Os *bancos* que formalmente aprovam o crédito (embora nalguns casos todo o processo de decisão efetiva possa ficar com as Instituições de Microfinança) e concedem o financiamento.
- // Um *fundo de garantia* que assume a totalidade ou parte do risco.

O esquema (Fig.6.1) extraído de DMI (2016) ilustra na prática este modelo, sendo de destacar três aspetos:

- // Convergência de fundos públicos nacionais e comunitários
- // Envolvimento de diferentes áreas de políticas públicas
- // Papel do Gestor de qualidade

Em primeiro lugar, a convergência de fundos públicos nacionais e fundos comunitários⁴⁴ no funcionamento do sistema. Esses recursos podem alimentar o fundo de garantia, subsidiar as taxas de juro ou, mesmo, suportar a capacitação das Instituições de Microfinança. A este propósito, importa sublinhar que um dos objetivos importantes do apoio ao microempreendedorismo inclusivo é o desenvolvimento de hábitos e disciplina de gestão, pelo que a intervenção dos fundos comunitários neste domínio deveria privilegiar o instrumento crédito, seguindo a Comissão Europeia que tem vindo a encorajar o uso de instrumentos financeiros, em vez de subsídios a fundo perdido. No entanto, conceder empréstimos de pequenos montantes, na forma de microcrédito acompanhado, tem elevados custos de transação que, por um lado, não é razoável serem repercutidos nos custos do crédito, e, por outro, não podem ser suportados pelas Instituições de Microfinança sem apoio financeiro de terceiros, nomeadamente sem apoio público, pelo que faria algum sentido que os fundos comunitários pudessem suportar parcialmente estes custos.

⁴¹ <http://www.mikrofinanz.net>

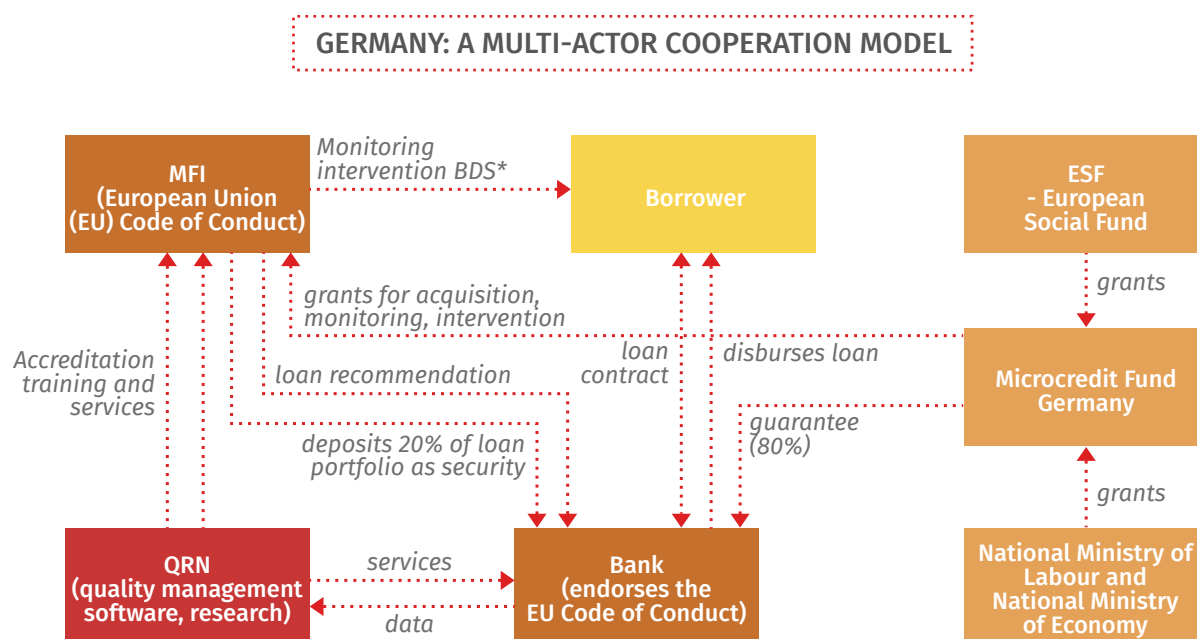
⁴² Trata-se de instituições de microfinança que apoiam e acompanham os promotores; o financiamento é concedido pela banca.

⁴³ Trust-based Partnership Model. Ver DMI, (2016). "Report on options for the implementation of a micro-financial instrument in Greece" (http://www.mikrofinanz.net/fileadmin/user_upload/studies/End_Report_VC20150442-38.pdf, (janeiro 2020).

⁴⁴ E eventualmente contribuições de investidores privados.

// Fig. 6.1

Alemanha - Um modelo de cooperação



Fonte: DMI, 2016.

*BDS - Business Development Services

Em segundo lugar, a importância de envolvimento das diferentes áreas relevantes da política pública. Se o empreendedorismo inclusivo é um vetor de inclusão, de criação de emprego e de promoção de iniciativa económica, então o sistema deverá integrar e reconhecer o papel dos ministérios e entidades públicas responsáveis pela inserção social, pelo emprego, pela economia, etc. e não ser relegado para um instrumento marginal às políticas de emprego.

Finalmente, o papel do Gestor de Qualidade (QRN - Quality Risk and Network Manager na Fig. 6.1) que assegura a qualidade global do sistema, apoiando, formando e acreditando as instituições de microfinança; investigando e propondo novos caminhos; avaliando resultados e promovendo a visibilidade social do microempreendedorismo e do microcrédito.

Note-se que este modelo só funciona se houver um fundo que cubra a totalidade (ou a quase totalidade) do risco dos empréstimos, pelo que importa uma grande exigência na credenciação das instituições de microfinança que propõem projetos a financiamento, a qual pode ser reforçada pela responsabilidade destas por uma pequena parcela dos créditos concedidos. No entanto, se essa percentagem for elevada, facilmente fica em risco a viabilidade da instituição de microfinança.

6.2. NOVAS PARCERIAS COM O SECTOR PÚBLICO

O desenvolvimento do microcrédito na Europa é o campo privilegiado de formas de cooperação e parceria, mais ou menos desenvolvidas.

A parceria público-privada está normalmente presente nos diversos modelos de microfinança na Europa. Quando o microcrédito é de iniciativa pública é a sua operacionalização no terreno que, de uma forma ou outra, recorre a entidades privadas para chegar aos promotores de projetos. Quando o microcrédito tem origem em entidades do sector privado ou social, a parceria de entidades públicas é, normalmente, necessária, para suportar os custos de acompanhamento que, como já referido, não podem ser imputados aos serviços financeiros.⁴⁵

Em qualquer dos casos, a parceria público-privada é condição crítica para a sustentabilidade da microfinança.

Portugal teve na parceria ANDC-IEFP um bom exemplo de parceria público-privado, como tal reconhecido internacionalmente, mas que não teve capacidade de resistir à rigidez dos procedimentos administrativos e às opções de política pública, entretanto, tomadas.

No entanto, na Europa encontramos outras formas de parceria mais ambiciosa apoiadas num reforço de confiança na capacidade de ação das instituições de microfinança.

A Adie⁴⁶ francesa é, provavelmente, a entidade de microfinança que melhor potencia as parcerias quer com entidades públicas quer com entidades privadas.

Com o sector público, a Adie é parceiro em várias iniciativas/programas públicos, nacionais, regionais e locais, sendo no quadro dessas parcerias que obtém os recursos para suportar os custos de acompanhamento dos portadores de projetos. A Adie é parceiro em programas da política de cidades (nos bairros urbanos prioritários), de criação de empresas em territórios frágeis, de emprego e inserção profissional, tendo desempenhado um papel importante na gestão dos dispositivos EDEN e NACRE (Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprise) complementados por microcrédito Adie.

O Estado francês sempre esteve presente nas diversas fases de desenvolvimento da Adie e a parceria levou a que a Lei desse acolhimento a muitas propostas a favor dos criadores de microempresas feitas pela Adie.

Quando existem entidades com provas dadas no desenvolvimento de uma atividade de mérito social e público, abre-se um desafio de cooperação para inovar na ação do Estado, nos seus programas e nos modelos da sua implementação.

Estas parcerias podem chegar a formas avançadas de gestão dos fundos comunitários no domínio do apoio ao microempreendedorismo a exemplo do que em Portugal se faz noutros domínios. O caso da Polónia, que a seguir se apresenta, ilustra estas formas de gestão no uso Fundo Social Europeu (FSE):

Na Polónia, a Associação Nacional para o Apoio ao Empreendedorismo (KSWP) é uma Organização Não Governamental (ONG), criada em 1995, para fornecer apoio aos empreendedores. Proporciona formação profissional e mentores potenciais neste sector e colabora com especialistas em diversas áreas.

⁴⁵ Embora nalguns países, como é o caso da Alemanha, as instituições de microfinança, recebam uma parcela dos juros cobrados pelo banco.

⁴⁶ <https://www.Adie.org/>. A Adie é o principal operador de microcrédito em França. Depois de alterações à Lei bancária, passou a poder conceder diretamente o crédito.

O projeto *Cash on Start*⁴⁷ tinha como alvo cidadãos desempregados e inativos de Mazowieckie, na Polónia. Oferecia empréstimos para a atividade empresarial, com uma vasta gama de finalidades, tais como o investimento de capital, fundo de maneio, ampliação ou modernização da produção e ativos intangíveis relacionados com o projeto. O apoio tinha uma fase inicial de implementação, consistindo de assistência, consultoria e apoio aos empreendedores antes do empréstimo. Havia uma avaliação da predisposição, de uma hora para cada beneficiário; depois apoio (*coaching*) de 4 horas para ajudar a escrever o seu plano de negócios. Após a concessão do empréstimo, o treino personalizado continua a ser aplicado e o promotor pode escolher a área de interesse entre marketing, economia e fiscalidade. Estes programas são realizados em grupos de 5 ou mais beneficiários.

Em termos de apoio financeiro, o montante máximo do empréstimo era PLN 50.000 (aprox. 11 700 euros) com uma taxa de juros de 0,5% sem mais taxas ou comissões. O período de reembolso era de até 60 meses.

A KSWP foi selecionada para executar o projeto em 2013 e, no âmbito do acordo de financiamento, o período de investimento foi entre 2013-2015. O orçamento total de PLN 5.873.030 (com 85% provenientes do FSE - e 15% de financiamento nacional). Em 2015 o acordo foi renovado.

Este projeto é um exemplo bem-sucedido de cooperação entre as instituições públicas nacionais e regionais e entidades privadas no uso de fundos do FSE para oferecer microcrédito e serviços não financeiros. Várias entidades estão envolvidas com diferentes papéis e responsabilidades: a Autoridade de Gestão, as autoridades regionais e o intermediário financeiro KSWP.

6.3. ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS E DE OUTRAS ENTIDADES PRIVADAS

Alguns dos maiores operadores de microfinança na Europa são emanações de grandes bancos. Nos países em que a Lei reserva a atividade de crédito exclusivamente para bancos, o desenvolvimento do microcrédito acompanhado só foi possível pela parceria entre uma entidade de microcrédito e alguns bancos. Foi esse o caso de Portugal, onde o microcrédito se afirmou como uma parceria entre a ANDC e cada um dos bancos seus parceiros.

Fora das parcerias com o sistema financeiro, cinco áreas surgem interessantes para o envolvimento dos grupos económicos privados, no âmbito da sua ação de responsabilidade social, e das suas fundações, sendo os exemplos ilustrativos retirados do sítio internet da Adie e da história da ANDC:

// Apoio *pro bono* às atividades das instituições de microfinança.⁴⁸

Única área de envolvimento das empresas privadas com experiência em Portugal, tendo a ANDC, ao longo dos 20 anos de atividade, beneficiado de apoio de um conjunto de empresas que lhe prestaram serviços gratuitos ou em condições favoráveis (Anexo I).

⁴⁷ EMN, (2017). "National Association for the Support of Entrepreneurship: Project Cash on Start" <https://www.european-microfinance.org/publication/national-association-support-entrepreneurship-project-cash-start>, (janeiro 2020).

⁴⁸ Mecenasato de competências, como lhe chama a Adie.

// Apoio financeiro direto aos custos de acompanhamento

Sem qualquer exemplo em Portugal, é uma fonte relevante de recursos para a Adie que, nas suas contas de 2018, inscreve mais de 4,6 milhões de euros de “Mécénat d’entreprises privées”.⁴⁹

No sítio internet da Adie podemos encontrar vários exemplos⁵⁰ entre os quais:

A Fundação empresarial VINCI Autoroutes para a condução responsável apoia, a partir de 2019, a Adie na sua missão de acompanhamento de 25 pessoas em situação de vulnerabilidade na região do Centre-Val de Loire, a fim de facilitar a sua mobilidade no quadro da criação de um negócio ou de acesso uma oportunidade de emprego assalariado.

...

Parceira desde 2006, a Fundação Veolia apoia e financia projetos da Adie há mais de 10 anos. (...) Desde 2016, a fundação comprometeu-se a apoiar a Adie no acompanhamento de 75 jovens da Plaine Commune que desejam iniciar seu próprio negócio.

....

Desde 2017, a Total Marketing France apoia o acompanhamento de jovens empreendedores financiados pela Adie nos Hauts-de-Seine.

// Apoio direto aos promotores de projetos

Esse apoio pode passar, em primeiro lugar, pela colocação de competências dos seus profissionais à disposição do acompanhamento dos projetos. Por exemplo, desde 2015, a Finance Active, uma *Fintech* que propõe soluções para melhorar a gestão financeira, apoia a ação da Adie junto de jovens empreendedores: os seus colaboradores participam em júris de programas de empreendedorismo da Adie e aqueles que o desejem podem aprofundar o seu envolvimento, acompanhando, nos seus tempos livres, um jovem empreendedor na forma de patrocínio.

Em segundo lugar, oferecendo serviços diferenciados e vantajosos aos microempresários. Por exemplo, as seguradoras AXA e MACIF-Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France em parceria com a Adie desenvolveram um conjunto de produtos inéditos de seguros estudados especialmente para as microempresas com tarifas adaptadas. Na mesma linha, depois de 2016, a Legalstart fornece suporte legal para empresários financiados pela Adie, oferecendo-lhes preços vantajosos em todos os seus serviços. A Renault, com o programa Renault Mobilize, permite obter melhores serviços a preços reduzidos (ofertas solidárias) às pessoas financiadas pela Adie. Várias outras empresas, algumas multinacionais, figuram no *site* da Adie⁵¹ como parceiros com envolvimento semelhante.

Formação, facilitação de acesso ao mercado ou ações de projeção/visibilidade dos microempresários são outros domínios de envolvimento das empresas privadas. A parceria na organização de concursos de microempreendedores é uma forma de valorizar e dar visibilidade ao contributo do empreendedorismo inclusivo para a economia e a inovação.

⁴⁹<https://www.adie.org/devenir-partenaire/etudes-et-rapports-d-activite/>, (janeiro 2020).

⁵⁰<https://www.adie.org/devenir-partenaire/>, (janeiro 2020).

⁵¹<https://www.adie.org/devenir-partenaire/partenaires-nationaux/>, (janeiro 2020).

// Desenvolvimento de projetos de microfranchising social

Dirigido a situações de maior vulnerabilidade, o microfranchising - enquanto modelo de negócio pré-estudado, acompanhado e a desenvolver no quadro de uma rede/estrutura empresarial - é um conceito desafiante e que poderia ser uma resposta para pessoas com menor autonomia de gestão ou com dificuldade de encontrar uma ideia de negócio.

Em Portugal, algumas experiências foram tentadas com fracos resultados. No entanto, a Adie, pioneira também neste domínio, vem trabalhando com alguns franchisadores e oferece algumas fileiras “microfranchise solidário”, nomeadamente no domínio de serviços de chauffeur (Chauffeur&Go), jardinagem (microfranchise O2 Adie petit jardinage) e ajuda informática a pessoas idosas e trabalhadores independentes (Mon Assistant Numérique.com).

// Projetos social ou territorialmente inovadores

O novo quadro de aplicação dos fundos comunitários abriu um espaço novo de parceria entre empresas, fundações e outros investidores sociais e entidades do terceiro sector. Em particular, os novos instrumentos “Parcerias para o Impacto”⁵² e “Títulos de Impacte Social -TIS”⁵³, da iniciativa Portugal Inovação Social estabelecem um quadro em que os fundos dos investidores sociais podem alavancar fortemente os resultados dessas parcerias.

A área do empreendedorismo inclusivo não tem sido atrativa para o envolvimento do sector privado em Portugal. As experiências pontuais de algumas fundações ligadas a grandes empresas não terão produzido resultados que as motivassem a prosseguir, mas não se conhecem as avaliações feitas sobre as causas dessa situação. Possivelmente, a natureza dos parceiros envolvidos será uma das razões.

Como já referido, a Adie tem parcerias com diversas empresas ou fundações ligadas a empresas. Nalguns casos para projetos dirigidos a territórios concretos ou grupos alvo específicos, por exemplo, com a Fundação Carrefour (projetos do sector agrícola, em regiões específicas), a Fundação Vinci Autoroutes (na região Centre-Val de Loire), a Fundação RATP - Régie Autonome des Transports Parisiens (em Paris), a Fundação Michelin (em três sítios de presença da empresa), etc.

A Adie foi também uma das organizações a assinar um dos dois primeiros contratos de impacto social em França, implicando a mobilização de parceiros privados que arriscaram um importante financiamento do projeto.⁵⁴

⁵² O instrumento de financiamento Parcerias para o Impacto apoia Iniciativas de Empreendedorismo e Inovação Social (IIES) que queiram implementar um plano de desenvolvimento, para alcançarem maior escala e impacto. Este instrumento financia esse plano, num valor superior a 50 000 euros, através de subvenção não reembolsável e até um máximo de 70% das suas necessidades de financiamento, tendo os restantes 30% de ser assegurados por um ou mais investidores sociais. O plano de desenvolvimento pode consistir num processo de implementação, desenvolvimento ou replicação da IIES (<http://inovacao-social.portugal2020.pt/>).

⁵³ Os TIS destinam-se a apoiar projetos inovadores que respondam a problemas sociais prioritários da competência da política pública, numa lógica de pagamento por resultados. O projeto é implementado por uma ou mais entidades privadas e financiado por um ou vários investidores sociais, propondo-se alcançar determinados resultados sociais mensuráveis, cujos indicadores e métricas devem ser previamente validados pela Entidade Pública responsável pela política setorial. Se esses resultados contratualizados em candidatura forem alcançados, os investidores sociais são integralmente reembolsados. (<http://inovacao-social.portugal2020.pt/>).

⁵⁴ Parecendo muito interessante, há que ser prudente na utilização deste instrumento. Importa ter presente, que as experiências de outros países revelam que o mesmo tende a deixar de fora os projetos de maior risco. Por outro lado, ainda é preciso demonstrar que os custos para o Estado não são mais elevados.

Adie assina o primeiro contrato de impacto social com o Estado

// Este novo dispositivo vai permitir o desenvolver o microcrédito nas zonas rurais menos povoadas, com a ajuda de investidores privados.

