



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Microempreendedorismo Inclusivo: Território, Boas Práticas e Inovação

- Estudo de Caso no Alto Minho -

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Economia Social

por

Marta Maria Campos Mucha

sob orientação de
Professor Doutor Américo M. S. Carvalho Mendes

Católica Porto Business School
março 2017

Á minha Avó, que me acompanhou no início deste caminho

Aos meus pais e aos meus primos, apoio essencial até ao fim deste caminho

Agradecimentos

Na conclusão deste trabalho não posso deixar de agradecer a todos aqueles que o tornaram possível e contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Américo Mendes, todos os conselhos e as recomendações que me deu, em especial na fase final da construção da Tese. Por me fazer continuar a acreditar que o económico não pode prescindir do social.

Em segundo lugar, agradecer aos meus pais que me deram todo o apoio de retaguarda ao longo de dois anos e meio muito exigentes para cada um de nós.

Agradecer aos meus primos e à Joana Afonso que, com a sua experiência académica, aconselharam alguém há muitos anos distanciada do mundo académico.

Agradecer à Associação Nacional de Direito ao Crédito, em especial ao José Centeio e ao Edgar Costa, por sempre me terem incentivado, mesmo quando se revelou muito difícil compatibilizar a vida profissional com o desafio académico.

Agradecer a todas as entidades desafiadas a dar o seu amável contributo para o conteúdo da presente Dissertação, em especial ao Dr. Correia da Silva, ao Arq.^o Luís Nobre e ao Eng.^o Jorge Miranda que, com a sua visão sobre a realidade do Alto Minho, enriqueceram de sobremaneira este trabalho.

Agradecer, muito em especial, ao Luís Serra, meu principal colaborador no território alvo de investigação, Viana do Castelo, pelas pontes que estabeleceu, pelos conselhos que deu, por todo o seu apoio sem reservas.

Agradecer, por fim, aos Microempreendedores, minha grande inspiração pelo exemplo de resiliência e determinação. São eles a grande razão de ser desta Tese.

Resumo

O presente trabalho de investigação tem como objeto de estudo o empreendedorismo, designadamente o *microempreendedorismo de base local*, procurando estudar em que medida uma rede de parcerias facilitada pela proximidade territorial - entre instituições de múltiplos setores, entre estas e microempreendedores e destes entre si – poderá estimular soluções inovadoras de microfinança, potenciadoras de um *microempreendedorismo mais inclusivo*.

O *microcrédito* tem vindo a ser estudado como instrumento de combate à pobreza e promotor de inclusão social dos *excluídos do crédito*, por via do apoio financeiro à criação do autoemprego e do estímulo à iniciativa económica. O presente trabalho de investigação procura olhar também para o potencial do *microcrédito* como ferramenta de desenvolvimento económico local, por via do incentivo a inovadoras e boas práticas de articulação desta solução com outras soluções financeiras e não financeiras, moldadas em função dos recursos e das sinergias geradas nos territórios e das necessidades dos microempresários.

Este trabalho baseia-se num estudo de caso realizado no Alto Minho, com foco na região de Viana do Castelo e Vale do Lima, recorrendo à construção *de histórias de vida* de doze microempreendedores locais, enriquecidas com testemunhos de figuras-chave do setor público, bancário e da economia social, colhidos por via de *entrevistas semi-diretivas* e *questionários*. Foram coligidos dados ilustrativos das relações de parceria entre atores institucionais e individuais, tendo em conta as hipóteses de partida. A influência positiva do acompanhamento multisetorial no *percurso empreendedor* foi demonstrada; a importância das *relações de proximidade* para minorar *problemas de agência* saiu reforçada; indícios de *dinâmicas colaborativas emergentes* entre atores locais confirmaram o potencial deste *território* como *palco de inovação* em termos de *microempreendedorismo inclusivo*.

Palavras-chave: microempreendedorismo, microcrédito, parcerias, inovação, território

Abstract

The present research focuses on entrepreneurship, particularly on *local microentrepreneurship*, by studying how a network of partnerships facilitated by spatial proximity – between institutions from multiple sectors, between these institutions and microenterpreneurs and among microenterpreneurs themselves - can stimulate new microfinance solutions, capable of enhancing more *inclusive microentrepreneurship*.

Microcredit has been studied as a great mechanism to combat poverty and to promote financial and social inclusion, through financial support to self-employment and economic self-initiatives. In this dissertation, we also look at the potential of *microcredit* as a local economic development mechanism. Broadening the scope of microcredit, and satisfying local microentrepreneur's needs, requires innovative practices, that combine credit with other financial and non-financial solutions, grounded on resources and synergies generated within the territories.