Em 24 de novembro de 2016, o primeiro Contrato de Impacto Social (CIS) foi assinado em França pelo Estado e pelo Presidente da República com Frédéric Lavenir, Presidente da Adie. Este novo dispositivo faz parte da política do governo para desenvolver a economia social e solidária. Permite o financiamento de programas sociais inovadores por investidores privados, que serão reembolsados pelas autoridades públicas apenas em caso de sucesso.

Os investidores no CIS da Adie são o BNP Paribas, a Caisse des Dépôts et Consignations, a AG2R La Mondiale, Mobiliz Invest (grupo Renault) e a Fundação Avril. As suas contribuições permitirão o desenvolvimento do projeto “Microcrédito acompanhado adaptado à ruralidade” em Nièvre, este de Allier, oeste de Saône-et-Loire, em Ariège, Hautes-Alpes e Alpes-de-Haute Provence. O objetivo é uma resposta de proximidade às necessidades dos promotores de projetos residentes em áreas rurais distantes das agências da Adie, desenvolvendo a instrução à distância dos dossiês de financiamento e um acompanhamento no domicílio ou no local de atividade.

Com uma duração de três anos e um montante máximo de 1,5 milhões de euros, o CIS de Adie deverá resultar na integração de pelo menos 320 pessoas através da atividade económica, seja pela criação de um negócio sustentável, seja através do acesso a um emprego. Os seus resultados serão aferidos por um avaliador externo, KPMG, seis anos após o seu início em janeiro de 2017.

Primeiro contrato deste tipo na França, o CIS da Adie beneficiou da experiência financeira do BNP Paribas e da experiência jurídica de Hogan Lovells.

Fonte: Rapport d’Activité de l’Adie, 2016, pág. 27 (<https://www.adie.org/devenir-partenaire/etudes-et-rapports-d-activite/>, 2020.01.09) tradução própria

6.4. POTENCIAR O MICROCRÉDITO NO MUNDO RURAL

Os espaços de baixa densidade são, hoje, territórios que colocam importantes desafios de coesão social e de desenvolvimento. Sujeitos a um processo cumulativo de despovoamento, têm de enfrentar duas questões críticas:

// Assegurar meios de vida dignos às pessoas que, tendo sido remetidas para situações de exclusão do mercado de trabalho, não têm condições de procurar outras paragens ou persistem em não deixar a sua terra;

// Renovar as suas atividades económicas de modo a fixar e atrair novos residentes e a valorizar os seus recursos e potencialidades.

Porém, nestes territórios escasseiam empregos por conta de outrem a tempo completo, e a questão central passa a ser a do aproveitamento das oportunidades de pequena escala, não para ter emprego por conta de outrem, mas para ter rendimento.

Fomentar o microempreendedorismo deve ser um vetor essencial de combate à exclusão econômica e de promoção do desenvolvimento local. Tendo em atenção duas questões críticas.

Por um lado, as dificuldades acrescidas à microiniciativa econômica. A situação de isolamento e o bloqueio das perspectivas tornam muito mais difícil, às pessoas em situação de vulnerabilidade, encontrar uma ideia de negócio e assumir que vale a pena correr o risco de a tentar.

Por outro, e em consequência, a necessidade de a ação se centrar nas pessoas e nas suas competências e ter como ponto de partida o território e as comunidades, as suas oportunidades e necessidades. Daí ser imperioso encontrar novas formas de atuar a nível da capacitação e, nalguns casos, de poder pensar em micronegócios “chave na mão”, seja através de mecanismos de microfranchising, seja pela retoma de negócios em risco de fecharem devido à idade avançada, ou outras circunstâncias, dos seus atuais proprietários. É necessária uma abordagem de proximidade e integrada que trabalhe todas as fases do caminho do microempresariado: a) acolher e capacitar os portadores de ideias de negócio; b) apoiá-los na validação da ideia e na sua transformação em projeto de micro-negócio; c) financiá-los e d) acompanhar a concretização do projeto até à sua consolidação.

Um pouco por toda a Europa, vêm sendo desenvolvidas práticas tendentes a reforçar o papel da microfinança no desenvolvimento e inclusão em meio rural. Algumas das boas práticas foram reunidas em documento da autoria da REM e da Asociația de Dezvoltare în Afaceri - ADA, publicado em 2014.⁵⁵ A leitura desse documento será útil na medida em que fornece informação sistematizada para cada organização analisada, que aqui não seria viável reproduzir, sobre diversos aspetos que ajudam a enquadrar e comparar as diferentes situações referidas, tais como o período de vigência da prática, a dimensão, os modelos de governação, carteira e tipologia de clientes, os serviços e produtos.

Outras experiências têm vindo a ser desenvolvidas, que podem informar o sentido da mudança necessária. Identificam-se três áreas de potencial inovação:

a/ Chegar ao público-alvo

A densificação da rede de pontos de acesso/informação/apoio é, provavelmente, o primeiro elemento de resposta. Em Portugal, embora não diretamente ligado à microfinança, está em curso o projeto EMER-N – Empreendedorismo em Meio Rural na Região do Norte, que procurou ser “um instrumento/ferramenta de alavancagem dos micro e pequenos negócios, adaptado aos condicionais e particularidades do meio rural, com a finalidade de criar uma envolvente positiva, de suporte ao aparecimento e crescimento das empresas e do emprego na região norte do país”,⁵⁶ tendo envolvido uma larga rede de parceiros. Por seu lado, o IEFP criou uma rede de quase uma centena de EPAT no âmbito dos seus programas de empreendedorismo. A Adie tem 120 “antenas” por toda a França.

⁵⁵ EMN, (2014). “European Good Practices in rural microfinance” (https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/-document/file/European%20Good%20Practices%20in%20rural%20microfinance_Final_Ver.pdf , (janeiro 2020).

⁵⁶ <https://http://www.emern.pt/apresentacao/>.

No entanto, em meios de baixa densidade, estas redes não são eficientes para “conhecer e aceder”, indo as práticas inovadoras em dois sentidos: itinerância e tele-acesso.

// A Adie, França, desenvolveu a prática “Uma carrinha da Adie para implantação em novas áreas”.

Foram mobilizadas no âmbito do programa PADRE - Programme Adie de Développement Rural et Économique (piloto da Adie para o desenvolvimento rural, entre 2007 e 2009) três carrinhas para chegar às populações de zonas rurais mais distantes dos centros de criação de negócios. Após a conclusão do programa as carrinhas seriam utilizadas por secções da Adie, durante um período determinado para aumentar a visibilidade em áreas remotas. Esta medida permite dar visibilidade, testar a procura nas zonas em que a Adie não está presente e disponibilizar informação sobre empreendedorismo.

// A fundação Fejer Enterprise Agency, na Hungria, facilita a criação e o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, melhorando a suas capacidades de criação de emprego e estimulando a atividade económica, e desenvolveu um “Sistema de gestão de empréstimos baseado na internet”. Criado em 2009, trata-se de um sistema *online* de gestão de microcrédito e de prestação de serviços aos promotores. Os clientes rurais apresentam pedidos de empréstimo *online*; depois do preenchimento do pedido, o processo que permite a avaliação do mesmo mantém-se *online*, incluindo *help-desk* para esclarecimento de dúvidas e apoio na preparação do plano de negócios.

O sistema designado por CREDINFO® permite alargar o acesso ao público-alvo e acelerar o processo de avaliação dos empréstimos e tem módulos adicionais para formação e informação para o sistema de gestão.⁵⁷

b/Ajustar os produtos financeiros às atividades rurais

O isolamento, a baixa densidade de relações bancárias, a natureza e escala das atividades e o acesso ao mercado, poderão levar os bancos a percecionarem maiores riscos em trabalhar com um público-alvo pobre e com acesso limitado à banca comercial. Poderão ser necessários mecanismos adicionais de garantia, eventualmente combinando microfinança e micro-poupanças.

// Em Portugal, a ANDC desenvolveu uma parceria com a AAIMAM. No quadro desta parceria, quando o promotor não tinha condições de apresentar um fiador para os 20% do empréstimo, fiador exigido como instrumento de reforço de confiança e responsabilidade, a AAIMAM depositava no banco o montante correspondente àquela percentagem, como garantia.

O mundo rural é o território da pluriatividade que permite a combinação de diversas fontes de rendimento. As soluções de microcrédito devem ser diversificadas e ajustadas à escala dessas atividades, de baixo rendimento, e à variabilidade e sazonalidade dos respetivos rendimentos.

// A associação sem fins lucrativos, Airdie, é uma associação de solidariedade social financeira, sediada na região de Languedoc-Roussillon.

Desde 1998, a Airdie desenvolveu um dispositivo especial para promover a criação de atividades económicas, particularmente agrícolas, nas áreas rurais de Languedoc-Roussillon.

⁵⁷ Estes exemplos de outros países são retirados de “European Good Practices in rural microfinance”, nota de rodapé 55.

Dispõe de um sistema único em França para o desenvolvimento deste tipo de empresa: conselheiros especificamente treinados, um comitê de crédito específico e um instrumento de financiamento a taxa zero adaptado aos problemas dos negócios agrícolas e rurais.

Os instrumentos de financiamento para empresas agrícolas e rurais podem financiar investimentos materiais, sementes e gado, bem como o dinheiro necessário para desenvolver as suas atividades.

Os calendários de pagamento são adaptados aos ritmos das receitas dos projetos com deferimentos que podem ir até 18 meses e a possibilidade de períodos de desenvolvimento graduais que permitem aos executores dos projetos testarem-se a si próprios.

As soluções combinam empréstimos e garantias e recorrem a fundos próprios da Airdie, a programas do Estado e a bancos. A Airdie conta um conjunto alargado de parceiros financeiros:⁵⁸

// A Fundação Horizonti⁵⁹, na Macedónia, presta apoio sustentado e acesso permanente a serviços financeiros a uma população economicamente ativa com baixos rendimentos e ainda a representantes de grupos socialmente excluídos ou marginalizados. Visando a criação de pequenos negócios e de novos empregos e a melhoria da qualidade de vida, concede créditos para capital circulante e aquisição de ativos fixos e pequenos empréstimos para melhoria das condições de habitação.

Trata-se de “empréstimos de grupo” que vão de 250 euros a 1 500 euros com um período de pagamento de 6 a 12 meses e individuais de 1 000 euros a 10 000 euros com prazos até 60 meses.

A boa prática “Produtos flexíveis de empréstimos agrícolas”, criada em 2013, consistiu na flexibilização dos ritmos de pagamento do empréstimo, permitindo planos de pagamentos ajustados aos rendimentos agrícolas.

c/ Capacitação e acesso ao mercado

O acesso ao mercado, na venda dos produtos, é provavelmente o maior obstáculo à criação de negócios em meio rural. Criar um negócio num mercado limitado tem como efeito provável ou a concorrência destrutiva com outro negócio existente ou a sua inviabilidade. Daí a importância de trabalhar três áreas: a) o desenvolvimento de produções e serviços que tenham mercado extra-local; b) a resposta a necessidades sociais insatisfeitas; e c) a subsistência de negócios rentáveis em risco de fecharem por motivos associados aos seus proprietários (doença, idade avançada, etc.).

O acesso ao mercado de produções rurais de pequena escala tem vindo a ser objeto de várias iniciativas (normalmente na lógica de promoção de “circuitos curtos”), sendo importante que essa problemática esteja associada às soluções de apoio à criação ou retoma de empresas.

⁵⁸<http://airdie.org/> , e “European Good Practices in rural microfinance”, nota de rodapé 55.

⁵⁹<https://horizonti.org.mk/en/> .

// A Fundação de microcrédito EKI na Bósnia-Herzgovina, criou em 2013, o “Clube de negócios EKI”, com o objetivo de melhorar a interação entre clientes e mercados, visando a colocação dos seus produtos, a partilha de experiências e de conhecimentos. Além de uma “lista amarela” de divulgação dos produtos, os membros do clube podem receber consultadoria sobre agricultura ou pequenos negócios.

Os resultados obtidos apontam para 60% dos anúncios originarem consultas e 27% resultarem em vendas.

// A Instituição Financeira não bancária SIS Credit, na Bulgária, informa os clientes das áreas rurais sobre: serviços financeiros existentes, como desenvolver os seus negócios e como vender os seus produtos.

A boa prática “Mais do que um empréstimo”, criada em 2014, consiste em ajudar a compensar a falta de conhecimentos quanto aos produtos financeiros e na avaliação das suas necessidades. O apoio desenvolve-se em cinco etapas: ganhar a confiança do agricultor e facultar-lhe a informação necessária; analisar o negócio e quais são as fragilidades, tornar-se um parceiro informal; tornar o processo mais eficaz, negociar melhor as condições de aquisição dos materiais necessários; ultrapassar o excesso de intermediários, vendendo o produto a um preço justo e evitando as grandes cadeias de distribuição.

// A Fundação sem fins lucrativos Partner, da Bósnia-Herzgovina, apoia o desenvolvimento rural, o auto emprego e a melhoria do rendimento das famílias, assim como a colocação no mercado dos frutos de baga pela ligação dos produtores aos compradores e processadores.

A boa prática Rural Employment Generation Activity - REGA, criada em, criada em 2014, consistiu na criação de um produto financeiro “empréstimo de fruta” com taxa abaixo do mercado e período de carência até 36 meses. Aplica-se à entrega direta de sementes testadas e sistemas de irrigação aos agricultores com pagamento aos fornecedores. As sementes são testadas para garantirem a longo prazo produção com qualidade para exportação para a UE. O projeto inclui assistência técnica aos agricultores e um dos pontos fortes foi o desenvolvimento de ligações ao mercado que asseguram que as bagas têm destino final e os compradores e processadores têm condições contratuais que os satisfazem.

6.5. NOVAS TECNOLOGIAS E NOVAS MODALIDADES DE FINANCIAMENTO

As novas tecnologias estão a abrir novas fontes de financiamento dos micronegócios, com modalidades diversas de soluções de *crowdfunding*.

Um dos atores mais conhecidos é Babyloan.org, primeiro *site* europeu na área do microcrédito solidário. Este *site* permite que os internautas emprestem dinheiro para microempresários em países em desenvolvimento e na França. Os utilizadores da Internet escolhem o microempreendedor que querem apoiar, a partir de 20 euros, e seguem o seu percurso. O Babyloan abre, assim, o microfinanciamento ao grande público, propondo uma nova forma de solidariedade através de empréstimos, em vez de doações. Essa nova fonte de financiamento permite que as instituições de microfinanças que acompanham os microempreendedores se concentrem mais na sua missão

social.⁶⁰ Atua através de parcerias, por exemplo com a Adie e a CréaSol, instituições de microcrédito que indicam os projetos a serem apresentados na plataforma, procedem ao desembolso dos fundos e gerem os reembolsos.⁶¹ Para ser possível esta operação, em que particulares emprestam diretamente, ainda que através de uma IMF foi necessário proceder a alterações do código enquadrador das instituições financeiras.

Por outro lado, o crédito cooperativo continua a ser referência nalguns países, tem vantagens, foca-se nos associados e apresenta flexibilidade que o pode tornar um instrumento forte de desenvolvimento local.

A Mag2 Finance, com base em Milão, na Itália, é uma cooperativa financeira que, desde 1980, recolhe capital entre seus membros e o utiliza para financiar negócios empresariais com um forte valor social. *O conjunto de valores que inspira as atividades da Cooperativa Mag2 baseia-se na ideia de dinheiro como bem comum, recurso e ferramenta da comunidade. Nesse sentido, todas as ações que a Mag2 promove são uma forma de autogestão do dinheiro, pois visam recolocar o dinheiro de volta nas mãos das pessoas, tornando-as capazes de escolher consciente, crítica e coletivamente como usá-lo. A autogestão do dinheiro, portanto, significa devolver às pessoas o protagonismo na sua relação com o dinheiro, mas também o profundo sentido de responsabilidade que advém de uma gestão coletiva desse bem comum. A autogestão do dinheiro também significa abolir a distinção entre os necessitados e os não necessitados, entre financiadores e financiados. De facto, a gestão coletiva e mutualista do dinheiro faz parte da mesma rede, que no caso da Mag2 é representada pela estrutura social. São precisamente os membros da Cooperativa que são alternadamente os sujeitos que fornecem o capital social, e aqueles que dele beneficiam para realizar os seus projetos, numa visão paritária de circulação do dinheiro.*⁶² A quota de uma pessoa física na cooperativa pode ir de 40 a 100 000 euros; as pessoas coletivas não têm limite. A Mag2 tem, assim, capacidade de concretizar soluções de financiamento à medida, como é exemplo o caso da empresa Tomasoni.

// A Tomasoni, pequena empresa familiar produtora biológica de queijo, era fornecedora de vários Grupos de Compra Solidária (GAS) de compra direta ao produtor, quando, em 2008, se confrontou com uma série de dificuldades financeiras, enfrentando o cenário de encerramento de uma empresa centenária e necessitando de financiamento para pagar aos fornecedores de matéria-prima (leite). A Mag2 conseguiu no prazo de uma semana ativar uma solução com fundos que tiveram duas origens diferentes: 60 000 euros de Mag2 e 30 000 euros de membros dos GAS que aderiram à Mag2. Esta solução foi replicada para outras situações de produção biológica.⁶²

6.6. CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

O microempreendedorismo inclusivo trabalha com públicos-alvo vulneráveis. Por isso, há que recusar a visão simplista de que basta o financiamento à criação do negócio. Não basta aumentar a taxa

⁶⁰ www.Adie.org. Ver também www.babyloan.org.

⁶¹ Claudia Savarese, (2015). "Crowdfunding and P2P lending: which opportunities for Microfinance?", EMN Magazine, May, (<https://www.european-microfinance.org/publication/crowdfunding-and-p2p-lending-which-opportunities-microfinance>, (janeiro 2020)). No seu site (janeiro 2020) Babyloan indica 99,92% dos empréstimos foram reembolsados.

⁶² <http://www.mag2.it/>, (janeiro 2020).

de criação de empresas; é preciso reforçar as condições de sobrevivência das empresas criadas.

Promover o empreendedorismo de públicos vulneráveis enfatiza o papel do acompanhamento (do microcrédito acompanhado). A criação de um negócio é tudo menos uma simples questão de financiamento. As competências individuais, o acesso à informação, a capacidade de perceber e organizar o mercado, o acesso a aconselhamento: são questões que se colocam a montante e a jusante do financiamento.

Importa, assim, discutir os modelos de acompanhamento, a escala adequada do mesmo e as condições necessárias à sua eficácia. E importa inovar nas formas de capacitação dos potenciais empreendedores, ajustando modelos de formação às condições (tempo, disponibilidade, literacia, etc.) destes públicos.

Há que reconhecer o papel do voluntariado no acompanhamento e capacitação dos promotores de micronegócios.