The thesis is based on a *case study* carried out in the region of Alto Minho, focusing especially in Viana do Castelo and Vale do Lima, where a set of qualitative methodologies, including twelve *life stories* of microentrepreneurs and *semi-directive interviews* and *questionnaires* to key institutional actors from public, banking and social economy sectors were builded. The existing local partnerships are described and discussed in view of the *study hypotheses*. The results corroborate the assumption that entrepreneurs benefit from multisectoral *monitoring* while developing their economic projects; the importance of *trust relations* to limit *agency problems* was also demonstrated; evidence of *emerging collaborative dynamics* have confirmed the potential of this *territory* as *innovation space* for *inclusive microenterpreneurship*.

Keywords: microentrepreneurship, microcredit, partnerships, innovation, territory

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Quadros	xi
Índice de Acrónimos	xiii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1 Microempendedorismo e Inovação	4
2.1.1 Empreendedorismo e Inovação na Economia e na Sociedade	5
2.1.2 Microempendedorismo, Meios de Inovação e Redes de Inovação	7
2.2 Microempendedorismo, Microcrédito, Microfinanças	9
2.2.1 Breve Incursão pelas Origens do Microcrédito	11
2.2.2 A Importância do Capital Social face à escassez do Capital Económico ...	13
2.2.3 A Implantação do Microcrédito em Portugal	15
2.2.4 Do Microcrédito às Microfinanças	19

2.3 O Novo Protagonismo dos Territórios Infra-nacionais e o Desenvolvimento do Microempreendedorismo de Base Local	20
2.4 Parcerias Institucionais e <i>Networking</i> dos Atores como Aliados do Microempreendedorismo e da Inovação Social	23
2.5 Algumas Hipóteses de Trabalho Decorrentes da Revisão de Literatura	27
3. Metodologia.....	28
4. Microempreendedorismo e Microcrédito no Alto Minho	32
4.1 Panorama dos apoios ao microempreendedorismo veiculados na região do Alto Minho.....	32
4.2 A "geografia" das soluções de (micro)financiamento não é homogénea no Alto Minho: o caso de Viana e do Vale do Lima	36
5. Histórias de Vida de Doze Microempreendedores na sua Relação com a Rede de Instituições da Região	40
5.0 Empreendedorismo de necessidade versus empreendedorismo de vocação e de oportunidade	40
5.1 A caminho da consolidação de uma <i>rede</i> de parcerias de apoio aos microempreendedores da região? (Hipótese 1)	48
5.2 <i>Capital social</i> como fator central na conquista de <i>credibilidade</i> dos microempreendedores e evolução dos micronegócios (Hipótese 2)	58
5.3 A caminho da formação de uma comunidade microempreendedora na região do Alto Minho? (Hipótese 3).....	65
6. Conclusões	70
7. Referências Bibliográficas.....	77

Índice de Figuras:

Figura 1: Entidades Envolvidas no Apoio a Microempreendedores da Região	49
Figura 2: Motivos do Recurso ao Microcrédito	59
Figura 3: Escolhas Pós-financiamento via Microcrédito	63

Índice de Quadros:

Quadro 1: Caracterização de Microempresários Entrevistados e Micronegócios Visitados na Investigação	41
Quadro 2: Posição dos Vários Setores sobre Virtualidades, Dificuldades e Pistas de Ação para Trabalho em Parceria	56-57

Índice de Acrónimos:

AAIMAM – Associação de Apoio a Iniciativas de Microempresários do Alto Minho;
ACICE – Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende;
ADRIL – Associação para o Desenvolvimento Regional Integrado do Lima;
AEP – Associação Empresarial de Portugal;
AEPL – Associação Empresarial de Ponte de Lima;
AEVC – Associação Empresarial de Viana do Castelo;
ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito;
ANM – Associação Nacional de Municípios;
BIC Minho – Business International Center do Minho;
CAE – Código de Atividade Económica;
CCAM Noroeste – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Noroeste;
CIM Alto Minho – Comunidade Inter-Municipal do Alto Minho;
CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social;
CMVC – Câmara Municipal de Viana do Castelo;
CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade;
EMER – Empreendedorismo em Meio Rural;
EPAT – Entidade Prestadora de Apoio Técnico;
GAF – Gabinete de Apoio à Família;
GAM – Gabinete de Apoio ao Microempresário;
GREMI – Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs;
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional;
IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo;
PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego;
PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural;
PROMAR – Programa Operacional da Pesca;
TOC – Técnico Oficial de Contas

1. Introdução

“Imagine-se uma comunidade de porcos-espinhos num dia invernos e de baixíssimas temperaturas. A situação é grave porque gera uma situação de difícil resolução: os animais não podem estar tão juntos, que se piquem até à morte, e não podem estar tão distantes que morram de frio. Esta pequena analogia, cuja criação é atribuída a Schopenhauer, apresenta dois problemas: por um lado, a comunidade de porcos-espinhos está colocada perante um dilema que é em tudo semelhante ao das relações entre a sociologia e a economia – nem tão próximas que se destruam mutuamente, nem tão distantes que se isolem de uma forma empobrecedora. Em segundo lugar, aponta a questão de como é verdade que o debate sobre a natureza humana é crucial para as relações entre as duas disciplinas (...) Para além do mais, a parábola de Shopenhauer ilustra bem que a sobrevivência da comunidade dos porcos-espinhos só pode ser dada por (...) uma terceira alternativa, diferente do isolamento e da fusão do todo” Rafael Marques, in *Entre a Sociologia e a Economia*, p.87

Para uma socióloga, que passou os últimos 12 anos da sua vida profissional em terreno privilegiado de economistas e gestores, esta evocação da parábola dos porcos-espinhos de Shopenhauer, adaptada por Marques no âmbito da discussão da relação entre sociologia e economia, não poderia vir mais a propósito.

Quando se trata de tentar refletir sobre a experiência observada no âmbito de investigação que é o *microempreendedorismo inclusivo*, traduzido na concretização de micronegócios alavancados por via de linha(s) de microfinanciamento, potenciadora(s) da inclusão financeira, económica e social de *excluídos do crédito*, importa tentar conjugar a visão holística da sociologia com o rigor analítico da economia. Tentar desenvolver uma Tese na área da Economia Social revelou-se um exercício extremamente delicado e que obrigou a uma atitude de constante vigilância crítica.

O objetivo central da presente Tese é, com base num estudo de caso realizado no Alto Minho, com particular incidência em Viana do Castelo e Vale do Lima, demonstrar o papel que podem ter iniciativas de diversificação de produtos

financeiros, em articulação com outras respostas não financeiras, no estímulo ao *microempreendedorismo de base local* capaz de abranger públicos até então excluídos pelas respostas convencionais, graças a uma nova lógica de *cooperação em rede* entre instituições, entre diversos atores individuais e coletivos. A questão de investigação procura traduzir, precisamente, essa preocupação:

Poderá o Alto Minho constituir um território de inovação na constituição de uma rede de parcerias - entre instituições de múltiplos setores, entre estas e empreendedores e destes entre si – dinamizadora de soluções de microfinança potenciadoras de um microempreendedorismo mais inclusivo?

Para uma resposta cabal a esta questão foi necessário fazer uma aproximação a microempreendedores e a um conjunto de instituições de referência no território. A escolha do Alto Minho não foi aleatória. Esta região tem revelado, sobretudo desde 2010, uma evolução notável em termos do crescimento da capacidade de iniciativa dos microempreendedores, em particular, dos que recorreram ao *microcrédito* como instrumento de alavancagem, por estarem excluídos do sistema bancário convencional, quando tentaram criar, formalizar ou valorizar o seu micronegócio.

Os dados ilustrativos da distribuição territorial e evolução histórica do *microempreendedorismo* e de soluções de *microfinanciamento*, à escala regional do Alto Minho, parecem corroborar a tese que aponta para a diversidade territorial como variável relevante na aplicação do microcrédito no nosso país. Se, por um lado, este é um ponto de partida crucial para a atual Tese, por outro, define as suas limitações: a dificuldade de generalização dos resultados a outros territórios.

O facto de o conjunto das freguesias do concelho de Viana do Castelo concentrar dois terços dos casos apoiados pelo *microcrédito*, leva-nos a questionar até que ponto a concentração da comunidade empreendedora e da ação mobilizadora de instituições dos diferentes setores se estimulam mutuamente.

O primeiro capítulo de desenvolvimento da Tese debruça-se sobre revisão de literatura. Aí são explorados alguns conceitos fundamentais, entre os quais aqui se destacam: o de *microempreendedorismo*, dando particular ênfase à abordagem de Peter Drucker, na sua ligação com *o território* e a capacidade de *inovação*, pondo em destaque vários contributos do GREMI – Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs – com o foco que colocam nos *meios e redes de inovação*; o de *microcrédito*, fazendo uma breve abordagem histórica e explorando a ligação com o conceito de *capital social*, ao destacar as *relações de confiança* como fator crítico de sucesso de iniciativas alavancadas por via das diversas soluções de *microfinança*; o crescente protagonismo de entidades de base local e regional em resultado da progressiva *territorialização das políticas públicas*; por fim, a problematização do trabalho em *rede de parceria versus partenariado*, que se mostrará um foco essencial do estudo de caso ilustrado nos capítulos seguintes.

O capítulo 3 é dedicado à exposição das opções metodológicas e respetiva justificação, com particular ênfase no *método biográfico* que deu origem às *histórias de vida* que, cruzadas com as *entrevistas semi-diretivas e questionários* administrados a informantes chave e respetiva *análise de conteúdo*, permitiram produzir o material que sustenta o essencial do que é exposto nos capítulos subsequentes.

Os capítulos 4 e 5 são dedicados ao enquadramento territorial e à discussão dos principais resultados fruto do cruzamento da visão dos microempreendedores com a de representantes dos principais setores – público, privado e da economia social – a atuar no terreno, no âmbito da promoção do *microempreendedorismo de base local*, procurando perceber se está suficientemente desenvolvida uma estratégia mais dirigida aos *excluídos do crédito*.