Por exemplo, a Adie, para a sua cobertura de todo o território francês, ao lado de 500 assalariados, conta com a colaboração de 1 400 voluntários que partilham a sua experiência ao serviço da criação de microempresas e de emprego. Trata-se de profissionais, trabalhando ou não, de estudantes, de aposentados ou de empresários, ricos em experiências variadas e de diversas origens.⁶³ Beneficiando de um percurso de integração nas equipas da Adie, estes voluntários, que estão representados em todos os órgãos da Associação, têm um importante papel no terreno pela sua participação no trabalho das redes de proximidade e desenvolvem um trabalho regular de apoio ao acompanhamento efetuado pelo pessoal assalariado, com ações de formação e de resolução de problemas dos microempresários nas diferentes áreas de especialidade necessárias, através dum mecenato de competências. Este acompanhamento concretiza-se em ações de formação prática individuais ou coletivas, entrevistas individuais com “conselhos de peritos”, uma plataforma de assistência telefónica e tutoria individual.

As novas tecnologias são um importante instrumento de capacitação e formação.

A Adie tem um programa de *web-conferences* gratuitas sobre diversos temas relevantes para o lançamento e gestão do negócio.⁶⁴ De acordo com o calendário apresentado no *site*, essas conferências têm periodicidade semanal, sendo mais frequentes em determinados períodos. Disponibiliza um conjunto de fichas práticas sobre: arranque da atividade; fiscalidade; prestações sociais e direitos; questões relevantes de atividades específicas; atividades franchisadas; gestão comercial; importação e exportação, etc. No total são 51 fichas de leitura breve e acessível.⁶⁵

Visando a acessibilidade ao grande público, destaca-se um conjunto de nove vídeos (Fig.6.2) disponíveis na internet;⁶⁶ de curta duração e de natureza lúdica que alertam os candidatos à criação de negócios, desde a fase inicial, para um conjunto de questões muito importantes. Estes vídeos são acompanhados por documentação em texto fornecendo informação mais detalhada e complementar.

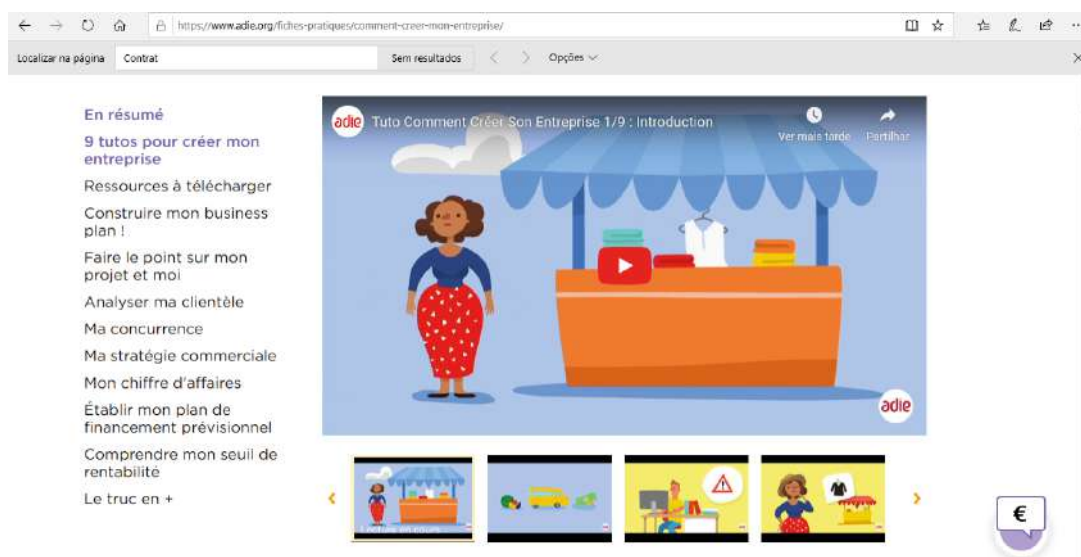
⁶³ <https://www.adie.org/devenir-benevole/>, (janeiro 2020).

⁶⁴ <https://www.adie.org/nos-ateliers/>, (janeiro 2020).

⁶⁵ <https://www.adie.org/fiches-pratiques/>, (janeiro 2020).

⁶⁶ <https://www.adie.org/fiches-pratiques/comment-creer-mon-entreprise/>, (janeiro 2020).

// Fig. 6.2
Os vídeos da Adie



Fonte: <https://www.adie.org/fiches-pratiques/comment-cree-mon-entreprise/>, (janeiro 2020).

O Microstart,⁶⁷ líder do microcrédito na Bélgica, faz também uma aposta forte na capacitação e formação. Oferece sessões de formação em grupo (Fig.6.3) para adquirir conhecimentos em gestão empresarial, contabilidade, marketing e vendas, comunicação, etc. Disponibiliza uma plataforma de E-learning para apoio à construção do plano de negócios e onde, à semelhança da Adie, vídeos lúdicos são instrumento central.

// Fig. 6.3
Captura de écran com vídeos da plataforma E-learning do Microstart



Fonte: <https://microstart.be/fr/e-learning>, (janeiro 2020).

⁶⁷ Resultante da compra do banco Fortis pelo BNP Paribas e posteriormente da parceria entre a Adie internacional e aquele banco.

6.7. QUESTÕES PARA PORTUGAL

O objetivo deste capítulo foi o de pôr em evidência quão longe estamos do que poderia/deveria ser feito e do que se faz noutros países.

Das experiências europeias ressaltam algumas questões em que importa refletir, de modo a contribuir para aprofundar o trabalho coletivo a favor do microempreendedorismo inclusivo:

- // No domínio do desenvolvimento de **parcerias entre o público, o terceiro sector e o sector privado**: a governação tripartida (pública, privada e da economia social) parece ser mais eficaz, é possível desde que haja vontade política e há formas alternativas de gerir os recursos comunitários que não através de projetos esporádicos, temporários e extremamente caros.⁶⁸
- // Na **mobilização do sector privado**, sobretudo dos grandes grupos económicos e das suas fundações, para o reconhecimento de que a iniciativa económica dos mais desfavorecidos pode ser uma via interessante e duradoura de concretização da sua responsabilidade social.
- // No **papel do microcrédito no desenvolvimento do mundo rural**, espaço de experimentação que exige parcerias reforçadas, capacidade de inovação e de respostas criativas à integração em cadeias de valor e no acesso ao mercado.
- // Na **diversificação de produtos e serviços**, destacando-se a importância do ajustamento à diversidade de necessidades e a flexibilização das condições de crédito às condições concretas da atividade e aos calendários de rendimento das mesmas.
- // Na **inovação tecnológica**, como instrumento de redução dos custos de transação, de aceleração dos prazos e de melhoria da qualidade dos serviços, sendo importante a formação e empenho dos operadores no terreno e no back-office.
- // Na **formação e capacitação**, onde importa valorizar o papel do voluntariado, “mecenato de competências” e das novas tecnologias de comunicação.

Os capítulos 7 e 8 dão seguimento à reflexão, identificando áreas de ação e apresentando sugestões e propostas para Portugal.

No capítulo 7 a reflexão é desenvolvida em torno de onze problemas que se consideram essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo inclusivo e para a concretização das políticas públicas, e das medidas associadas.

No capítulo 8, retoma-se a necessidade de progredir sobre a experiência nacional e europeia, apresentando-se o resultado da reflexão conjunta com diferentes parceiros com afinidades em termos de missões sociais. Esta reflexão desenvolveu-se ao longo de vários meses, tendo sido iniciada com

⁶⁸ Por exemplo, o EMER-N tinha apenas a duração de 2 anos, uma participação FEDER de 1 699 320 euros e uma meta de 344 empresas/negócios criados (<http://www.emern.pt/ficha-tecnica/>, (janeiro 2020).

uma reunião, promovida pela ANDC, destas entidades com o Diretor Geral da Rede Europeia de Microcrédito que se deslocou a Portugal a convite desta Associação, em 18 de abril de 2018, para o lançamento da publicação “ANDC – 18 anos ao serviço da Inclusão Económica e Social”. O objetivo deste trabalho de grupo foi a reflexão conjunta sobre os problemas prioritários e ações necessárias no domínio do microcrédito inclusivo.

Como é natural, há sobreposição de temáticas entre os dois capítulos, sendo o primeiro mais focado no sistema do microempreendedorismo e o segundo nas políticas necessárias à sua promoção, cumprindo, portanto, objetivos diferentes e complementares entre si.

// CAPÍTULO 7



**ANDC – Microfinança,
Empreendedorismo Inclusivo
e Políticas Públicas em Portugal**

Hoje, somos forçados a constatar que, em Portugal, o percurso do microcrédito e do microempreendedorismo inclusivo está longe da ambição e expectativas dos fundadores e associados da ANDC. Parte da explicação poderá estar nas fragilidades e insuficiências individuais de cada entidade atuando neste domínio, e já no capítulo 4 se fez referência a alguns pontos fracos da ANDC. Mas, no essencial, a explicação está no facto de não termos sabido, coletivamente, resolver um conjunto de problemas cuja resolução se considera crítica para uma ação mais efetiva no sentido de assegurar a todos o direito à iniciativa económica. A começar por uma clarificação dos conceitos e do que está em causa.

Políticas de empreendedorismo inclusivo

// As políticas de empreendedorismo inclusivo visam assegurar que todas as pessoas, independentemente das suas características pessoais e contexto, têm igual oportunidade de iniciar e desenvolver o seu próprio negócio.

....

Essas políticas geralmente têm como alvo grupos que estão sub-representados no empresariado ou que enfrentam maiores barreiras à criação de empresas e ao autoemprego. Esses grupos-alvo tipicamente incluem mulheres, jovens, imigrantes e grupos étnicos minoritários desempregados, idosos e pessoas com deficiência.

....

O objetivo das políticas de empreendedorismo inclusivo é duplo. Primeiro, elas procuram garantir que as pessoas naqueles grupos estejam cientes do potencial que o empreendedorismo pode representar para si como uma atividade do mercado de trabalho e criar motivações para o tentar. Em segundo lugar, elas procuram lidar com falhas de mercado, institucionais e comportamentais que afetam desproporcionalmente pessoas em grupos sub-representados e desfavorecidos. Isto inclui barreiras ao acesso nos mercados financeiros, barreiras à aquisição de competências empresariais, barreiras à construção de redes empresariais e à construção de uma cultura empresarial.

....

No entanto, outro resultado pretendido é melhorar o ajustamento ao mercado de trabalho. Ajudando as pessoas a adquirir competências e experiência de trabalho, e a construir redes, elas melhoram a empregabilidade.

....

Portanto, o sucesso das políticas de empreendedorismo não pode ser medido apenas pelo número de novos empresários, mas também pelos resultados em termos de ajustamento ao mercado de trabalho e de emprego daqueles que recebem apoio ao empreendedorismo ou ganham novas competências através da experiência de criação de negócios.

Fonte: OCDE, The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship

Os onze problemas que a seguir se desenvolvem numa perspetiva de intervenção operacional poderiam ser agrupados em 4 áreas de necessidade:

// Conhecer as dinâmicas do empreendedorismo dos mais desfavorecidos, criar um ambiente económico e social que lhe seja favorável e fomentar uma cultura de criação do próprio emprego como alternativa à exclusão (pontos 7.1, 7.6, 7.7 e 7.10);

- // Chegar ao público-alvo com informação completa, segura e inteligível e com apoios ajustados, flexíveis e adaptados às necessidades específicas de cada pessoa e de cada fase de desenvolvimento do projeto (pontos 7.2, 7.3, 7.5 e 7.9);
- // Reconhecer que as necessidades do empreendedorismo inclusivo vão além do financiamento e pôr o foco no acompanhamento, espaço privilegiado de parcerias com o sector privado, na capacitação dos promotores e na dimensão inovadora do microempreendedorismo e das microempresas (pontos 7.4 e 7.8)
- // Criar um verdadeiro sistema de promoção do empreendedorismo inclusivo, assegurar a coordenação dos instrumentos e atores, rompendo com a sua segmentação sectorial e reforçando o papel das parcerias, e criar instâncias e ferramentas de monitorização e pilotagem das políticas visando o empreendedorismo dos mais desfavorecidos. (ponto 7.11)

7.1. O PÚBLICO-ALVO E A PROCURA POTENCIAL PARA A MICROFINANÇA

Um Estudo de 2017, promovido pela REM e pelo MFC e realizado pela Evers & Jung, concluía que o potencial anual de microcréditos empresariais, na UE28, seria de mais de 2,7 milhões de empréstimos (Unterberg, 2017, p. 42).⁶⁹ Para esse potencial concorriam, em proporções diferentes, os grupos-alvo dos fundadores de novos negócios, dos empresários em nome individual, das microempresas e das pequenas explorações agrícolas. Se fosse incluído o grupo alvo dos negócios informais, esse potencial subia para 5,8 milhões. O Estudo estima que, daquele total referente a entidades bancárias e não bancárias, o potencial de mercado para as IMF não bancárias poderá ser, em 2020, de cerca de 260 mil empréstimos anuais (ibid, pág. 44).

Para Portugal, o referido estudo apresenta um grupo-alvo de cerca de 900 mil (sem contar com o grupo dos negócios informais), a que corresponde um potencial anual de microcréditos na ordem dos 102 mil empréstimos (idem, anexo, Qd. 17 e 18).

Os números baixam substancialmente se for considerada apenas a criação de novos negócios, mas, ainda assim, a estimativa apresentada para Portugal é de cerca de 33 mil micro-empréstimos por ano (ibid, anexo, Qd. 18). A um número idêntico (34 mil) se chegaria tendo em conta o número de empresas criadas anualmente (Instituto Nacional de Estatística – INE, 2019)⁷⁰ e a indicação de que 20% dos criadores de empresas em Portugal o fizeram por necessidade (EC, 2010)⁷¹.

⁶⁹ Michael Unterberg, (2017). “Assessing the European market potential of business microcredit and the associated funding needs of non-bank MFIs” (<https://www.european-microfinance.org/publication/assessing-european-market-potential-business-microcredit-and-associated-funding-needs>), (novembro 2018).

⁷⁰ INE, (2019). 170 998 empresas, nasceram na parte continental de Portugal em 2016 (https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008642&contexto=bd&selTab=tab2), (janeiro 2020).

⁷¹ Outras 25% foram criadas por, simultaneamente, necessidade e oportunidade. Ver EU, (2010). “Entrepreneurship in the EU and beyond - A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China”, Analytical Report, Flash Eurobarometer 283, p.68. (http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_283_en.pdf), (janeiro 2020). No auge da crise, em 2012, a criação por necessidade tinha subido para 27%. (EU, 2019). Flash Eurobarometer 354: Entrepreneurship in the EU and beyond”. https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S1024_354, Vol A, Q16), (janeiro 2020).

Grande parte desta procura qualifica-se para empréstimos bancários e os números baixarão se considerarmos as situações de maior vulnerabilidade:

// Considerando apenas os desempregados: segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em Portugal apenas 2% dos desempregados procuram o autoemprego, pelo que o total anual de autoempregos⁷² criados por desempregados poderá andar entre os 7 000 e os 10 000⁷³;

// Considerando a população em situação de vulnerabilidade: a combinação de três parâmetros – percentagem da população mais pobre que declaram pensar ou ter pensado na criação de uma empresa (30%)⁷⁴; percentagem da população em idade ativa em risco de pobreza (18,1%)⁷⁵; percentagem dos que, tendo pensado criar uma empresa, acabam por chegar a criá-la⁷⁶ – teríamos um total anual de 12 000 micronegócios criados por pessoas em risco de exclusão.

Estes números levam-nos diretamente ao grande problema identificado pela Iniciativa EQUAL quando se afirmava:

// as estratégias para melhorar o apoio aos negócios e o acesso ao financiamento apenas podem afetar a ponta do iceberg empresarial. A menos que, antecipadamente, suficientes pessoas queiram tornar-se empreendedores, os bancos e os consultores encontrar-se-ão competindo por uma fatia relativamente pequena do potencial. Em consequência, o desafio de longo prazo é desenvolver estratégias para mudar tanto a mentalidade quanto algumas das condições objetivas necessárias para fomentar o empreendedorismo na economia formal num público muito mais alargado.⁷⁷

PROBLEMA 1

// Como promover um ambiente favorável ao empreendedorismo dos mais desfavorecidos, fomentar uma cultura de criação do próprio emprego como alternativa à exclusão e sensibilizar e capacitar as pessoas para a iniciativa empresarial?

A iniciativa EQUAL considerou importante a exploração de quatro áreas: a) pontes entre os benefícios sociais e o autoemprego; b) educação para o empreendedorismo em escolas e faculdades; c) modelos, referências e papel dos media; d) capacitação das comunidades.

⁷² OCDE/European Union (2017), “The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship”, OCDE Publishing, Paris, (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>). p. 94, Fig. 5.5.

⁷³ Considerou-se o desemprego registado e os pedidos de emprego em Junho de 2018 – IEF (https://www.iefp.pt/document-s/10181/7971477/Informação+Mensal+junho+2018.pdf/b1effe58-73fe-4dc1-9d66-d5ee714abadb).

⁷⁴ EU, (2010). Ver nota pé de página n.71 Flash Eurobarometer 283. Considerou-se o grupo que declarou ser muito complicado viver com o atual rendimento.

⁷⁵ PORDATA, ano de 2016, população 18-64 anos, após transferências sociais.

⁷⁶ Podemos admitir 4%, metade da percentagem dos contactos com a ANDC que acabava na criação de um micronegócio. Os contactos com a ANDC já representavam mais do que pensar na criação de um micronegócio uma vez que correspondia a iniciar alguma diligência. A percentagem de 4% é também o valor utilizado nalguns trabalhos referidos no estudo de Evers & Jung.

⁷⁷ EQUAL, (2008). “Compendium on Inclusive Entrepreneurship”.

7.2. A DIVULGAÇÃO DOS APOIOS AO MICROEMPREENDEDORISMO INCLUSIVO

A ausência de uma entidade que acompanhe globalmente as dinâmicas do microempreendedorismo inclusivo em Portugal não permite uma informação rigorosa sobre o número de micronegócios cuja criação foi facilitada por mecanismos de microcrédito, mas pode-se afirmar com segurança que se está muito longe da procura potencial que os números anteriores sugerem, apesar de os mesmos serem relativamente baixos.

Em Portugal, na parte continental, as soluções de microcrédito mais conhecidas são:

- // O microcrédito da parceria ANDC com os bancos com que celebrou protocolos (MBcp, CGD, Novo Banco e CCAM), entretanto desativado;
- // Os programas de empreendedorismo do IEFP e o programa SOU+ da CASES, operacionalizados pelos créditos do Microinvest;
- // Uma linha própria de microcrédito do MBcp;
- // O microcrédito do Montepio em articulação com várias entidades parceiras.

O cálculo que fazemos a partir da informação disponível (nos sites e documentos destas entidades) aponta para que em 2017 o número de créditos concedidos no âmbito de linhas explicitamente dirigidas à criação de negócios por desempregados e outras pessoas em situação de vulnerabilidade se situe abaixo dos 900 empréstimos⁷⁸.

O que estes números sugerem, e idêntica conclusão se poderia tirar a partir de outros programas, é um muito baixo aproveitamento dos instrumentos de apoio destinados à iniciativa dos mais vulneráveis, para o que convergem vários fatores, com destaque para o desconhecimento dos apoios disponíveis, desconhecimento associado à iliteracia funcional de grande parte do público-alvo e à complexidade de procedimentos envolvidos.