As conclusões são apresentadas no capítulo 6 e procuram, por um lado, responder às hipóteses de trabalho lançadas no final da revisão de literatura e, por outro lado, destacar algumas pistas de atuação futura para os diversos atores do território, que poderão justificar também novos desafios de investigação.

2. Revisão de Literatura

2.1 Microempreendedorismo e Inovação

Face ao tema proposto e à questão de investigação alguns conceitos-chave emergiram como prioridades de reflexão. A primeira especificação conceptual reporta à distinção entre *empreendedorismo* e *microempreendedorismo*: embora sejam conceitos relacionados, não pode deixar de se sublinhar que este último “é um termo composto que remete, por um lado, para uma escala de atividades e, por outro, para uma qualidade ou capacidade do sujeito, o empreendedor.” (Portela *et al.*, 2008, p.24). Ao longo do tempo, tem sido descrito de múltiplas formas mas, parece consensual associar a figura do empreendedor à capacidade de inovar e assumir riscos. À micro-escala, a margem de manobra para os assumir de forma autónoma é sempre menor, pelo que esta figura nunca deverá ser dissociada das suas circunstâncias e da sua capacidade /dificuldade de mobilizar recursos (mais ou menos escassos), na sua missão de correr riscos para criar algo de novo.

Entre as muitas características que definem o perfil-tipo de um empreendedor, aqueles que partem de uma situação de fragilidade económico-financeira e vêm na criação da sua própria iniciativa económica a solução para, a prazo, criarem uma fonte de sustentação, para si e para os que de si dependem, têm de ter ainda mais afinadas características como: pro-atividade, capacidade de planeamento e organização, capacidade de correr riscos controlados, capacidade de inovar e marcar a diferença e a resiliência na adversidade. É fundamental que o empreendedor seja capaz de lidar com os obstáculos que constantemente surgem e que aprenda a gerir o desânimo que o vai atingir ao longo do processo. É, igualmente, essencial que saiba lidar com os erros, aprendendo com eles e não desistindo de se superar (Rua *et al.*, 2014).

Ao analisar os contributos de nomes como John Stuart Mill e Frank Knight para a análise do risco como impulsionador do dinamismo económico, Oliveira sublinha que risco e incerteza são aspetos que o empreendedor deverá conhecer e dominar para ir ao encontro de consumidores e outros agentes no mercado, pois os bens produzidos não se destinam ao autoconsumo, sendo essencial a previsão e o planeamento de uma procura impessoal e incerta. (Oliveira, 2014).

Apesar destes autores terem sido pioneiros no tema do empreendedorismo, atribui-se a Joseph Shumpeter a associação entre o tema do risco e o tema da inovação com o seu conceito-chave de *destruição criadora*, o qual se reporta ao mecanismo essencial de inovação, maturação, obsolescência e substituição continua de produtos, processos, mercados, que caracterizam o desenvolvimento da economia capitalista, graças à capacidade criadora dos empreendedores, raiz do processo de *criação de valor*. Dos produtos aos processos, do mercado de fornecedores ao mercado de consumidores, em suma, Shumpeter vê os empreendedores como agentes de mudança na economia. Mas o foco na figura do empreendedor, suas motivações e capacidades, não podem fazer esquecer o papel dos fatores económicos, sociais e culturais na mudança.

2.1.1 Empreendedorismo e Inovação na Economia e na Sociedade

Após a ligação pioneira estabelecida por Shumpeter, ao longo do séc. XX, outros autores deram contributos notáveis para os temas do *empreendedorismo* e *inovação*.

Um dos autores incontornáveis é Peter Drucker, que estabelece a identificação de oportunidades como a capacidade que distingue a pessoa empreendedora, mais do que a capacidade de correr riscos.

Entre os diversos fatores capazes de despoletar a iniciativa empreendedora e a inovação estão: os imponderáveis, as incongruências, as necessidades operativas, as mudanças demográficas, as mudanças de atitude e perceção individual e coletiva, os novos conhecimentos gerados não só pela ciência, mas também pelo

próprio mercado e seus protagonistas, as políticas públicas e seus agentes (Drucker, 1989); (Freire, 2014). Este pode ser o ponto de partida para tentar perceber como o setor empresarial, o setor público e o setor da economia social se estimulam e gerem a dinâmica do microempreendedorismo de base local.

Drucker considera que “a inovação e o empreendedorismo são tão necessários na sociedade como na economia, nas instituições públicas como nas empresas” (Drucker, 2001, p. 348) e associa-os também às organizações de economia social. Defensor da lógica “passo a passo”, colocando o foco nas oportunidades que vão surgindo e nas necessidades que têm de ser estudadas no seu contexto, nega que se tenha de criar soluções de raiz, mas buscar respostas eficazes na ação individual, institucional e comunitária.