PROBLEMA 2

- // *Como chegar ao público-alvo com informação completa, segura e inteligível sobre os apoios e soluções disponíveis?*

⁷⁸ No âmbito do Microinvest em 2017 foram financiados 455 projetos (IEFP, Relatório de Execução Física e Financeira/ <https://www.iefp.pt/estatisticas>). Para além dos projetos Microinvest, o MBcp financiou 286 microcréditos (MBcp, Relatório de Gestão de 2017) e o Montepio financiou 58 (Montepio, Relatório e Contas de 2017). Os microcréditos dos protocolos da ANDC, por dificuldades desta, em 2017 apenas foram 33.

A questão do conhecimento dos apoios pelos destinatários é uma questão central. Unterberg (2017, pág., 22)⁶⁹ refere os resultados de inquéritos conduzidos na Polónia pelo MFC, em 2006, no quadro de avaliação da procura e oferta de microcrédito no âmbito da iniciativa JEREMIE. *Os resultados mostraram que não havia muitos potenciais ou efetivos microempreendedores que considerassem a opção de financiamento alheio de uma fonte formal nos próximos 3 anos. No entanto, quando a equipe de pesquisa apresentou aos participantes o conceito de microcrédito, o interesse no financiamento empresarial foi três vezes maior do que os planos anteriormente declarados.* (Unterberg, 2017, pág., 22).⁶⁹

Informação incompleta e dispersa sobre as diferentes oportunidades, falta de foco na pessoa, nas suas competências e nas suas circunstâncias e dificuldade de chegar a quem precisa são temas prioritários nas preocupações dos diversos parceiros.

7.3. A DIFÍCIL OPÇÃO ENTRE ESCALA E PROXIMIDADE

A dificuldade de levar os apoios aos mais vulneráveis (pessoas e empresas) reside em que são muitos, dispersos e “não se conhecem”, no sentido em que cada caso é um caso específico. A resposta que parece óbvia é a aposta em soluções de proximidade. Terá sido nesse sentido que o IEFP apostou numa rede de mais de 9 dezenas de EPAT no âmbito dos seus programas de apoio ao empreendedorismo.

No entanto, no caso português a eficácia dessa solução é bastante questionável por três razões principais:

- // A dimensão da procura não permite que as entidades locais ganhem escala mínima e, por isso, a atividade de apoio aos microempreendedores surgirá sempre como acessória a outras, não permitindo a necessária especialização;
- // Sem escala e sem especialização, as soluções locais não ganham visibilidade e correm o risco de juntar complexidade de atores à complexidade dos instrumentos, acentuando as dificuldades de chegar ao público-alvo;
- // Quando os instrumentos estão associados a condições de vulnerabilidade, estar distante - no sentido de não se “encontrar todos os dias” - pode facilitar a procura, pois reduz o receio de estigma social.

PROBLEMA 3

- // Como favorecer a escala, a especialização e visibilidade e assegurar a proximidade ao público-alvo sem acrescentar a complexidade dos atores à complexidade dos instrumentos e procedimentos?

A Adie, em França, é uma entidade nacional com uma estrutura fortemente implantada no terreno (cerca de 140 antenas)⁷⁹ e apoia a criação de mais de 10 000 empresas e financia mais de 18 000 pessoas anualmente. A ANDC era uma entidade nacional que sempre assegurou a proximidade aos potenciais beneficiários da sua ação, mediante a mobilidade dos seus técnicos. Estes são exemplos de que proximidade não tem de significar localismo.

A necessária especialização e sustentabilidade do “microcrédito acompanhado”⁸⁰ pressupõe escala de ação e isso pode não ser compatível com a dispersão dos recursos público por múltiplas entidades.

As CCAM, combinando a sua implantação territorial de proximidade e a sua integração numa organização nacional (Caixa Central), poderiam estar em posição vantajosa para desempenho de um papel mais relevante neste domínio.

7.4. FINANCIAMENTO E ACOMPANHAMENTO

A política pública neste domínio, em Portugal, parece ter uma visão muito parcelar do caminho que leva à criação bem-sucedida de um novo negócio, pondo o enfoque na disponibilização de recursos financeiros e apenas para a sua criação.

Mas a criação de um negócio é tudo menos uma simples questão de financiamento. As competências individuais, o acesso à informação, a capacidade de perceber o mercado, o acesso a aconselhamento são questões que se colocam antes e depois do financiamento.

Da experiência da ANDC, menos de 1/10 das pessoas que pensam na criação de um negócio e para isso procuram algum apoio chega à concretização da sua iniciativa. Sobretudo, por não terem perfil ou por lhes faltar a “literacia” básica para o prosseguimento, desde os aspetos burocráticos e procedimentais até ao básico das literacias bancária, fiscal ou de gestão. A capacitação ganha em ser um processo que se desenvolve no trabalho de construção apoiada do seu projeto de negócio. Dispor de um parceiro que o apoia, lhe sugere caminhos e o trava nas suas utopias é condição crítica do empreendedorismo inclusivo. Isso pode ser feito em trabalho bilateral (Técnico/promotor) ou em pequenos grupos de partilha.

PROBLEMA 4

// Como pôr o foco na eficácia do acompanhamento e suportar os respetivos custos com modalidades inovadoras de envolvimento dos recursos públicos e dos parceiros privados?

⁷⁹ <https://www.adie.org/nos-agences/> (outubro 2019).

⁸⁰ Usa-se aqui uma terminologia da Adie que nos parece particularmente adequada.

O *acompanhamento* é uma característica essencial do microcrédito, devendo ser polivalente nas diversas fases do processo. Desde a compreensão da situação específica do candidato e das alternativas a que pode aceder até ao apoio no desenvolvimento e consolidação do negócio criado. É todo um processo partilhado de capacitação que talvez não devesse ficar na livre opção do promotor do micronegócio, como acontece nos programas do IEF. O microcrédito não é um crédito pequeno mas um instrumento/processo de autonomização económica de pessoas em situação de vulnerabilidade. E isso deve pressupor o acompanhamento como condição de acesso ao financiamento.

A capacitação e a formação para superação das lacunas detetadas é uma área que vem merecendo uma atenção crescente e onde cada vez mais instituições de microcrédito estão a apostar, incluindo com a criação de plataformas de *e-learning*.

Mas o acompanhamento é caro e não é sustentável apenas com as receitas resultantes da atividade das instituições de microfinança. É necessário o envolvimento de recursos públicos ou mecenáticos, em articulação com boas redes de voluntariado, o que pode assumir a forma de contratação com o Estado para a gestão e implementação de alguns programas públicos, e implica a formação de voluntários e formas de partilha da informação.

A baixa literacia financeira e fiscal, à partida, torna o acompanhamento pós criação do negócio imprescindível para reforçar as competências de gestão empresarial.⁸¹ Tendo em conta o público-alvo, o acompanhamento poderia ser entendido como formação profissional contínua e ter o adequado tratamento/apoio nesse âmbito.

Como a experiência da Adie demonstra, este é um importante espaço para o envolvimento dos parceiros privados (empresariais) num quadro de estabilidade de parcerias mutuamente vantajosas.

7.5. FINANCIAMENTO À CRIAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DAS MICROEMPRESAS

Em Portugal são criadas, segundo o INE, cerca 180 mil empresas por ano, tendo Portugal uma das mais elevadas taxas de criação de empresas (EQUAL, 2008). O problema é que é também o que tem mais baixas taxas de sobrevivência (a 1, a 3 ou a 5 anos). Segundo o Eurostat (2018)⁸² é em Portugal que as empresas correm o maior risco de não sobrevivência nos primeiros anos de vida.

Isto sublinha, em primeiro lugar, a importância do acompanhamento: dos projetos apoiados e acompanhados pela ANDC e criados depois de 2009, 76% estavam abertos no final do período do empréstimo, em média 4 anos, contra uma taxa de sobrevivência a 3 anos, no geral, de apenas 40% segundo o Eurostat.

⁸¹ Nalguns países, a criação de uma microempresa numa atividade comercial ou artesanal exige prova de conhecimentos de gestão de base (por exemplo na Bélgica: http://werk-economie-emploi.brussels/fr_FR/connaissances-de-gestion-de-base).

⁸² Eurostat, (2018). “Business demography statistics”. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#Birth_rate, (janeiro 2020).

Mais importante, isto permite questionar o foco quase exclusivo no financiamento para a criação de negócios, parecendo importante apostar em soluções de financiamento acompanhado para o desenvolvimento nas primeiras fases da vida da empresa. A microfinança na Europa vai evoluindo no sentido de também ter como alvo as microempresas existentes, reconhecendo que as dificuldades destas em obter financiamentos para o seu desenvolvimento, na fase de arranque e desenvolvimento, não diferem muito das que enfrentam os criadores de novos negócios e do autoemprego.

PROBLEMA 5

// Como passar do microcrédito para a criação de autoemprego à microfinança para desenvolvimento das microempresas e reconhecer a sua relevância transversal relativamente a diversas áreas da política pública?

A microfinança não deve centrar-se exclusivamente na criação de emprego (muitas vezes em concorrência com emprego já existente), mas deve ser também um instrumento de dinamização e inovação da microempresa e de dinamização das economias, principalmente, dos territórios marginalizados (rurais e urbanos). A microfinança inclui a inovação em produtos financeiros dirigidos a públicos vulneráveis: seguros, poupanças, apoio à educação e formação, saúde, alterações ambientais, etc.

Daqui decorre, em particular, que se trata de matéria que diz respeito a outras tutelas para além das responsáveis pelo emprego e pela inclusão social. Nomeadamente interessa também ao ministério da economia e ao ministério responsável pelo desenvolvimento territorial.

7.6. QUADRO LEGAL E ESTATUTO DO MICROEMPRESÁRIO

Uma microempresa criada com o apoio da microfinança não é nem uma empresa normal de micro-escala nem um trabalhador que trabalha para uma empresa de que é proprietário. É antes uma pessoa que está num percurso entre o desemprego e o autoemprego e, se as coisas correrem mal, pode voltar à situação de desemprego.

A sociedade tem de valorizar o esforço daqueles que recusam ficar numa situação de dependência e arriscam criar um negócio que assegure a sua autonomia económica e, em simultâneo, reconhecer a situação de especial vulnerabilidade destas microiniciativas. Por outro lado, a passagem de cidadãos inativos, desempregados ou destinatários de prestações sociais, para a situação de criadores do próprio emprego ou de uma microempresa, apresenta sempre um balanço social positivo e menores custos para as contas públicas.

A ANDC reconheceu a necessidade de haver em Portugal, à semelhança de outros países – nomeadamente, França – um estatuto do microempresário. A sua reflexão identificava a necessidade de tratar três pontos essenciais:

- // Flexibilidade na transição entre as situações de desemprego, microempresário e, eventualmente, nova situação de desemprego, no que respeita às prestações de desemprego;
- // Regimes fiscais e de segurança social;
- // Apoio à formação e capacitação.

Nunca foi possível a necessária concertação de esforços para aprofundar a importância de criar um quadro legal favorável ao auto-empregado e às microempresas criadoras de novos postos de trabalho.

PROBLEMA 6

// Como criar um ambiente favorável ao microempreendedorismo, reconhecendo as suas especificidades, num quadro legal simples e inteligível e um quadro de incentivos e benefícios objetivo e automático?

Não há uma reflexão estruturada sobre a especificidade das microempresas quando se trata de construir mecanismos de apoio ao tecido empresarial e isso pode traduzir-se na sua exclusão desses mecanismos ou num fraco aproveitamento daqueles que lhe são destinados. Por exemplo, quando um processo de candidatura inclui conceitos muito além da literacia dos destinatários ou exige condições impossíveis de preencher, por dependerem de terceiros (p. ex. formação não oferecida na região), estamos perante procedimentos que excluem, de facto, as microiniciativas.

7.7. SIMPLIFICAÇÃO DE PROCEDIMENTOS – A IMPORTÂNCIA DA CELERIDADE DAS DECISÕES

Um desempregado que encontrou uma oportunidade de obtenção de algum rendimento não pode ser sujeito aos tempos da administração. A sua urgência não se mede em meses nem mesmo em semanas. Não pode ficar à espera dos tempos das diversas entidades públicas e operadores para começar a trabalhar.

Por outro lado, uma microempresa, onde quase sempre tudo repousa sobre uma pessoa, não pode suportar os custos de procedimentos administrativos e fiscais nem dispõe de meios para recorrer a profissionais que a orientem nos meandros da burocracia.

PROBLEMA 7

// Como criar um ambiente favorável ao microempreendedorismo, pela simplificação de procedimentos e celeridade na resposta da administração e dos operadores de serviço público?

Criar um ambiente favorável ao microempreendedorismo exige simplificação de procedimentos, tempos curtos de decisão ou de aprovação tácita, minimização do número de entidades a contactar (balcão único?), coordenação entre entidades, informação objetiva e rigorosa (não andar de Herodes para Pilatos), etc. É a nível das microempresas que os custos de contexto, ainda que reduzidos, são mais penalizantes e um esforço progressivo e sério deveria ser feito para a sua minimização.

Nalguns domínios de licenciamento, valeria a pena equacionar as decisões de impacte reduzido que poderiam ser vantajosamente tratadas/decididas a nível local pelas Juntas de Freguesia.

7.8. INOVAÇÃO

Uma das críticas que é feita ao microcrédito tem a ver com o argumento de que o seu contributo para a economia e o emprego tende a ser diminuto uma vez que promove a criação de novos negócios banais, em mercados onde a procura está suficientemente satisfeita, e, por isso, a consequência mais provável é um simples efeito de substituição de outros negócios a que os novos vão retirar procura. Outro argumento reporta-se à baixa qualidade do autoemprego.

Embora esqueçam que há um ganho social não quantificável relativo às competências acrescidas e aumento da empregabilidade das pessoas que fazem uma experiência empresarial, estes argumentos são sérios e obrigam a encarar a dimensão da inovação no âmbito do empreendedorismo inclusivo.

Na experiência da ANDC encontram-se algumas iniciativas que representaram quer a criação de atividades que anteriormente não existiam quer formas novas de fazer negócio em atividades tradicionais e que traduziram inovações bem-sucedidas. Mas a problemática da inovação tem de ser preocupação que busque resposta através de:

- //** Aumento das competências, do conhecimento e da informação do público-alvo com medidas ajustadas aos grupos específicos (jovens, mulheres, idosos, negócios informais...), eventualmente associando o acesso à microfinança com processos de capacitação – formação para o empreendedorismo;
- //** Associação do empreendedorismo aos processos de reestruturação das (grandes) empresas, externalizando a exploração de competências e a propriedade intelectual dessas empresas;
- //** Aposta em áreas de necessidades sociais insatisfeitas, em particular em territórios desvitalizados do interior e áreas urbanas marginalizadas, onde se verificam procuras com dificuldade crescente de satisfação: serviços pessoais, trabalhos agrícolas, limpeza das florestas, reparações de equipamentos domésticos, abastecimento e outros;

- // Retoma de negócios viáveis em risco de desaparecimento, nomeadamente pelo crescente envelhecimento de quem os desenvolve, evitando a perda de oportunidades de geração de riqueza e o empobrecimento da comunidade local, quando acaba uma atividade artesanal, fecha um comércio ou é abandonada uma exploração agrícola;
- // Exploração do potencial da pluriatividade de trabalhadores independentes em meio rural, combinando saberes e competências em atividades que isoladamente podem não ser suficientes para gerar um emprego, mas cuja combinação pode gerar razoável rendimento. As novas tecnologias e as possibilidades de automação à escala micro podem criar novas oportunidades neste domínio;
- // Dinamização de mecanismos de *microfranchising* que ofereçam soluções de negócios validadas e acompanhadas, em particular aos públicos mais vulneráveis.

As ideias de negócio não são instantâneas nem de geração espontânea. Têm tempos e mecanismos de germinação. A imitação é um veículo privilegiado. O trabalho orientado em “*ateliers* de ideias” com partilha de informação e cenarização de atividades e negócios pode ser uma forma de acelerar o “acesso à ideia”. Nalguns casos pode partir-se de negócios já estudados e validados para poder oferecer ideias “chave na mão” seja através de mecanismos de *microfranchising*, seja pela retoma de negócios em risco de fecharem por motivos alheios à sua viabilidade. Noutros casos de procura insatisfeita, quando existe também uma procura pública (p. ex. limpeza da floresta) pode-se pensar em mecanismo de concurso para a criação de empresas que teriam o mercado parcialmente assegurado em resposta a necessidades sociais.

PROBLEMA 8

- // Como reforçar a dimensão inovadora no microempreendedorismo e nas microempresas de modo a criar mais-valia económica e social e emprego de qualidade?

O desenvolvimento de projetos piloto, de forma controlada em áreas restritas, deveria ser assumido como uma prática de teste de soluções inovadoras, em particular em meio rural.

Essa dimensão de inovação poderá e deverá estender-se ao desenvolvimento de novas soluções organizativas do microempreendedorismo. Poder-se-ia pensar em soluções de acolhimento/albergue, com cooperativas chapéu cujos cooperantes fossem microempresas, com uma quota mensal que seria uma percentagem do volume de negócio/venda e que podia disponibilizar serviços partilhados, nomeadamente de acesso ao mercado, consultoria para a inovação e crescimento, formação, apoio jurídico, entre outros, havendo serviços gratuitos e outros pagos, embora com custo inferior ao mercado (sites, logos...).

7.9. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ESPECIALIZADAS DE MICROFINANÇA

Portugal é um dos três ou quatro países da UE onde a concessão de microcrédito está exclusivamente a cargo dos bancos.

O Decreto-Lei n.º 12/2010, de 19 de Fevereiro, veio permitir a criação das Sociedades Financeiras de Microcrédito (SFM), definidas como “sociedades financeiras que têm por objeto a prática de operações de concessão de crédito de montantes reduzidos, a particulares e a empresas, para desenvolver uma atividade económica, o aconselhamento dos mutuários e o acompanhamento dos respetivos projetos”. No entanto, até agora não houve condições para o surgimento de qualquer SFM, tendo-se continuado com o modelo de concessão do crédito por instituições bancárias e o acompanhamento a cargo de entidades terceiras. Com duas grandes componentes:

- // A da iniciativa pública (Microinvest, etc.), em que o IEPF celebrou protocolos com os bancos para a concessão do crédito, por um lado, e com várias dezenas de entidades (EPAT) para prestação de apoio técnico e acompanhamento, por outro.
- // A da iniciativa da sociedade civil, em que uma entidade sem fins lucrativos faz o acompanhamento e faz a intermediação com os bancos no âmbito de protocolos celebrados.

A segunda modalidade foi a pioneira e da iniciativa da ANDC. Com o encerramento da atividade operacional desta Associação, e a sua posterior dissolução, o quadro do microcrédito acompanhado em Portugal⁸³ fica reduzido à modalidade de iniciativa pública.