Nome incontornável na área da gestão, este autor assume que o empreendedorismo, como motor do desenvolvimento, tem de ser gerido. Mas “a inovação, quase por definição tem de ser descentralizada, *ad hoc*, autónoma, específica e microeconómica. É melhor que comece por ser pequena, experimental e flexível” (Drucker, 2001, p.349). Nesta ótica, o (micro) empreendedorismo não tem como ponto de partida o planeamento, mas os vazios, as incongruências e os desvios ao planeado e estruturado, que a dinâmica social, económica e cultural trata de demonstrar que não podem nunca ser assumidos como definitivos.

Partindo do pressuposto de que a atualidade coloca, cada vez mais, um desafio essencial aos indivíduos (que o devem assumir como oportunidade) - o de tomarem o conhecimento e a aprendizagem ao longo da vida como a estratégia mais promissora de progresso individual e coletivo - o autor alerta para o facto de o sistema educativo, as políticas públicas, as estruturas empresariais e outros setores fundamentais da sociedade terem de estar preparados para alimentar e absorver as iniciativas inovadoras.

Numa época em que o aparecimento da sociedade empreendedora pode ser, nas palavras do autor, um “ponto de viragem na história”, há que saber colocar a economia ao serviço da sociedade e da qualidade de vida dos cidadãos, dando particular atenção à questão das desigualdades sociais.

2.1.2 Microempreendedorismo, Meios de Inovação e Redes de Inovação

Da mesma forma que Drucker afirmou que a inovação e o empreendedorismo têm de constituir atividades quotidianas, estáveis e permanentes, assumidas a diversas escalas, também autores de outras áreas procuraram estudar e defender a ligação entre a figura do empreendedor/ inovador e as circunstâncias/ contextos que a enquadram no plano individual e coletivo.

Na sua abordagem, Philippe Aydalot sublinha o modo como a iniciativa empreendedora é estimulada pelo que o autor designou *meios de inovação e redes de inovação*:

“A [micro]empresa inovadora não preexiste aos meios locais mas é alavancada por estes. Os comportamentos inovadores dependem essencialmente de variáveis definidas aos níveis local e regional. Com efeito, o histórico dos territórios, a estrutura das suas organizações, a sua capacidade de criar um projeto comum, os consensos alcançados estão na base da inovação” (Aydalot, 1986, p.10).

Este autor foi pioneiro do GREMI – *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* – assumindo os contextos locais/ regionais como incubadoras de inovação, colocando o foco na emergência/ evolução das tecnologias de informação e na mutação do mercado de trabalho, entre outros fatores, que os seus sucessores viriam a explorar ao longo de mais de 20 anos.

Os *milieux* (meios) assumem esse duplo papel de contexto de estímulo e de protagonistas dos processos de inovação, pois o carácter local/ regional não é

contraditório com o assumir de um caráter multidimensional e dinâmico gerador de externalidades específicas numa lógica de aprendizagem e construção comum. Vários autores jogam com os princípios de proximidade organizacional e proximidade territorial para tentar interpretar as *réseaux* (redes) de inovação, em que meios locais e supralocais se influenciam mutuamente (Tabariés, 2005). As redes assumem um papel central nesta corrente teórica e a sua definição apresenta *nuances* entre vários autores mas, na sua essência, reporta a “um todo formado por laços seletivos e explícitos entre parceiros preferenciais inscritos na perspectiva de relações de mercado de cada empresa e da sua busca de recursos complementares, tendo como objetivo a diminuição da incerteza” (Maillat *et al.*, 1993, p.8).

Entre meados dos anos 80 e os primeiros 10 anos do séc. XXI, formaram-se vários grupos de estudo que foram consolidando uma metodologia GREMI, baseada em estudos de caso de territórios onde o *empreendedorismo* e a *inovação* mostraram ter estreita relação com a capacidade de *trabalho em rede* – sua estruturação, funcionamento e evolução – e reflexos na configuração dos meios de inovação que são palco destes processos. Em suma:

“desde que um meio inovador dê lugar a relações de colaboração entre atores múltiplos que tenham o objetivo de criar algo de novo, desde que as mesmas se consolidem na base da confiança mútua e se mantenham no tempo, constituem um modo de organização que dá pelo nome de rede de inovação” (Maillat *et al.*, 1993, p.9)

No início dos anos 90, Bramanti e Senn evocam o conceito de *empreendedor-comunitário*, que não consideram antagónico, antes complementar em relação ao *empreendedor standard* (Bramanti et Senn, 1993). No universo das microempresas em que, pela dimensão reduzida e a escassez de recursos, os microempresários raramente são autossuficientes, é recorrente a figura do empreendedor que busca alianças de colaboração: entre os seus pares ou noutros setores. A questão da *confiança* e da *partilha de responsabilidades*, sem que seja posta em causa a

identidade e a diferenciação de cada uma das microempresas/microempreendedores envolvidos, é das questões mais sensíveis na gestão das redes de inovação, numa perspetiva colaborativa.