A experiência de 20 anos da ANDC aponta para a necessidade de:

- // Ajustamento das soluções de financiamento ao perfil dos promotores concretos, o que manifestamente não está assegurado nas linhas de microcrédito de iniciativa pública, com procedimentos genéricos e uniformes;
- // Acompanhamento do microempresário na relação com a entidade financiadora, ultrapassando a fragilidade da literacia financeira dos microempresários;
- // Capacidade de “pensar pequeno” desenvolvendo serviços financeiros específicos para um público que, pelos custos envolvidos, tende a não despertar o interesse dos bancos;
- // Tempos de resposta ajustados à urgência dos microempreendedores, normalmente desempregados sem rendimentos, onde situações de oportunidade se podem perder se não houver capacidade de resposta em poucos dias;
- // Possibilidade de financiamentos de pequeno montante, desligados da criação de um micro-negócio, associados às condições para continuar a trabalhar (p. ex. para reparação de uma máquina).

⁸³ Desconhece-se a natureza do Acompanhamento feito pelos bancos que têm linhas próprias de microcrédito.

Parece claro que a banca comercial não está em condições nem terá interesse em oferecer serviços que satisfaçam aquelas condições, nomeadamente as de acompanhamento e serviços específicos não rentáveis. Mas não é claro que haja escala para que possam surgir instituições financeiras especializadas em microfinança que sejam sustentáveis sem envolvimento de recursos públicos ou outros recursos mecenáticos. Na Europa, há um peso significativo de fundações, muitas vezes ligadas a bancos, envolvidas no desenvolvimento do microcrédito. A responsabilidade social das empresas também poderia ser mais eficiente se, em vez de ações isoladas, se traduzisse na convergência, com carácter de continuidade, de meios em organizações com escala e competências especializadas.

PROBLEMA 9

// Como desenvolver serviços financeiros adequados às necessidades de público-alvo num contexto pouco favorável ao surgimento de instituições especializadas de microfinança?

A criação de Fundos solidários – por exemplo, protocolos com bancos onde houvesse depósitos específicos, em condições que servissem o empreendedorismo inclusivo, por exemplo, prescindindo o depositante de uma parte do juro, o banco prescindindo de comissões e o Estado criando benefícios fiscais para os investimentos nestes fundos – poderia abrir um caminho de incentivo a poupanças solidárias, fazendo participar a sociedade em mecanismos de promoção da cidadania económica dos mais desfavorecidos.

7.10. A GESTÃO DO INSUCESSO

Como já referido, os micronegócios têm tempos de sobrevivência limitados. Na Europa, mais de metade dos trabalhadores por conta própria sem empregados terá saído do autoemprego, isto é saído do negócio, ao fim de cinco anos (OCDE, 2017),⁸⁴ tempos de sobrevivência bem abaixo dos registados nas empresas de mais de 10 trabalhadores e com grandes variações entre países.

No entanto, “as saídas do trabalho por conta própria são frequentemente consideradas “falhas”, mas nem sempre levam a resultados negativos. Aproximadamente um terço das saídas de negócios são encerramentos voluntários “bem-sucedidos” em que o negócio é vendido ou transferido para um membro da família”(OCDE, 2019).⁸⁵ Noutros casos, a saída do negócio corresponde ao surgimento de uma oportunidade de emprego ou existe posteriormente regresso ao autoemprego.

Mas existe uma parte significativa de encerramentos que corresponde a reais insucessos, por razões de mercado ou falta de competências de gestão. Nem sempre este insucesso corresponde a crédito

⁸⁴ OCDE/European Union (2017), “The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship”, OCDE Publishing, Paris, (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>). O gráfico apresentado na p. 117 não inclui dados para Portugal.

⁸⁵ OCDE/European Union (2017), “The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship”, OCDE Publishing, Paris, (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>). p. 119, referindo Headd, B. (2003), “Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure”, Small Business Economics, Vol. 21, No. 1, pp. 51-61.

que fica em dívida, na medida em que as pessoas mobilizam outros recursos para continuar a pagar as prestações do crédito contratado. Mas, a gestão do insucesso não tem tido o devido tratamento e mecanismos de crédito com largos períodos de carência, como acontece com o Microinvest, poderão vir a agravar as consequências da falha de negócios.

PROBLEMA 10

// Como assegurar que o insucesso num negócio tentado de forma séria (validado por uma entidade terceira e com o devido acompanhamento) não se traduz numa situação de maior vulnerabilidade pessoal, mas numa experiência de aprendizagem e capacitação que é valorizada?

Para potenciar o microempreendedorismo inclusivo, haveria que reduzir o medo e o risco de falhar e dispor de mecanismos de apoio no caso de o insucesso acontecer. Combinando quatro coisas: a) um acompanhamento efetivo e capacitante (aconselhamento e informação); b) mecanismos de flexibilização da amortização do capital ajustada às receitas do negócio se o mesmo continuar a mostrar-se viável; c) um mecanismo a que recorrer (fundo, seguro, ...) para amortização parcial do capital em dívida, caso o encerramento seja reconhecido como a melhor opção pela entidade que faz o acompanhamento; e d) valorização da experiência adquirida por quem soube sair a tempo de um negócio não rentável, não o penalizando no acesso a financiamento para novo negócio. A que acresce a necessidade de garantia do direito aos benefícios que tivessem sido interrompidos em virtude da criação do negócio.

7.11. COORDENAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

As políticas de microempreendedorismo em Portugal carecem de coordenação e de monitorização, tanto mais que se multiplicam instrumentos e programas subordinados a objetivos e tutelas sectoriais.

Sem pretender ser exaustivo, o panorama no início de 2019 compunha-se de:

// Programas de empreendedorismo do IEFP⁸⁶:

- / Criação do próprio emprego: antecipação de subsídio de desemprego para criação do próprio emprego ou de um micro-negócio;
- / Criação de empresas - Microinvest, Invest+: crédito através dos bancos protocolados;⁸⁷
- / Os programas do IEFP têm associada uma rede de 93 EPAT

⁸⁶<https://www.iefp.pt/empreendedorismo>.

⁸⁷O Anexo VIII inclui sugestões para um conjunto de melhorias para os apoios do IEFP na sequência da experiência da ANDC como EPAT.

// Programa Nacional de Microcrédito (Sou+);⁸⁸ gerido pela CASES, crédito operacionalizado através da linha Microinvest e tendo associada uma rede de cerca de 3 dezenas de Entidades Certificadas para Prestação de Apoio Técnico (ECPAT)

// Programa SI2E, no âmbito dos programas operacionais regionais do Portugal 2020, de apoio a fundo perdido e operacionalizado, para os projetos até 100 mil euros, pelos Grupos de Ação Local (GAL) da abordagem LEADER

// As linhas de microcrédito promovidas pela sociedade civil, em particular ANDC⁸⁹ e Bancos.

A estes juntam-se outros programas dirigidos aos jovens, aos agricultores, etc. Às redes de apoio específicas de cada programa, juntam-se iniciativas regionais, com destaque para o programa EMER-N;⁹⁰ uma rede de entidades da Região Norte para estimular o surgimento e o desenvolvimento de micro e pequenos negócios apoiado pelo POR Norte 2020.

Independentemente da valia de cada programa, estamos perante uma cacofonia de instrumentos e atores, que necessariamente se traduz em concorrência, dificuldades de orientação dos destinatários e ineficiência. Sobretudo, porque se sobrepõem em termos de destinatários.

Acresce à falta de coordenação a ausência de monitorização. Não há nenhuma instância que acompanhe os instrumentos de promoção do empreendedorismo inclusivo, a forma como chegam ao público-alvo e os resultados obtidos. Não se conhece sequer, de forma segura, o número de micro-empresas que os mesmos ajudam a criar.

PROBLEMA 11

// Como assegurar a coordenação dos instrumentos e atores, romper com a sua segmentação sectorial e criar instâncias e ferramentas de monitorização e pilotagem das políticas visando o empreendedorismo inclusivo?

A proposta do DMI (Modelo de Parceria Baseado na Confiança) poderá ser inspiradora de um sistema nacional de apoio à iniciativa empresarial dos mais desfavorecidos.

Este conjunto de problemas é reconhecido por todos os parceiros com experiência na promoção do microempreendedorismo inclusivo e motivou a procura conjunta de soluções, cujas propostas se apresentam no capítulo seguinte.

⁸⁸ <http://www.sou-mais.org/> .

⁸⁹ A ANDC decidiu em Assembleia Geral de junho de 2018 encerrar a sua atividade operacional a partir do final de 2018.

⁹⁰ <http://www.emern.pt/> .

// CAPÍTULO 8



**ANDC – Procurar Respostas Partilhadas
– As Propostas dos Parceiros**

Neste último capítulo dá-se conta do trabalho reflexão conjunta com entidades parceiras que partilham a preocupação com os problemas atrás referidos e com a necessidade de os ultrapassar tendo em vista a promoção do direito das pessoas desfavorecidas à iniciativa económica e a projeção do microempreendedorismo inclusivo na agenda política e social.

Como já referido, essa reflexão desenvolveu-se ao longo de vários meses, tendo sido iniciada com uma reunião, promovida pela ANDC, daquelas entidades com o Diretor Geral da Rede Europeia de Microfinança que se deslocou a Portugal a convite desta Associação, em 18 de abril de 2018, para o lançamento da publicação “ANDC – 18 anos ao serviço da Inclusão Económica e Social”. O objetivo deste trabalho de grupo foi a reflexão conjunta sobre os problemas prioritários e ações necessárias no domínio do microcrédito inclusivo.

O documento que se reproduz em 8.2 traduz as conclusões sobre a reflexão feita, foi partilhado com os outros parceiros e pode ser a base de trabalho para iniciativas e aprofundamentos futuros.

8.1. PROGREDIR SOBRE A EXPERIÊNCIA NACIONAL E EUROPEIA

Temos hoje algumas décadas de experiência na promoção da inclusão através do empreendedorismo das populações em situação de vulnerabilidade. Essa experiência ensinou-nos coisas importantes sobre o público-alvo, sobre os pilares e degraus da escada do empreendedorismo inclusivo, (EQUAL, 2008) sobre a necessidade de entender o microempreendedorismo como um itinerário integrado, sobre as condições de eficácia e limitações do microcrédito, sobre as resistências dos microempresários à cooperação, sobre a importância e as dificuldades das parcerias, sobre a necessidade de coordenação dos diversos atores, etc.

É sobre esta experiência que importa progredir, avaliando, inovando, experimentando e divulgando.

Três áreas merecem particular atenção para explorar as margens de progresso necessário:

- // A capacitação para o empreendedorismo, combinando a experiência de programas passados e ensinamentos internacionais com o potencial das novas tecnologias e redes sociais;*
- // A monitorização e a qualidade do sistema, agregando os diversos atores num fórum que acompanhe as ações e os resultados, promova a avaliação e reflexão e proponha novos modelos de intervenção;*
- // A ampla divulgação dos apoios, com modelos ajustados à diversidade dos públicos-alvo, e a personalização do acolhimento para trabalhar soluções específicas.*

O microcrédito surgiu e afirmou-se em Portugal através da combinação de duas parcerias de confiança – ANDC/IEFP e ANDC/Bancos.

Este modelo continua a encerrar um elevado potencial se conseguir evoluir para:

- // Formas sustentáveis de suporte dos custos, combinando pagamento pelos beneficiários;⁹¹ recursos públicos, contribuições do sector privado (responsabilidade social) e voluntariado;*
- // Instituições intermediárias de microcrédito certificadas, qualificadas e especializadas e com avançadas ferramentas de trabalho para gerir, numa base de confiança com os bancos parceiros e de participação no risco, todo o processo de gestão e acompanhamento do microcrédito até à sua amortização;*
- // Criação de mecanismos de garantia dos créditos concedidos;*
- // Mecanismos de controlo da qualidade e de monitorização do sistema.*

Cultura empresarial, espírito empreendedor, uma ideia de negócio acessível, informação e capacidade de organizar um mercado, mecanismos de mitigação do risco, existência de uma rede de apoio, competências de gestão do negócio, espaço de recuo em caso de insucesso: são fatores determinantes do empreendedorismo que vão muito para além do financiamento à abertura de um negócio. O desafio principal das políticas públicas será o de aprender a atuar de forma integrada nestas dimensões.

Como o projeto EQUAL concluiu “... o simples foco em melhor formação e na melhoria das condições administrativas e fiscais, definitivamente, não é suficiente para assegurar que as pessoas façam uma transição bem-sucedida do desemprego para um negócio sustentável. Do mesmo modo, para assegurar que os meios chegam às pessoas que mais precisam deles, e não se traduzem apenas no aumento do seu endividamento, têm que ser disponibilizados com um quadro bem desenhado de apoios empresariais. Finalmente se a consolidação e crescimento para aceder aos mercados não estiverem presentes, a promoção indiscriminada de start-ups pode ser uma via de sentido único para a falência.” (EQUAL, 2008, pág. 4).

8.2. AS PROPOSTAS DOS PARCEIROS

Partilhando o acervo da experiência acumulada e reconhecendo a necessidade de encontrar respostas aos problemas atrás identificados, o grupo de parceiros a seguir referidos desenvolveu ao longo de 2018 uma reflexão conjunta sobre os problemas prioritários e a ação necessária.

Como base de partida para um posterior aprofundamento, apresenta-se a seguir o documento em que a ANDC sintetizou essa reflexão, tendo em conta na sua elaboração as contribuições dos participantes; a versão final foi oportunamente partilhada com todos os membros do grupo.

Esperamos que o empenho de todos os participantes possa vir a ter correspondência no acolhimento de algumas propostas e em avanços na ação a favor do microempreendedorismo inclusivo.

⁹¹ Taxas de juro baixas não são a questão principal no microcrédito.

PROMOVER O MICROEMPREENDEDORISMO INCLUSIVO EM PORTUGAL

CONSTRUIR UMA PROPOSTA

Este documento resultou da reflexão que, ao longo de 2018, foi feita num grupo em que participaram representantes da Caritas Portuguesa, da CASES, do MBcp, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da ANDC. A síntese aqui apresentada é da exclusiva responsabilidade da ANDC.

OBJECTIVO DA PROPOSTA

- // A - Propor medidas que promovam o direito à iniciativa económica de grupos desfavorecidos ou pessoas excluídas.
- // B - Colocar o microempreendedorismo inclusivo na agenda política.

PRESSUPOSTOS

- // O direito à iniciativa económica assenta na valorização da dignidade da pessoa e tem um papel fundamental no desenvolvimento económico sustentado. Esse direito implica a remoção de barreiras que se colocam a pessoas em diferentes contextos para desenvolverem atividades produtivas e que limitam a sua capacidade de participar na criação de um futuro mais sustentável para todos.
- // Os grupos desfavorecidos encontram-se em situação de exclusão devido às suas características específicas que os colocam em desvantagem em relação a outros grupos sociais. Essas desvantagens podem ser trabalhadas de modo a serem minimizadas nos seus efeitos em termos da participação na capacidade produtiva e satisfação de necessidades próprias.
- // As pessoas excluídas ou em risco de exclusão podem estar inseridas em quaisquer grupos sociais mas, por razões do seu percurso individual, encontram-se diminuídas na sua capacidade de participação na vida económica. Podem estar em causa fatores mais ou menos transitórios que podem ser ultrapassados com apoios específicos para compensar as suas fragilidades e fortalecer as suas potencialidades.
- // O microempreendedorismo inclusivo, pode contribuir fortemente para o reforço do direito à iniciativa económica e depende de um conjunto de condições específicas onde se destacam:
 - // o apoio prévio e concomitante ao desenvolvimento da atividade económica, focado na pessoa, nas suas competências e nas suas circunstâncias;
 - // um ambiente favorável ao desenvolvimento de pequenos negócios e às dinâmicas da inclusão.

// A promoção consistente e sustentada do microempreendedorismo implica:

- // a coordenação das políticas sectoriais (Economia, Emprego, Segurança Social, Desenvolvimento Local) numa perspectiva de médio e longo prazo não limitada a intervenções pontuais;
- // a coordenação e cooperação dos agentes, com destaque para os que se encontram no terreno com relações de proximidade aos públicos-alvo, num contexto de avaliação contínua, partilha de experiências, abertura à inovação e divulgação/reprodução de boas práticas.

1. PLANO DE AÇÃO INTEGRADO

O diálogo entre as entidades públicas e privadas que há duas décadas desenvolvem atividades ligadas às políticas inclusivas e a reflexão sobre a evolução do microcrédito como instrumento dessas políticas a nível nacional e europeu poderá dar um contributo importante para a sua necessária adaptação aos novos desafios e a sua efetiva contribuição para a redução dos efeitos da exclusão. Neste diálogo será fundamental dar voz aos microempresários que têm a experiência das barreiras a vencer.

As medidas acordadas no âmbito dessa reflexão deverão consubstanciar um Plano de Ação Comum, que poderá originar um programa específico cuja aplicação poderá ser articulada com o próximo ciclo de programação de apoios comunitários. Estas medidas devem contemplar por um lado, a melhoria dos instrumentos existentes e, por outro, a criação de novas dinâmicas.

OBJETIVOS, PROBLEMAS E MEDIDAS

// **OBJECTIVO A** - Promover o direito à iniciativa económica de grupos desfavorecidos ou pessoas excluídas. Facultar informação acessível, completa, clara e integrada, focada na situação de cada indivíduo. Coordenar as respostas com ganhos de eficácia e eficiência. Flexibilizar e articular a aplicação dos instrumentos. Inovar e promover a eficiência das políticas.

// **Problemas:** Descoordenação e falta de diálogo entre as diversas iniciativas/programas de estímulo e apoio ao empreendedorismo inclusivo. Respostas descoordenadas e por vezes com efeitos contraditórios, perdas de eficácia e eficiência na aplicação dos recursos. Falta de coordenação entre os instrumentos das diferentes políticas públicas e entre os seus agentes. Falta de monitorização e avaliação.

// Medidas

// Construir o sistema nacional de apoio ao empreendedorismo inclusivo, desenvolvendo uma estratégia de conjunto, articulando, integrando e especializando atores (públicos e privados) e instrumentos tendo em conta as diversas etapas de geração da iniciativa económica (capacitação, acesso à ideia e sua transformação em projeto, financiamento, abertura e desenvolvimento do negócio).

// Coordenar a ação do Estado, reforçar o diálogo e a coordenação intersectorial (Economia, Emprego, Segurança Social, Desenvolvimento Local) e interinstitucional (sector público e sociedade civil).

// Articular a aplicação de garantias de rendimento com as políticas ativas de emprego.

// Diferenciar e articular as respostas numa base territorial, em particular nas regiões de baixa densidade (p. ex. estímulos à iniciativa e à pluriatividade, identificação de necessidades sociais não satisfeitas).

// Promover a partilha de recursos e experiências e a avaliação de resultados.

// *Problemas:* Instrumentos pouco inteligíveis e complexos. Informação incompleta, estandardizada e dispersa focada nos diferentes instrumentos e não na situação de cada indivíduo, nas suas competências e nas suas circunstâncias. Formas de divulgação que não atingem quem precisa.

// Medidas

// Organizar o acesso em função das necessidades das pessoas e não dos instrumentos de apoio. Facilitar o conhecimento e o acesso das pessoas às entidades capazes de acompanhar a sua iniciativa.

// Promover a recolha centralizada de informação abrangente e simplificar o acesso à mesma (tipo balcão único).

// Fazer a divulgação/sensibilização nos canais acessíveis aos públicos-alvo.

// Facultar formas de atendimento focado na pessoa e nas suas circunstâncias.

// *Problemas:* Procedimentos rígidos e complexos concebidos de forma parcelar para objetivos limitados sem uma visão do seu efeito conjugado (eventualmente contraditório) na situação específica de cada indivíduo. Critérios de apreciação estandardizados pouco focados no indivíduo.

// Medidas

// Flexibilizar, simplificar e agilizar procedimentos. Verificar se a conjugação de procedimentos relativos a diferentes instrumentos numa mesma situação tem efeitos contraditórios ou negativos. Corrigir distorções, valorizar a solução do problema sobre a aplicação rígida da regra.

// Valorizar as características da pessoa e seu envolvimento na proposta de negócio para além da qualidade técnica do plano de negócio.

// Tratamento do insucesso numa perspectiva de aprendizagem e não condenatória (p. ex. evitar penalizações que resultem no agravamento irreversível da exclusão).

// Problemas: Falta de coordenação entre as óticas sectoriais e locais ao nível da aplicação territorial dos instrumentos de política. Dificuldade em promover e divulgar iniciativas inovadoras que valorizem os recursos locais específicos.

// Medidas

// Valorizar a convergência e parceria das entidades sectoriais e de desenvolvimento local: modelos diferenciados, objetivos comuns e práticas partilhadas.

// Apoiar a inovação, nomeadamente na identificação e aproveitamento das oportunidades e na resposta às necessidades de desenvolvimento local, como a eventual partilha de risco em negócios inovadores relevantes com impacto social e territorial. Apoiar iniciativas na linha da economia da partilha e economia circular como alternativas à economia de mercado.

// OBJECTIVO B - Colocar o microempreendedorismo inclusivo na agenda política e social. Criar um ambiente social, económico e administrativo favorável ao empreendedorismo. Ajustar o enquadramento jurídico-legal às condições dos micronegócios. Contrariar a estigmatização do insucesso e incentivar a passagem da economia informal para a economia formal.

Criar condições favoráveis à mobilização dos recursos da sociedade civil para o apoio integrado ao microempreendedorismo inclusivo.

// Problemas: Confusão de conceitos e práticas. Aplicação do termo microcrédito a realidades muito diferentes, gerando reservas e desmobilização. Evolução das práticas bancárias para critérios preponderantemente comerciais com desvalorização do fator inclusivo. Deficiente especificação do microempreendedorismo inclusivo na afetação de recursos financeiros nacionais e comunitários.

// Medidas

- // Precisar os conceitos. Integrar o microcrédito no conceito mais abrangente de Microfinança inclusiva, como resposta às necessidades específicas do empreendedorismo de muito pequena escala, com diversificação dos produtos financeiros tendo em conta as diferentes fases de desenvolvimento das empresas e as diferentes necessidades dos públicos-alvo.
- // Assumir o microcrédito inclusivo como instrumento das políticas públicas apoiadas por Fundos Europeus, numa perspetiva multisectorial e com autonomia própria, com clarificação dos públicos, dos agentes, das fontes de financiamento e dos objetivos a atingir.
- // Otimizar a utilização de recursos públicos (comunitários e nacionais) para alavancar recursos da banca para crédito e garantia.
- // Aumentar o compromisso do mecenato privado com o apoio ao empreendedorismo inclusivo.
- // *Problemas:* Foco dos apoios na criação do negócio e ausência de mecanismos de apoio ao seu desenvolvimento e a outras condições para continuar a trabalhar. Foco dos apoios nos desempregados e só parcialmente noutras situações de vulnerabilidade económica e social. Desarticulação dos apoios à criação de empresas relativamente à evolução demográfica (empreendedorismo sénior, retoma de microempresas/atividades). Uniformidade das soluções de microcrédito.

// Medidas

- // Promover instrumentos de apoio à consolidação e ao desenvolvimento dos micronegócios e à atividade profissional. Diversificar as formas de microcrédito.
- // Alargar os públicos-alvo.
- // Reforçar o acompanhamento dos criadores de empresas, associando a esse acompanhamento apoios específicos (p. ex. determinadas garantias).
- // Adaptar o quadro legal das Instituições Financeiras às especificidades do microcrédito e da microfinança no sentido de facilitar a criação de Instituições Financeiras de microcrédito e as tornar sustentáveis e diversificar as formas de intervenção.
- // *Problemas:* Quadro jurídico-legal desajustado às especificidades dos micronegócios inclusivos. Tratamento do insucesso com penalizações financeiras e estigmatizantes que comprometem a sua função de aprendizagem e desincentivam novas iniciativas.

// Medidas

- // Identificar, em articulação com os microempresários, as barreiras de natureza fiscal ou de outras imposições legais que possam ser ajustadas a situações que, pela sua fragilidade ou dimensão, não sejam compatíveis com procedimentos concebidos de forma estandardizadas para situações de outra natureza.
- // Contrariar práticas de incentivo à criação de atividade sem modelos de acompanhamento adequados ao perfil dos empresários e prevenir as ocorrências de insucesso com adoção atempada de medidas para a sua minimização. Capitalizar e valorizar os resultados da experiência.
- // Evitar penalizações fiscais e financeiras que agravem a situação e comprometam novas iniciativas.
- // Prever medidas específicas para situações de transição do indivíduo (p. ex. evitar a perda brusca de subsídios na fase de arranque da atividade, passagem da economia informal para a formal).
- // *Problemas:* Enquadramento legal de prestação de serviços de apoio à criação de emprego focada nos instrumentos públicos, com uma multiplicidade de agentes com perfis muito diversificados exercendo tarefas parcelares, descoordenadas e com frágil articulação com as entidades públicas relevantes. Este enquadramento desvaloriza a especialização das entidades exclusivamente dedicadas ao apoio integrado ao microempreendedorismo e não contempla os instrumentos oriundos da sociedade civil, não aproveitando e, nalguns casos, levando à perda de capital de experiência, conhecimento e recursos que essas organizações podem providenciar.

// Medidas

- // Reconhecer a especificidade e apoiar a atividade das entidades de microcrédito especializadas e exclusivamente dedicadas ao apoio integrado ao microempreendedorismo, de forma a poderem operar com condições de estabilidade. Consagrar como parte indispensável do processo a função de acompanhamento ao longo do ciclo do empréstimo e apoiar ações de capacitação dos pequenos empresários, nomeadamente nos domínios da gestão e da literacia financeira.
- // Reforçar a capacitação institucional e a generalização de práticas de monitorização, avaliação e partilha de experiências.

- // Fomentar a consolidação de metodologias, partilha de experiências e avaliação de resultados, com eventuais modelos de acreditação.
- // Apoiar dinâmicas de entreajuda em iniciativas de grupo para a criação de atividade económica.
- // Apoiar e valorizar o desenvolvimento das iniciativas da economia social para apoio ao microempreendedorismo.

2. PROPOSTA DE AÇÕES PRIORITÁRIAS COM IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES

2.1 Divulgação e Acesso: Rede para a Inclusão pela Iniciativa Económica

Agentes: Iniciativa Pública em coordenação com entidades no terreno

- // Plataforma/rede, integrando um conhecimento aprofundado das oportunidades, requisitos e procedimentos, acessível aos microempreendedores e capaz de transmitir informação de modo claro e apoiar os interessados na identificação das opções que melhor se ajustem ao seu caso e às suas competências.
Promoção dos ajustamentos que se considerem necessários face aos desencontros entre a oferta e a procura.
- // Ação continuada de divulgação e sensibilização por meios que atinjam os públicos-alvo, utilização de canais de proximidade (nem todos os públicos têm capacidade de aceder/interpretar a informação divulgada em larga escala).
- // Criação de canais de comunicação entre microempresários e entre entidades de microcrédito que viabilizem a entreajuda e partilha de experiências.

2.2 Reforço do Apoio ao Microempreendedorismo

Agentes: Entidade pública em colaboração com agentes no terreno.

Coordenação de agentes públicos e privados, com e sem fins lucrativos.

- // Mapeamento, divulgação e articulação das ofertas disponíveis.
- // Diversificação da oferta de serviços financeiros, focada nas situações e necessidades dos microempresários, para além do crédito para criação ou desenvolvimento de negócios (p. ex. poupança e micro-seguros).
- // Oferta de serviços não financeiros importantes para o desenvolvimento do negócio nas suas diferentes fases e para o encerramento do mesmo quando necessário. Acompanhamento e capacitação.

- // Avaliação contínua e partilhada com divulgação de casos de sucesso e reflexão sobre fatores de insucesso.
- // Adaptação/desenvolvimento de boas práticas de *e-learning* e de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para capacitação.
- // Desenvolvimento de ações de capacitação adequadas ao perfil de necessidades, incluindo conhecimentos de gestão e literacia financeira.

2.3 Estratégia Nacional de Promoção do Microempreendedorismo Inclusivo

Agentes: Entidade com mandato público coordenando ações sectoriais, entidades privadas da economia social e banca

- // Aprofundar o conhecimento sobre as dinâmicas do empreendedorismo inclusivo e sobre os instrumentos de apoio existentes (níveis de utilização, eficácia e acessibilidade).
- // Construir uma estratégia nacional integradora de atores, territórios e instrumentos (em particular os que devam ter acolhimento no próximo período de programação).
- // Construir o *sistema nacional de apoio ao empreendedorismo inclusivo* (objetivos e princípios, entidades operativas e sua coordenação, mecanismos de qualidade, monitorização e avaliação).

ANDC, Março 2019

BIBLIOGRAFIA

- // ANDC, (2014). “Testemunhos de Técnicos de Microcrédito”, Boletim ANDC, junho 2014.
- // ANDC, (2018). “ANDC - 18 Anos ao serviço da inclusão económica e social em Portugal”, ed. ANDC.
- // Artigo 5º da Portaria nº 157/2015, Diário da República n.º 103/2015, Série I de 2015-05-28.
- // Bateman, Milford, (2014). “The rise and fall of Muhammad Yunus and microcredit model”, International Development Studies, Working Series, Janeiro 2014.
- // Chabaud et al., (2009). “Les réseaux des incubateurs publics: une envergure critique?”, Journées Thématiques de l’Académie de l’Entrepreneuriat, Troyes.
- // CIDEDEC, (2004). “Avaliação do Programa ILE no período de 1996 a 2001”.
- // COM, (2007). “An European Initiative for the development of Microcredit in support of Growth and Employment”, 708, 13/11/2007.
- // DMI, (2016). “Report on options for the implementation of a micro-financial instrument in Greece”. http://www.mikrofinanz.net/fileadmin/user_upload/studies/End_Report_VC20150442-38.pdf, (janeiro 2020).
- // Dokou, Gérard Kokou, (2001). “Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès”, Xème Conférence de l’Association Internationale de Management stratégique, 13-14-15 juin, Québec. <https://www.strategiaims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2356-accompagnement-entrepreneurial-et-construction-des-facteurs-cles-de-succes/download>.
- // EMN, (2014). “European Good Practices in rural microfinance”. https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/European%20Good%20Practices%20in%20rural%20microfinance_Final_Ver.pdf, (janeiro 2020).
- // EMN, (2017). “National Association for the Support of Entrepreneurship: Project Cash on Start”. <https://www.european-microfinance.org/publication/national-association-support-entrepreneurship-project-cash-start>, (janeiro, 2020).
- // EMN, (2017). “EMN Annual Report 2017”. https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/annual_report/file/AR_2017_web_spreads5.pdf, (janeiro, 2020).
- // EQUAL, (2008). “Compendium on Inclusive Entrepreneurship”.
- // EU, (2010). “Entrepreneurship in the EU and beyond - A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China”, Analytical Report, Flash Eurobarometer 283, p.68.

- // EU, (2019). “Flash Eurobarometer 354: Entrepreneurship in the EU and beyond”. https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S1024_354, Vol A, Q16.
- // Eurostat, (2018). “Business demography statistics”. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#Birth_rate, (janeiro 2020).
- // Headd, B., (2003). “Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure”, *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 51-61.
- // Farinha, Carlos; Figueiras, Rita e Junqueira, Vítor, (2013). “Desigualdades Económicas em Portugal”, Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa.
- // Hofmann, Élisabeth; Marius-Gnanou, Kamala, (2007). “Le microcrédit est-il le faux-nez du néolibéralisme?”, *Les Cahiers d’Outre-Mer* 238, Avril-Juin 2007, pp.217-233.
- // I N E , (2 0 1 9) . https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgi=d=ine_indicadores&indOcorrCod=0008642&contexto=bd&selTab=tab2.
- // Julien, P.A., (1997). “Les PME bilan et perspectives”, *Economica*, 2ème éd. Paris. in Dokou, 2001. p.40.
- // Léger-Jarniou, Catherine; Saporta Bertrand, (2006). “L’accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence”, *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 5, n.1, pp. 9-12.
- // Levy-Tadjine, Thierry, (2011). “Peut-on modéliser la relation d’accompagnement entrepreneurial?”, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 5, n. 251, pp. 83-90.
- // MBcp, (2018). Relatório de Gestão de 2017.
- // Modernização da Economia - Lei nº 2008-776, de 4/08/2008.
- // Montepio, (2018). Relatório e Contas de 2017.
- // Nowak, Maria, (2006). “Croissance et cohésion sociale. Le microcrédit et l’Union Européenne”, *Finance & Bien Commun*, 2006/2, n. 25, pp. 37-43.
- // OCDE/European Union, (2017). “The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship”, OCDE Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264283602-en>. p. 94, Fig. 5.5.
- // Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, 6 de maio 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas.
- // R E M , (2 0 1 7) . https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/annual_report/file/AR_2017_web_spreads5.pdf.
- // Ribeiro, M., Marques, S., (2001). “Uma leitura da ONGD portuguesas no início do século XXI: Trajetórias e dinâmicas”, 2001/2, *Lusotopies*, pp. 131-143.
- // Sammut, Sylvie, (2003). “L’accompagnement de la jeune entreprise”, *Revue française de gestion*, n. 144, pp. 152-164.

- // Savarese, Claudia, (2015). "Crowdfunding and P2P lending: which opportunities for Microfinance?", EMN Magazine, May, <https://www.european-microfinance.org/publication/crowdfunding-and-p2p-lending-which-opportunities-microfinance>, (janeiro 2020).
- // Siegel, Dominique, (2006). "Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise?", La Revue des Sciences de Gestion, 2006/3, n. 219, pp. 35-44.
- // Sousa e Silva, Sara, (2014). "Micro-negócios: avaliar, divulgar, partilhar", ed. ANDC.
- // Unterberg, Michael, (2017). "Assessing the European market potential of business microcredit and the associated funding needs of non-bank MFIs". <https://www.european-microfinance.org/publication/assessing-european-market-potential-business-microcredit-and-associated-funding-needs>, (novembro 2018).
- // Wemans, Jorge, (1999). "Financiamento alternativo das micro-empresas - propostas e práticas". Lisboa, Ed. Animar - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local.
- // Wemans, Jorge; Veloso, Joana, (1998). "Sete Teses a Favor do Microcrédito em Portugal", Seminário "Microcrédito contra a Pobreza", ed. ANDC, Lisboa.

Dissertações de Mestrado sobre Microcrédito

- // 2008 - "Existe ou não um padrão de regularidade nos vários casos de incumprimento do pagamento das prestações do microcrédito?". Vanda Cristina Ribeiro Costa Santos - ISCTE. Orientador: Emanuel Reis Leão
- // 2009 - "O microcrédito em economias desenvolvidas: estudo de caso em Portugal". António José Duarte Pires - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Orientador: Carlos Alberto Arriaga Taboleiros Costa
- // 2010 - "A importância do género no desenvolvimento das actividades do microcrédito: caso português". Joaquim Alarico Araújo Fernandes - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Paulo Lopes Henriques
- // 2010 - "Análise da utilização do sistema de microcrédito em Portugal, através da evidência e comparação com outros países da União Europeia". Jaime Alexandre Morais Pereira - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Carla Curado
- // 2010 - "Microcrédito e Território - Portugal como Estudo de Caso". Joana S. Afonso - Faculdade de Economia, Universidade Porto. Orientadoras: Maria Isabel G. da Mota Campos e Sandra Maria Tavares da Silva
- // 2010 - "Microcrédito em Portugal". Nuno Pinto Eliseu Coimbra - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Maria de Nazaré R. Esparteiro Barroso
- // 2010 - "O cumprimento dos contratos de microcrédito em Portugal (1999-2009)". Rute Inês Martins Correia - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Pedro Verga Matos

- // 2010 - "O microcrédito - uma ferramenta de empreendedorismo inclusivo. O caso do programa de apoio ao microcrédito da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa". Gonçalo Duque Plaza – ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa. Orientadores: Filomena Gerardo e José Fontes
- // 2011 - "Efeito do microcrédito no emprego em Portugal". Emanuel José Marques Emídio - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Paula Albuquerque
- // 2011 - "O Microcrédito em Portugal: O impacto no rendimento dos beneficiários e a sua relação com a pobreza". Lina Dias Lima - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientador: Luís Filipe F.S. Martins
- // 2011 - "Os determinantes do incumprimento do Microcrédito em Portugal no período 1999-2009: contributo para o desenvolvimento de um mecanismo de *credit scoring* na ANDC". Carla Sofia Diniz Abranches - Universidade de Lisboa, ISEG. Orientadoras: Maria de Nazaré R. Esparteiro Barroso e Isabel Maria Dias Proença
- // 2011 - "Processos de capacitação social: o caso do microcrédito". Cristiana Isabel Marques Silva - Faculdade de Letras, Universidade do Porto. Orientador: Eduardo Vítor Rodrigues
- // 2012 - "A Marketing approach in a nonprofit microcredit organization. Case study about ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito". Maria Sousa de Macedo – School of Business and Economics, Universidade Católica Portuguesa. Orientadora: Susana Frazão Pinheiro
- // 2012 - "Razões que levam uma empresa criada a partir do microcrédito a sobreviver". Tânia Sofia Vicente Rodrigues - Universidade Técnica de Lisboa, ISEG. Orientadora: Maria de Nazaré R. Esparteiro Barroso
- // 2013 - "Impacto do microcrédito no rendimento das famílias: a região de Trás-os-Montes e Alto Douro como estudo de caso". Pedro José Marques Silva - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Orientador: Francisco José Lopes de Sousa Diniz
- // 2013 - "Microcrédito em Portugal: porquê o valor de financiamento difere no país?". Carla Daniela Pereira Martins - Universidade Minho. Orientador: Paulo Mourão.
- // 2013 - "O Microcrédito em Portugal: Uma Análise Jurídica". Rita Martins Pereira Rebelo Gonçalves – Faculdade de Direito, Universidade Católica. Orientador: Paulo Câmara
- // 2014 – "Determinantes do sucesso das iniciativas empresariais apoiadas pelo microcrédito". Marta Isabel Rodrigues Ferreira - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Orientadora: Amélia Ferreira da Silva
- // 2014 - "Microempreendedorismo e políticas de crédito: determinantes do sucesso da linha de crédito Microinvest". Edgar Filipe dos Santos F. de Brito Oliveira – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Orientador: Pedro Hespanha
- // 2015 - "Determinantes do reembolso do microcrédito: o caso português". Cristóvão Filipe B. Neto Brandão - Universidade de Aveiro. Orientadores: Jorge Humberto Fernandes Mota e António Carriço Moreira

- // 2015 - "Microcredit and economic development: entrepreneurship or self-employment?". Joana Vieira dos Reis Robalo - ISCTE-Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Orientadora: Sofia Santos
- // 2016 - "O Microcrédito como ferramenta de geração de rendimento para os Microempreendedores: uma análise aplicada ao caso português". Teresa Nachau Fernandes Firmino – Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona. Orientadora: Luísa Margarida Cagica Carvalho
- // 2016 – “O impacto económico e social do microcrédito em Portugal, na perspetiva do microempresário”. Daniela Filipa Correia de Freitas - Universidade de Lisboa. ISEG. Orientador: Pedro Verga Matos
- // 2017 - "Microempreendedorismo inclusivo: território, boas práticas e inovação - Estudo de caso no Alto Minho". Marta Maria Campos Mucha – Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Orientador: Américo M. S. Carvalho Mendes
- // 2017 - "Inovação Social e Microcrédito: Um estudo de caso sobre a Associação Nacional de Direito ao Crédito". Matheus Estevan Barancelli - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra. Orientadoras: Carla Sofia Andrade Teodósio dos Santos Valadas Góis e Virgínia do Carmo Ferreira

Publicação em Revista Científica

- // 2009 - "A economia ou é solidária ou é fratricida". José Portela - Revista Crítica de Ciências Sociais, v. 84, pp 115-152.