Mais recentemente, outros autores preferem explorar o conceito de *ecossistema empresarial à escala territorial*, o qual procura designar “uma rede local constituída por diferentes entidades de estatuto comercial e não comercial, ligadas a partes interessadas, como coletividades locais, parceiros de setores de atividade complementares” (Assens, 2014, p.160).

Estes conceitos são particularmente relevantes quando se trata de estudar as condicionantes de estímulo e/ou obstáculo ao desenvolvimento de microempresas que partam de uma base local, protagonizadas por promotores em situação de risco de exclusão social, económica e financeira. As questões da *credibilidade*¹ destes atores, a título individual ou como comunidade de empreendedores, da relação de *confiança* mútua entre estes e os parceiros institucionais, desde o sector público, ao setor privado ou ao da economia social, das iniciativas de empreendedorismo coletivo surgidas para alavancar iniciativas económicas de empreendedores individuais abrem aqui um interessante campo de investigação.

2.2 Microempreendedorismo, Microcrédito, Microfinanças

Apesar da gestação da ideia inovadora e da estratégia para a implementar ser um trabalho exigente em diversos domínios, a mobilização de recursos financeiros é talvez o maior desafio que se coloca aos (micro) empreendedores, sobretudo se avançam sozinhos em situação de precariedade ou mesmo de exclusão económico-financeira, carecendo de *credibilidade* à luz dos critérios subjacentes ao sistema social, económico e financeiro convencional.

¹ Aqui e no resto deste trabalho este termo será utilizado para referir os problemas de informação assimétrica que acontecem na relação entre os microempresários e as instituições financeiras, como mais adiante se expõe.

A esta questão da *credibilidade*, subjaz aquilo que é designado pelos economistas como *problemas de agência*, que Aghion e Morduch ilustram da seguinte forma:

“Considere alguém que pede um empréstimo e alguém apto a concedê-lo. O tomador do empréstimo tem um projeto mas não tem capital para o financiar, pelo que tem de se dirigir a quem está apto a emprestar. Neste ponto, o problema de agência refere-se à incapacidade da instituição que concede o empréstimo para analisar as características do proponente (por exemplo, risco associado ao projeto), para observar os esforços desenvolvidos por este e para avaliar os resultados obtidos por este. Estes problemas de informação criam ineficiências no sistema e o microcrédito pode ser visto como uma tentativa para os ultrapassar” (Aghion e Morduch, 2005, p.35).

Sumariamente, os três principais problemas de agência traduzem-se, em primeiro lugar, na ausência de garantias reais e informação reduzida sobre o proponente quando solicita o apoio financeiro (fraca *liability/ credibilidade* acima ilustrada); em segundo lugar, esta incapacidade de observação do histórico do empreendedor e do projeto, por parte de quem analisa e decide a concessão do empréstimo, leva à prática de taxas de juro elevadas (que criam *seleção adversa*); em terceiro lugar, na incapacidade de quem concede o empréstimo monitorizar a aplicação do mesmo conforme previsto em projeto (*risco moral ex-ante*) e de, uma vez aplicado, gerar o retorno que assegura o cumprimento do contrato de empréstimo (*risco moral ex-post*). Estes fatores convergem para afastar, sistematicamente, as populações mais pobres do mercado do crédito, aprofundando as desigualdades sociais e colocando obstáculos a um desenvolvimento económico mais equilibrado e sustentado.

A emergência e reconhecimento mundial do *microcrédito* é fruto do desenho de um novo produto financeiro que reporta a:

“Empréstimos de pequeno valor concedidos a grupos de pessoas solidárias ou tomadores de empréstimos individuais, por instituições que podem ser organizações não-governamentais, bancos ou programas públicos. O público-alvo manifesto dos programas de microcrédito é constituído de pessoas ou grupos que detenham baixo rendimento ou sofram discriminações sociais e culturais”

(Servet, J. in Catani *et al.*, 2009, p.243)

Os microempresários, a título individual e/ou coletivo, são acompanhados de perto por agentes ligados às organizações que intervêm na concessão do microcrédito, combatendo-se os problemas da seleção adversa e do risco moral. Com isso, as instituições que concedem o microcrédito também ficam mais dispostas a prescindir da prestação de garantias reais pelos microempresários, ou ajudam-nos a encontrar “fiadores” para esse efeito.

2.2.1 Breve Incursão pelas Origens do Microcrédito

Apesar das origens *do microcrédito* remontarem ao século XIX, quando o cooperativismo começou a dar os seus primeiros passos em meio rural, foi com a abordagem que o Professor de economia Muhammad Yunus encetou, a partir dos anos 70 do século XX, e que ganhou particular notoriedade após a criação do *Grammen Bank*, que o *microcrédito* ganhou uma posição central ao nível mundial como instrumento de desenvolvimento territorial e combate à pobreza e exclusão social e financeira. Yunus parte da convicção profunda de que nenhuma sociedade pode aspirar ao crescimento económico e a um desenvolvimento sustentado se continuar a aprofundar o fosso entre aqueles que dela fazem parte. O autor refere, a propósito do *poder social do crédito*:

“Se a economia fosse uma genuína ciência social, os economistas teriam descoberto que o crédito é uma poderosa arma socio-económica. Teriam reconhecido a necessidade de promover o crédito como um direito humano e teriam desenvolvido um sistema que garantisse esse direito a todas as pessoas”

(Yunus, 2002, p.313).