ANEXO I - PROTOCOLOS DE COOPERAÇÃO COM A ANDC E PRESTAÇÕES PRO BONO

PROTOCOLOS DE COOPERAÇÃO

NOME	DATA DE ASSINATURA
ASSOCIAÇÕES	
APOTEC	2016/01/26
ANPME-Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas	2014/07/17
SeaCoop-Social Entrepreneurs Agency CRL	2014/06/25
AEA - Associação Empresarial de Águeda	2013/04/26
ACIM - Associação Comercial e Industrial do Concelho da Mealhada	2013/03/13
AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu	2013/02/21
SEMA - Associação Empresarial de Sever do Vouga, Estarreja, Murtosa, Albergaria-a-Velha e Ovar	2012/01/31
Forave - Associação para a Educação Profissional do Vale do Ave	2011/11/11
Associação Porto Digital - Cidade das Profissões	2007/11/01
CONTRATOS LOCAIS DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL (CLDS)	
CLDS-3G - Penafiel Social - Associação Social de Lagares	2016/06/07
CLDS-3G - Viana Consigo	2016/04/07
CLDS Seia	2011/01/03
CLDS Mesão Frio - Santa Casa da Misericórdia de Mesão Frio	2011/10/17 2016/01/04
CLDS Mogadouro - Santa Casa da Misericórdia Mogadouro	2014/03/18
CLDS Camarate - Consolidar	2009/06/04
CÂMARAS MUNICIPAIS	
Câmara Municipal de Albergaria-a-velha	2016/03/11
Câmara Municipal de Vagos	2016/03/11
Câmara Municipal de Setúbal	2015/02/26
Câmara Municipal de Odemira	2015/06/24
Câmara Municipal de Coimbra - Gab. de Atendimento Integrado	2014/06/30
Câmara Municipal de Arganil	2014/03/25
Câmara Municipal de Penedono	2014/02/17
Câmara Municipal de Ilhavo	2013/07/11
Câmara Municipal de Lisboa	2013/06/28
Câmara Municipal de S. João da Pesqueira	2013/04/09
Câmara Municipal de Castro Verde - Gab. de Apoio ao Desenvolvimento	2013/03/13
Câmara Municipal de Leiria	2013/02/21

NOME**DATA DE ASSINATURA****CÂMARAS MUNICIPAIS**

Câmara Municipal de Oliveira de Azemeis - Gab. de Apoio ao Empresário	2012/10/26
Câmara Municipal de Aljustrel	2010/07/29
Câmara Municipal de Peniche	2010/07/19
Câmara Municipal de Sever do Vouga	2010/07/02
Câmara Municipal de Vagos	--/--/2016
Câmara Municipal de Viana do Castelo	2010/05/25
Câmara Municipal de Loulé	2010/04/14
Câmara Municipal de Marvão	2010/03/05
Câmara Municipal de Loures	2008/12/12
Câmara Municipal de Odivelas	2008/09/24
Câmara Municipal da Trofa	2008/05/07
Câmara Municipal de Ovar	2007/09/20 2015/10/28

OUTRAS ENTIDADES

CEARTE-Centro de Formação Profissional do Artesanato	2013/11/01
Instituto Politécnico de Viseu	2013/05/02
BIS - Banco de Inovação Social, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	2013/04/30
CASES	2013/04/19
ALPE-Agência Local de emprego de Stª Maria da Feira	2012/02/14
Axa Seguros	2010/01/21
Hub Porto -Plataforma de inovação social para a promoção do empreendedorismo	2009/07/24
Direcção Geral dos Serviços Prisionais	2008/12/12
CEPAC - Centro Padre Alves Correia - Apoio social a imigrantes	2007/08/03
Sol do Ave - Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave	2007/03/01
JRS Portugal - Serviço Jesuíta aos Refugiados	2007/02/21

COLABORAÇÕES DIVERSAS

ACIDI - Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural	Formação da ANDC aos técnicos quando abriram o gabinete de empreendedorismo e participação no programa de formação para emigrantes
ADC Moura	Colaboração informal desde a fundação da ANDC
Associação Cultural Moinho da Juventude	Colaboração no âmbito do projeto IHRU (Instituto de Habitação e Recuperação Urbana) "Bairros Críticos"
Câmara Municipal de Albufeira - Gab. de Empreendedorismo de Albufeira	Articulação com Técnico local da ANDC
Junta de Freguesia de Massarelos	Colaboração em várias atividades
Sogrape Vinhos	22/02/2011 - Prémio "Ajude quem precisa" utilizado obrigatoriamente na amortização do empréstimo.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇO PRO BONO

ENTIDADE	NATUREZA DO APOIO
Abreu Advogados	Serviços jurídicos - organização interna
BORN Portugal	Serviços de comunicação
CIAP - Centro Incentivar a Partilha	Partilha de instalações e recursos - sinergias entre parceiros
Everis Portugal, S.A.	Consultoria organizacional e TIC
Fundação Gulbenkian	Cedência de instalações e financiamento de despesas com publicações
ISEG	Cedência de instalações e a apoio logístico à realização de eventos
Linklaters LLP	Apoio jurídico a empresários de micro-empresas
Microsoft	Software de apoio à gestão projectos piloto Office 365e Share Point. Licenças de plataforma CRM e outras
VdA - Vieira de Almeida Sociedade de Advogados	Serviços jurídicos - relações com o exterior

ANEXO II

PERFIL DOS NEGÓCIOS, DOS EMPRESÁRIOS E DOS CRÉDITOS

PERFIL DOS NEGÓCIOS

NÚMERO DE NEGÓCIOS POR SETOR DE ATIVIDADE

	Atividades Primárias	Indústria Transformadora	Comércio Automóvel	Comércio por Grosso	Comércio de Retalho	Serviços	Total
1999-2016	100	315	48	71	658	1049	2241
2017-2018	3	2	1	6	16	43	71
Total	103	317	49	77	674	1092	2312

NÚMERO DE NEGÓCIOS POR REGIÃO

	1999-2016	2017-2018	Total
Norte	669	15	684
Centro	440	12	452
AML	754	26	780
Alentejo	179	1	180
Algarve	199	17	216
Total	2241	71	2312

PERFIL DOS EMPRESÁRIOS

HABILITAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS

HABILITAÇÃO	1999-2016	2017-2018	Total
1º ciclo E B	227		227
2º ciclo EB	278	3	281
3º ciclo E B	434	6	440
Secundário	831	26	857
Superior	410	29	439
Técnico	26	7	33
ND	35		35
Total	2241	71	2312

IDADES DOS EMPRESÁRIOS

IDADES	1999-2004	2005-2008	2009-2016	2017-2018	% 99-04	% 05-08	% 09-16	% 17-18
até 25	40	67	151	5	11%	11%	12%	7%
25-34	96	230	474	22	26%	36%	38%	31%
35-44	118	186	362	31	32%	29%	29%	44%
45-54	86	122	180	11	24%	19%	15%	15%
55 e mais	25	30	74	2	7%	5%	6%	3%
Total	365	635	1241	71	100,0%	100,0%	100,0%	100%

PERFIL DOS CRÉDITOS

CRÉDITOS POR REGIÃO

	CRÉDITOS 1999-2016					CRÉDITOS 2017-18			CRÉDITOS 1999-2018
	montante dos empréstimos		créditos		dimensão média dos empréstimos	montante dos empréstimos		dimensão média dos empréstimos	Total dos montantes dos empréstimos
	€	%	nº	%	€	€	nº	€	€
Norte	4 910 585	32,7%	669	30%	7340	166 050	15	11 070	5 076 635
Centro	2 862 640	19,0%	440	20%	6506	90 800	12	7 567	2 953 440
AM Lisboa	4 590 545	30,5%	754	34%	6088	246 200	26	9 469	4 836 745
Alentejo	1 078 806	7,2%	179	8%	6027	5 000	1	5 000	1 083 806
Algarve	1 586 980	10,6%	199	9%	7975	201 200	17	11 835	1 788 180
Total	15 029 556	100,0%	2241	100%	6707	709 250	71	9 989	15 738 806

ANEXO III - ORGÃOS SOCIAIS, MEMBROS DE COMISSÕES DE CRÉDITO E EQUIPAS TÉCNICAS

ORGÃOS SOCIAIS

MANDATOS	MESA DA ASSEMBLEIA GERAL	DIREÇÃO	CONSELHO FISCAL
1999/2000	Maria Joana B. C. S. Veloso Acácio Pereira Catarino José M ^a Azevedo	Jorge Wemans M ^a da Fátima Belo Mohamed L. O. Ahmed	João Belo M ^a Isabel C. Pimentel Luísa Alves da Silva
2001/2002	Maria Joana B. C. S. Veloso Acácio Pereira Catarino José M ^a Azevedo	Jorge Wemans M ^a da Fátima Belo José Alberto Lopes da Costa	João Belo Nuno M. P. F. Calado Luísa Alves da Silva
2003/2004	Manuel Brandão Alves M ^a Inês Cordovil M ^a do Rosário F. Advirta	Jorge Wemans M ^a Adelaide Nisa Ruano M ^a Rita Brito José M ^a Azevedo M ^a Manuela Biltres M. Carvalho	José Alberto Lopes da Costa António José Brito Paulino José Esteves Campos
2005/2006	António M ^a Peres Metelo M ^a Inês Cordovil Rosa Cordovil Wemans	Manuel Brandão Alves M ^a Adelaide Nisa Ruano Isabel M ^a D. Pinto Correia P. Neto José M ^a Azevedo Manoel Batista C. Pombal	José Esteves Campos M ^a Rita Brito Cecílio Fernandes Regojo
2007/2008	António M ^a Peres Metelo Luís Nunes Louro Pires Isabel M ^a D. D. L.Ventura da Costa	Manuel Brandão Alves Isabel M ^a D. Pinto Correia P. Neto Ana Cordovil Palmira dos Santos Macedo Paula Cristina Novais P dos Santos	José Esteves Campos M ^a Rita Brito Cecílio Fernandes Regojo
2009/2010	António M ^a Peres Metelo Luís Nunes Louro Pires Isabel M ^a D. D. L.Ventura da Costa	Mohamed L. O. Ahmed Luís Wemans Mafalda Pais de Almeida António José M Carmo dos Reis Rui Gomes Gonçalves	José Esteves Campos M ^a Rita Brito Cecílio Fernandes Regojo
2011/2012	José M ^a Azevedo Isabel M ^a D. Pinto Correia P. Neto M ^a Isabel Cabral Cordovil	Manuel Brandão Alves M ^a Adelaide Nisa Ruano Jorge Wemans	João Filipe Gonçalves Pinto Luís Nunes Louro Pires Vasco F. C. Ribeiro Ferreira
2013/2014	Manuel Brandão Alves M ^a Isabel Cabral Cordovil Hugo M. Figueiredo Nogueira	Luís Ferro Meneses Isabel M ^a D. Pinto Correia P. Neto Ana M ^a M. T. Mendonça	João Filipe Gonçalves Pinto Luís Nunes Louro Pires Vasco F. C. Ribeiro Ferreira
2015/2016	Luís Ferro Meneses M ^a Isabel Cabral Cordovil Hugo M. Figueiredo Nogueira	António José Mendes Batista Ana M ^a M. T. Mendonça M ^a Francisca Cabral Cordovil	Manuel Ferro S. Meneses Eduardo F. Huguenin Duarte Vasco F. C. Ribeiro Ferreira
2017/2018	Luís Ferro Meneses M ^a Isabel Cabral Cordovil Hugo M. Figueiredo Nogueira	António José Mendes Batista M ^a Teresa Romeiras de Lemos M ^a Francisca Cabral Cordovil	Manuel Ferro S. Meneses Eduardo F. Huguenin Duarte Vasco F. C. Ribeiro Ferreira

MEMBROS DE COMISSÕES DE CRÉDITO

LISBOA

Adelaide Ruano
 Albertina Sousa
 Alda de Carvalho
 Alda Medeiros Fernandes
 Américo Teixeira dos Santos
 Ana Costa
 Ana Margarida Ruano
 Ângela Nobre
 António Branco
 António Mendes Baptista
 Bernardo Alves
 Edgar Piló
 Emídio Jesus Maria
 Fernanda Santiago
 Fernando Abecassis
 Filipe Duarte Ferreira
 Francisca Cordovil
 Hugo Nogueira
 Inês Marques
 Isabel Pinto Correia
 Joana Veloso
 João Alves
 João António Belo
 João Marinho
 João Pato
 João Wemans
 José Alberto Costa
 José Luís Oliveira
 Lara Wemans
 Leonor Guerreiro
 Luís Louro Pires
 Luís Meneses
 Luís Wemans
 Mafalda Reynolds
 Manuel Meneses
 Manuel Moita

Manuel Teixeira de Abreu
 Margarida Couto
 Margarida Gonçalves Pereira
 Maria Emilia Pereira de Moura
 Maria Teresa Silva Alves
 Maria Viegas
 Nazaré Barroso
 Nuno Caiado
 Nuno Vitorino
 Paula Delgado Espírito Santo
 Raul Lopes
 Rui Rodrigues
 Teresa Lemos
 Vasco Ribeiro Ferreira
 Vasco Sousa Coutinho
 Vitor Sousa Nunes

PORTO

Alberto Correia
 Alberto Vasconcelos Alves
 Améla Monteiro
 Ana Cardoso
 Cláudia Leite
 Inês Cunha
 Joaquim Azevedo
 Jorge Amaral da Cunha
 José Carlos M Biltres
 José Maria Azevedo
 José Teixeira
 Leonor Vasconcelos
 Luisa Neiva
 Manuela Biltres
 Palmira Macedo
 Paula Santos
 Renato Brito
 Rodrigo Meireles
 Tiago José Pereira Cruz Silva

EQUIPAS TÉCNICAS DA ANDC 1999 -2019

NOME	FUNÇÃO	INÍCIO FIM
SECRETÁRIO GERAL		
José Manuel Barata Centeio		2000/2019
SECRETARIADO		
Alice do Céu Esteves		1999/2000
Nuno Miguel Tavares Coelho de Sousa		2000/2000
Ana Maria da Conceição Campos		2001/2004
Olinda Manuela Vale Nascimento	Secretária Administrativa /Operacional	2005/2018
Teresa Mónica de Jesus C. Pereira Cardoso		2007/2011
Marta Susana Robim Finote		2007/2016
Maria Ana Andrade Belo Geraldês Barba		2009/2010
COMUNICAÇÃO		
Luís Miguel Castanheira Santos Pinto	Divulgação	2002 /2003
Cristina Ramos Lázaro	Dossier Creditação Formação	2010 /2010
Eunice Sandra Malheiro Gonçalves Duarte	Assessora Comunicação	2013 /2016
Teresa Caçador Morais Sarmento de Melo	Assessora Comunicação	2015 /2016
GESTÃO DA INFORMAÇÃO		
Nuno Alexandre Malta Ventura Amado	Gestor Informação	2007 /2008
Manuel Maria Braga	Gestor Informação	2009 /2010
Cláudia Vanessa Figueiredo Rosa	Gestor Informação	2010 /2013
Vítor Ricardo Martins Múrias de Campos	Gestor Informação	2013 /2017
COORDENAÇÃO DE TÉCNICOS DE MICROCRÉDITO		
Luis Nuno Louro Pires	Coord. Agentes de Microcrédito	2004 /2006
João Filipe Gonçalves Pinto	Coord. Agentes de Microcrédito	2006 /2009
Maria de Fátima Andrade Belo Carvalho	Coord. Técnicos Microcrédito	2009 /2011
Gonçalo Maria Vassalo Moita	Gestor Oper. de Microcrédito	2009 /2010
Edgar António Oliveira Costa	Gestor Oper. de Microcrédito	2011 /2019

NOME	INÍCIO FIM
TÉCNICO DE MICROCRÉDITO	
Ana Pinheiro Costa	1999 / 2001
Manoel Baptista Calçada Pombal	1999 / 2001
Maria de Fátima Andrade Belo Carvalho	2000 / 2008
Ana Maria da Conceição Campos	2001 / 2009
Nuno Filipe G. dos Santos Rodrigues	2001 / 2004
Vera Maria Munster Teixeira da Mota	2001 / 2016
José Gomes Teixeira	2002 / 2004
Pedro Manuel Cruz de Sousa Félix	2002 / 2017
Rui Gomes Gonçalves	2003 / 2004
Joana da Silva Afonso	2005 / 2012
Luís Manuel Bastos Vasconcelos Ferreira	2005 / 2015
Marta Maria Campos Mucha	2005 / 2018
Luís Miguel Teiga da Silva Barros	2007 / 2008
Mónica Maria Gonçalves Bastos	2007 / 2008
Pedro José Marques Silva	2007 / 2016
Carlos Miguel Miranda Marques de Carvalho	2008 / 2009
Elizabete Gonçalves Veiga	2008 / 2009
Sandrina Madeira Filipe	2008 / 2009
Ana Emília da Costa Antunes Pimentel	2009 / 2011
Laura Cristina dos Reis Soares	2009 / 2018
Susana da Silva Neto Gonçalves	2009 / 2011
Ana Catarina Ventura Pinto Ribeiro Cortez	2010 / 2011
Joana Rita Oliveira Alves Pinheiro	2010 / 2011
Edgar Filipe dos Santos Ferreira de Brito Oliveira	2012 / 2016
Ana Raquel Ferreira e Veiga	2012 / 2013
Sara Mendonça de Sousa Silva	2015 / 2016

ATENDIMENTO TELEFÓNICO (voluntariado)

Amélia Gonçalves da Silva	Tomásia Martins
Carolina Cunha	Ana Mendonça
Margarida Caleiro	Isabel Costa
Rosário Rosa Leal	André Costa
Teresa Salgado	M ^a Augusta Leite

ANEXO IV - FORMULÁRIO DO PROJETO DE INVESTIMENTO

O formulário que segue está organizado da seguinte forma: começa por caracterizar sumariamente o contratante/microempresário e o empréstimo, seguindo-se a caracterização mais detalhada dos intervenientes (microempresário e cônjuge, o fiador e cônjuge), continua com a descrição da situação financeira do microempresário, de informações relevantes sobre o mesmo, e finaliza com a caracterização do projeto, do investimento, do financiamento e do negócio.