Quando, em 1976, criou os alicerces do *Grameen Bank* (Banco de Aldeia), o Professor Yunus tinha como foco da sua ação as mulheres pobres das regiões rurais do Bangladesh, que a Banca instituída se recusava a apoiar não apenas por razões de índole sócio-cultural mas também porque, à semelhança de outros setores da sociedade em clara exclusão económico-financeira, apresentavam *fraca credibilidade* perante o sistema financeiro vigente. Colocando a tónica na importância de assegurar uma *relação de confiança* para ver bem-sucedidas as operações de microcrédito, Yunus e o *Grameen Bank* começaram por criar uma nova metodologia de concessão de crédito. Esta passava pela atribuição de *créditos progressivos* a grupos de mulheres (foco inicial da sua ação), que assumiam conjuntamente as responsabilidades inerentes ao contrato de microcrédito. A concessão de créditos de micro-dimensão, no pressuposto de ser assegurada uma *garantia conjunta*, com condições de reembolso semanal e a possibilidade de acesso progressivo a outros produtos de crédito fez dos *group lending/ empréstimos de grupo* um caso de enorme sucesso que levou à replicação do modelo do *microcrédito* em países com características semelhantes ao Bangladesh e à sua adaptação para ser aplicado em países mais desenvolvidos e com sistemas financeiros e económicos mais complexos. Esta solução teve um crescimento exponencial, nos primeiros anos do séc. XXI, e os resultados espelhavam um sucesso de cumprimento dos compromissos de crédito sempre acima dos 90%, colocando “em xeque” o argumento da falta de *credibilidade* e/ou de diminuta capacidade empreendedora dos seus públicos-alvo.

2.2.2 A Importância do *Capital Social* face à escassez do *Capital Económico*

Na viragem do século, vários autores debruçaram-se sobre a importância da ligação dos conceitos de *capital económico* e *capital social* como raiz de sustentação dos novos programas e das novas instituições promotoras do acesso ao crédito, os/ as quais se revelam agentes potenciadores do *microcrédito* como instrumento de inclusão social, económica e financeira.

Recuando aos anos 80, temos em Pierre Bourdieu um dos primeiros autores a dar relevo a múltiplas formas de capital – do social, no plano das interações coletivas, ao cultural, no plano das atribuições de sentido - para além do capital económico. Nas palavras de Geleta: “De acordo com Bourdieu, a posição [na estrutura] social é determinada pela posse de quatro componentes de capital: económico, cultural, simbólico e social. (...) cada uma delas não pode ser considerada separadamente.” Especifica que *capital social* se reporta ao conjunto de redes de interação, de grupos de pertença e de reconhecimento social e vai mais longe ao afirmar:

“Na análise de Bourdieu, a situação de pertença a um grupo ou a integração em redes de relações sociais acrescenta ao valor de cada indivíduo, um valor social específico, designado por capital social. Validando o argumento de Bourdieu, no caso de instituições promotoras do microcrédito, a inserção de um indivíduo num dado grupo de pertença com vista à obtenção de um crédito [assumido coletivamente] pode ser considerada uma expansão do capital social de cada indivíduo” (Geleta, 2014, p.116).

Esta é apenas uma das dimensões que se pode reconhecer quando se cruza o conceito de *capital social* com o campo de análise dos *group lending*, tal como os observamos sobretudo em contextos similares ao Bangladesh. Nesta aplicação do conceito, é ainda evocada a função de *capacitação* de segmentos da população que

são alvo privilegiado das instituições promotoras de *microcrédito* por via do *capital social*, em estreita conexão com o *capital cultural*, e a função primordial de facilitação do acesso ao crédito como instrumento de criação de um meio de sustentação para os indivíduos e suas famílias, por via da estruturação de micronegócios, em estreita conexão com o *capital económico*.

Contemporâneo de Bourdieu, Colman também se debruça sobre o conceito de *capital social*, chamando a atenção para as relações entre organizações como elemento constitutivo deste tipo de capital:

“Ao contrário de outras formas de capital, o capital social é parte integrante da estrutura das relações entre os atores. (...) Porque as organizações podem ser consideradas atores (...) tal como as pessoas o podem, as relações entre organizações podem ser constitutivas de capital social ao seu dispor”

(Colman, 1988, p.98).