Os mapas financeiros constantes do Anexo V são parte integrante do processo a apresentar à Comissão de Crédito e posteriormente ao banco.



MICROCRÉDITO
ASSOCIAÇÃO NACIONAL
DE DIREITO AO CRÉDITO

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIREITO AO CRÉDITO

Praça José Fontana, 4 - 5.º * 1050-129 Lisboa
Tel. 213 156 200/201 * Fax 213156202
E-mail: microcredito@microcredito.com.pt

PROJETO DE INVESTIMENTO

Técnico:

Nome do Contratante

NIF

Telefone

Localidade

Concelho

Distrito

Nome do Promotor

Projeto/Negócio

Morada

Banco

Balcão

Modalidade

% Total do financiamento

Empréstimo

Prazo (meses)

Valor da Prestação

Nº de Prestações

Calendarização:

1ª Tranche

mes(es) de carência

mes(es) depois da 1ª tranche Microcrédito

2ª Tranche

mes(es) depois da 2ª tranche Microcrédito

3ª Tranche

Total

INTERVENIENTES

Micro-Empresário

Nome	
Morada	
Código Postal	
Nacionalidade	Data Nascimento
NIF	Telefone (1)
Doc. Identific.	Telefone (2)
Data Validade	Email (1)
Estado Civil	Email (2)
Sit.Profissional	Habilitações
	Curso
	Ano Conclusão
Observações	

Cônjuge/ companheiro

Nome	
Morada	
Código Postal	
Nacionalidade	Data Nascimento
NIF	Telefone (1)
Doc. Identific.	Telefone (2)
Data Validade	Email (1)
Estado Civil	Email (2)
Sit.Profissional	Habilitações
	Curso
	Ano Conclusão
Observações	

Outros Membros

Grau Parentesco	Idade	Ocupação	Contribuição
Filho(a)	1		

Fiador	Grau de Parentesco:	Fiança: 0%
---------------	---------------------	------------

Nome	
Morada	
Código Postal	
Nacionalidade	Data Nascimento
NIF	Telefone (1)
Doc. Identific.	Telefone (2)
Data Validade	Email (1)
Estado Civil	Email (2)
Sit.Profissional	Habilitações
	Curso
	Ano Conclusão
Observações	

Cônjuge do Fiador	Grau de Parentesco:	Fiança: 0%
--------------------------	---------------------	------------

Nome	
Morada	
Código Postal	
Nacionalidade	Data Nascimento
NIF	Telefone (1)
Doc. Identific.	Telefone (2)
Data Emissão	Email (1)
Data Validade	Email (2)
Estado Civil	Habilitações
Sit.Profissional	Curso
	Ano Conclusão
Observações	

SITUAÇÃO FINANCEIRA

Rendimento Mensal

	Empresário	Cônjuge	Outros Membros
Pensão			
Reforma			
Subsídio de desemprego			
Apoios familiares			
Salário			
RSI			
Outros subsídios			
Outras atividades / Rendimentos			
Outro apoio social			
SUBTOTAL			
TOTAL			
Observações:			

Encargos Financeiros Mensais

Tipo de Crédito	Crédito em Dívida	Prestação	Data Final do Crédito	Meses em falta
Crédito Pessoal				
Observações:				

Encargos Mensais

Renda de Casa	
Água, Eletricidade, Gás	
Alimentação e Higiene	
Telefone/Comunicações	
Combustível (veículo)	
Saúde e Educação	
Encargos pessoais diversos	
Encargos Financeiros	
TOTAL	

Observações:

Resumo Situação Financeira

Total Rendimentos Mensais	
Total Encargos Mensais	
Saldo	

Informações relevantes sobre o promotor	
Biografia	
Formação Profissional	
Experiência Profissional	
Outras Informações	

CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

Empresa

Nome

Forma Jurídica

Morada

Telefone

Email

CAE

Horário

Data Início

Atividade

Postos de Trabalho

Investimento							
Descrição	Classificação	Taxa de IVA	Valor sem IVA	IVA	Total	Estado	Taxa de Amortiz.
Equipamento	Equipamento Básico						
Fundo de Tesouraria	Fundo de Maneio						

Total Investimentos (S/IVA)

Total Investimentos (C/IVA)

Financiamento			
Capital Próprio		Microcrédito/MicroInvest	
Apoio Familiares/Amigos		Outros Empréstimos	
Apoio Público		Outros	
		Total Financiamento	
Observações Financiamento			

Informações sobre o negócio	
Negócio	
Concorrência	
Clientes	
Fornecedores	
Análise Estratégica	
Outras Informações	

Comentários Finais	
Comentário Final do Técnico	
Parecer do Gestor Operacional	

ANEXO IVa - ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO PROJETO DE INVESTIMENTO

INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE O PROMOTOR

- // Biografia – Percurso pessoal, família, motivação da candidatura
- // Formação Profissional – Resumo das formações relevantes para o percurso e/ou para o negócio, cursos concluídos - duração e ano de conclusão
- // Experiência Profissional – Resumo do percurso profissional do candidato, experiências mais relevantes e indicação dos motivos que levaram às mudanças
- // Outras Informações – Informações relevantes que não se enquadrem em nenhum dos outros capítulos

INFORMAÇÕES SOBRE O NEGÓCIO

Descrição do negócio

- // Enquadramento, motivação e origem da ideia, descrição do negócio, principais produtos a vender / serviços a prestar, localização, outras informações relevantes (parceiros, inserção no meio, estratégia de implementação do negócio, etc.)
- // Principais concorrentes, comparação – preços , clientes alvo, diferenciação

Clientes

- // Clientes alvo, eventuais dados demográficos ou outros relevantes, existência de eventuais estudos de mercado, visibilidade nas rede sociais

Fornecedores

- // Principais fornecedores, condições de pagamento e outras

Análise estratégica

- // Análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças), destaque dos principais fatores condicionantes do sucesso/insucesso do negócio e diferenciação

Outras informações

- // Outras informações relevantes para o negócio não incluídas nos pontos anteriores

Comentário Final do Técnico

- // Análise de Risco do projeto
- // Características do promotor e do negócio que levam o técnico a propor o financiamento

ANEXO V - MAPAS FINANCEIROS

Mapa de Vendas

Descrição	Pr. Venda c/iva (€)	Quantidade												Peso Vendas	Peso Margem
		jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14		
Faturação S/IVA (€)															
CustoS/ IVA (€)															
Margem S/iva(€)															
Margem%															

Notas

Fornecimentos e Serviços Externos

un: €

Descrição	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Ano
Subcontratos													
Electricidade													
Combustíveis													
Água													
Ferramentas e Utensílios													
Material de Escritório e Expediente													
Rendas e Alugueres													
Comunicações													
Seguros													
Deslocações e Estadias													
Comissões sobre Vendas													
Publicidade													
Conservação e Reparação													
Outros Fornecimentos Serviços Externos													
TOTAL													

Custos com o Pessoal

un: €

Descrição	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Ano
Vencimento do Microempresário													
Outros Postos de Trabalho													
Vencimento Médio por outro Posto de Trabalho													
Vencimentos Totais													
Contribuições para a Segurança Social													
TOTAL													

Notas

Demonstração de Resultados

un: €

Descrição	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14	Ano
Vendas e serviços prestados													
Subsídios à exploração													
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias													
Fornecimentos e Serviços Externos													
Gastos com Pessoal													
Resultados antes de Amortizações													
Amortizações (valor médio mensal)													
Resultado Operacional (antes de Juros)													
Juros													
Resultados antes dos Impostos													
Impostos s/ rendimentos (valor médio mensal)													
Resultado líquido do período													

Análise de Tesouraria

un: €

Descrição	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
(A) - Recebimentos												
Capital Proprio												
Apoio de Família e Amigos												
Apoio Público												
Empréstimo de Microcrédito/Microinvest												
Outros Financiamentos												
Resultados Líquidos do Período + Amortizações												
(B) - Gastos												
Investimento												
Amortização do Financiamento												
Fundos Disponíveis (A-B) Valores acumulados												

Notas - Os fundos disponíveis incluem o valor do fundo de tesouraria inicial.

Fornecimentos e Serviços Externos

un: €

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Subcontratos			
Electricidade			
Combustíveis			
Água			
Ferramentas e Utensílios			
Material de Escritório e Expediente			
Rendas e Alugueres			
Comunicações			
Seguros			
Deslocações e Estadias			
Comissões sobre Vendas			
Publicidade			
Conservação e Reparação			
Outros Fornecimentos Serviços Externos			
TOTAL			

Custos com o Pessoal

un: €

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vencimento Médio Mensal do Microempresário			
Média mensal Outros Postos de Trabalho			
Vencimento Médio Mensal por outro Posto de Trabalho			
Vencimentos Totais			
Contribuições para a Segurança Social			
TOTAL			

Notas

--

Demonstração de Resultados

un: €

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Vendas e serviços prestados			
Subsídios à exploração			
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias			
Fornecimentos e Serviços Externos			
Gastos com Pessoal			
Resultados antes de Amortizações			
Amortizações			
Resultado Operacional (antes de Juros)			
Juros			
Resultados antes dos Impostos			
Impostos s/ rendimentos do período			
Resultado líquido do período			

Análise de Tesouraria

un: €

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(A) - Recebimentos			
Capital Próprio			
Apoio de Família e Amigos			
Apoio Público			
Empréstimo de Microcrédito/Microinvest			
Outros Financiamentos			
Resultados Líquidos do Período + Amortizações			
(B) - Gastos			
Investimento			
Amortização do Financiamento			
Fundos Disponíveis (A-B)			

Notas - Os fundos disponíveis incluem o valor do fundo de tesouraria inicial.

ANEXO VI

- FICHA DE ACOMPANHAMENTO, ORIENTAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

FICHA DE ACOMPANHAMENTO

Data do contacto:

Empresa:

Situação do negócio:

(1) aguarda abertura (2) aberto (3) fechado

Variação em relação às previsões no plano de negócio

Faturação realizada vs. prevista no período

(1) acima do previsto (2) próximo do previsto (3) abaixo do previsto *

*Factores de distorção: preços, quantidades, produto chave...

Custos realizados vs. previstos no período

(1) abaixo do previsto (2) próximo (3) acima*

*Factores de distorção: mercadorias, funcionamento, pessoal...

Cumprimento de responsabilidades

Salário do empresário

(1) por inteiro (2) parcial (3) nulo (4) adiantamentos à empresa

Empréstimo

(1) em dia (2) 2 prestações em mora (3) + de 2 prestações em mora

Obrigações com Estado

(1) em dia (2) atraso*

*IVA, SS, IRS/IRC...

.....

Síntese

Contexto:

Informações empresário:

Observação do Técnico de Microcrédito (TM):

Proposta de medidas:

RECOMENDAÇÕES E ORIENTAÇÕES

Registos durante a visita

Minimizar a tarefa de redação durante a visita. Reter apenas os dados necessários para posterior preenchimento da ficha no sistema de informação.

É importante que o empresário se habitue a usar os pressupostos do plano de negócio como referencial e instrumento de gestão.

Conteúdos e conceitos

O conceito de “produto chave” consta do quadro de vendas incluído nos mapas financeiros apresentados às Comissões de Crédito. Trata-se do produto com maior peso nas vendas e/ou nas margens. Pode não ser relevante nalguns casos.

Na síntese deve ser utilizada linguagem concisa (simples e precisa). Os itens indicados, destinam-se a estruturar a informação nos pontos essenciais:

- // Contexto - onde decorreu a visita e em que condições (p. ex. atenção repartida entre o TM e clientes, ou dedicação integral ao TM);
- // Observação do TM – pode ou não confirmar os outros dados, organização do espaço, relações com clientes etc. As oportunidades e ameaças tanto podem ser incluídas a propósito da observação do TM ou do empresário mas devem sobretudo constituir referência para as medidas a adoptar.
- // Proposta de Medidas - deverão ficar claras as ações que o técnico de microcrédito recomendou ao empresário, as que pretende concretizar (p. ex. ritmo ou condições do acompanhamento futuro), as que envolverão procedimentos internos à ANDC (p. ex. reformulações de empréstimo, contactos com o Banco, ou pedido de apoio técnico específico com eventual envolvimento de associados)

ANEXO VII - INFORMAÇÃO RECOLHIDA NAS FICHAS DE ACOMPANHAMENTO 2015-2018

NÚMERO DE VISITAS E SITUAÇÃO DOS PROJETOS

Nº Visitas	Nº Projectos	Abertos	Fechados	a Aguardar Abertura	Outra Situação
1729	591	452	113	12	14

SITUAÇÃO RELATIVAMENTE À FATURAÇÃO PREVISTA

	Nº Projetos	%
Faturação acima	84	21%
Faturação próxima	196	48%
Faturação abaixo	125	31%
Total com informação*	405	

SITUAÇÃO RELATIVAMENTE À REMUNERAÇÃO DO EMPRESÁRIO

	Nº Projetos	%
Salário por inteiro	264	62%
Salário parcial	84	20%
Não recebe salário nem faz adiantamentos à empresa	58	14%
Não recebe salário e faz adiantamentos à empresa	21	5%
Total com informação*	427	

*Foi considerada para cada projeto a última ficha com informação relevante no tema.

SITUAÇÃO RELATIVAMENTE AO PAGAMENTO DO EMPRÉSTIMO

	Nº Projetos	%
Empréstimo em dia	446	93%
Até 2 prestações em mora	15	3%
Mais de 2 prestações em mora	21	4%
Total com informação*	482	

SITUAÇÃO RELATIVAMENTE A OBRIGAÇÕES COM O ESTADO

	Nº Projetos	%
Obrigações com Estado em dia	437	98%
Obrigações com Estado em atraso	9	2%
Total com informação*	446	

*Foi considerada para cada projeto a última ficha com informação relevante no tema.

ANEXO VIII - PROPOSTAS DE MELHORIA NOS APOIOS DO IEFP

A experiência da ANDC como EPAT no âmbito dos programas de apoio ao empreendedorismo do IEFP permitiu identificar alguns problemas práticos que se apresentam seguidamente e cuja resolução pode contribuir para melhorar a capacidade de resposta às necessidades dos negócios.

Não elegibilidade do Imposto de Valor Acrescentado (IVA)

Esta restrição exclui quem não tenha capitais próprios que permitam suportar o IVA do investimento, sobretudo se este atingir uma dimensão relevante. A solução, por vezes sugerida, de usar o fundo de maneiço para acomodar esta despesa não resolve o problema, na medida em que este, sendo necessário para cobrir despesas de funcionamento, também só é elegível até 30%.

Com o sistema de pagamento em que só a 1ª tranche 50% é adiantada e, a partir daí, todos os pagamentos são feitos contra entrega de fatura e recibo, vai sempre ser preciso disponibilizar capitais próprios para o IVA respetivo. Os tempos de eventual recuperação destes adiantamentos por dedução do IVA cobrado nas vendas pode não ser compatível com a gestão de tesouraria do negócio.

Limitações ao fundo de maneiço

O limite da elegibilidade do Fundo de maneiço (nº 3 art.º 7 portaria 985/2009) a apenas 30% do investimento elegível cria dificuldades aos negócios onde o grande investimento seja feito em stocks de mercadorias para venda.

Rigidez da 1ª tranche de financiamento e pagamentos seguintes contra fatura e recibo

O montante da 1ª tranche pode ser insuficiente para a aquisição de um bem indiviso, inviabilizando a sua aquisição ou obrigando à sua aquisição a crédito.

Restrições na forma jurídica para exercício da atividade

A antecipação parcial do subsídio de desemprego (em falta) – num projeto de Criação do Próprio Emprego (CPE) – obriga a exercício de atividade em nome individual – exclui negócios que implicam constituição de sociedades ou cooperativas.

Período de carência e amortização uniformes para todos os projetos

Maiores disponibilidades financeiras na fase inicial, adiando para momento posterior encargos com o empréstimo, podem induzir comportamentos que distorcem a perceção da viabilidade do negócio e remetem para fases demasiado tardias a constatação de dificuldades já dificilmente ultrapassáveis nessa fase. Embora os beneficiários possam antecipar os pagamentos não é expectável que o façam. Seria mais adequado ajustar, à partida, os prazos de carência e amortização conforme a natureza do negócio (p. ex. ciclos produtivos na agricultura). O risco de incumprimento seria minimizado e melhorada a capacidade de reagir a dificuldades detetadas oportunamente.

Inviabilização de aumentos de capital

A impossibilidade de ajustamentos ao crédito para proceder a aumentos de capital, pode levar ao encerramento de negócios com boas perspectivas de sustentabilidade ou de crescimento. Pode inviabilizar a resposta a situações imprevistas como: a substituição de equipamentos com avarias irreparáveis, o aumento de capacidade para responder a aumento da procura, despesas associadas a mudança de local do negócio, etc.

Penalizações associadas a encerramento de atividade no caso do CPE

O nº 9 do 12º da portaria 985/2009 prevê que os projetos CPE “devem manter a atividade da empresa e os postos de trabalho preenchidos por beneficiários das prestações de desemprego, durante pelo menos três anos.” Esta regra resulta em penalizações (devolução do subsídio antecipado) em caso de encerramento de atividade ou abertura de nova atividade sem autorização prévia. Apesar de estar prevista a não aplicação da penalização em casos devidamente justificados, há margem para discricionariedade em cada Centro de Emprego.

No caso dos empréstimos, o artigo 15º da portaria 985/2009 inclui nas obrigações dos beneficiários “manter a atividade da empresa (até à extinção das obrigações associadas ao projeto)”. Esta limitação induz a comportamentos desajustados em termos de encerramentos atempados, com grave prejuízo para os visados e para a economia. Poderia considerar-se que as obrigações se extinguem com o pagamento integral do empréstimo e que o mesmo pode ser antecipado, porém pode acontecer que a viabilização desse pagamento passe por um encerramento com o mínimo de prejuízos e o exercício de outra atividade geradora de receitas que permitam honrar os compromissos.

Ainda no caso do CPE, as limitações ao início de uma atividade alternativa podem comprometer soluções que, ao proporcionar receitas adicionais, permitiriam ultrapassar dificuldades transitórias da atividade inicial.



ANDC
MICROCRÉDITO

www.cases.pt/sou-mais/