Na discussão da importância do conceito de *capital social* como componente para a credibilização dos que são tradicionalmente excluídos do crédito e para minorar os *problemas de agência* atrás explanados, um outro autor é frequentemente evocado. Robert Putman, através de trabalhos realizados na década de 90 e início do séc. XXI, em Itália e nos EUA, consolida a centralidade do conceito de *capital social* no processo de desenvolvimento sustentado das sociedades, combinado com prosperidade económica e estabilidade política.

O autor foca sobretudo quatro aspetos: a *confiança* como lubrificante das relações de cooperação; a *reciprocidade* das interações e as *trocas* a vários níveis: comércio de bens, troca de informações, garantia mútua na provisão de créditos (todos eles recomendáveis no plano do microcrédito); a *conectividade* e a noção de *rede* que reforça a eficácia dos anteriores e, finalmente, as regras *normas* e *sanções* que são garante de alguma estabilidade do próprio *capital social* (Pretty e Ward, 2001); (Geleta, 2014).

Apesar de outros autores ligados ao meio académico ou vinculados a organizações de desenvolvimento (com destaque para o Banco Mundial) terem abordado o conceito de *capital social* como garante essencial da eficácia da solução do microcrédito, reconhece-se o seguinte:

“No coração da maioria das conceções de desenvolvimento baseadas no capital social, encontramos replicações da abordagem de Putman. A mesma que está na origem da expansão de um novo paradigma de atuação das instituições de microcrédito na maioria dos países ao nível mundial” (Geleta, 2014, p.113).

2.2.3 A Implantação do Microcrédito em Portugal

Diversas experiências de microfinanciamento, numa perspetiva solidária, foram sendo ensaiadas nos últimos 500 anos em Portugal, com destaque para a intervenção das Misericórdias. Todavia, seria sobretudo a partir da segunda metade do século XIX que o trabalho desta organização secular viria a estimular a criação de instituições de crédito agrícola e industrial que levaram ao nascimento das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo [CCAM] no início do século XX:

“Como pequenas entidades bancárias de dimensão local desempenharam, e continuam a desempenhar um papel importante no apoio a trabalhadores rurais, atribuindo-lhes pequenos créditos para fazerem face aos desafios da sua atividade” (Alves, 2010, p.140).

Contudo, esta entidade bancária, bem como diversas outras entidades de economia social que atuaram, nas últimas décadas do século XX, junto de grupos sociais financeiramente mais vulneráveis, não estruturaram, até então, uma resposta de microcrédito de acordo com o conceito que viria a ser projetado pelo trabalho do Professor Yunus e do *Grameen Bank*.

O conceito de *microcrédito* começou a ser implementado em Portugal quando, há 18 anos atrás, um conjunto de cidadãos fundaram a ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito – que, numa virtuosa ligação com o setor público

(via IEFPP) e com o setor privado (via Bancos protocolados), colocou em marcha um novo produto financeiro, trazendo consigo toda uma nova fórmula de instrução, formalização e acompanhamento de projetos, adaptada à realidade portuguesa de então. O ponto de partida passa pela elaboração de um projeto de criação de autoemprego conducente à criação de uma iniciativa económica, por via de um financiamento à pessoa, mas o impacto criado pela referida iniciativa abre caminho a um novo projeto de vida e não apenas a uma renovada experiência de trabalho. Segundo Alves:

“Foi preciso acreditar que se podia acreditar em muitos daqueles em quem ninguém acreditava; que se acreditava que nos excluídos também existia vontade e capacidade de ter iniciativa, de deixar de estar dependente, de criar o seu posto de trabalho e de ser orgulhoso do seu trabalho (...) E tudo isto com pouco dinheiro” (Alves, 2006, p.51).

Em 2013, Martins sublinhava na sua Tese sobre *Microcrédito em Portugal*:

“... os benefícios do microcrédito não se esgotam nos indivíduos alvo do mesmo – os microempresários – mas surtem efeito na sociedade em geral. Até acederem ao microcrédito, a esses indivíduos eram-lhes atribuídos subsídios estatais e/ou donativos de cariz social, eram consumidores de riqueza e possuíam uma atitude passiva perante a vida. Após concessão do crédito a situação inverte-se – passam a ser criadores de bens e serviços, a ser contribuintes ativos do sistema fiscal e de segurança social, a ser criadores de riqueza e emprego e a mostrar aos outros que afinal são capazes” (Martins, 2013, p.6).

Um primeiro estudo de avaliação da implementação do *Sistema do Microcrédito em Portugal*, realizado quase 10 anos após a criação da ANDC, destacava o balanço positivo que os microempreendedores faziam deste recurso. Com efeito, os resultados do inquérito já então evidenciavam um aspeto - que estudos futuros vieram confirmar – que configurava o *microcrédito* como condição necessária para a iniciativa económica no sentido da melhoria do rendimento e do

reconhecimento do valor deste instrumento, mesmo quando o desfecho se veio a revelar menos positivo. (Mendes *et al.*, 2007)

Para além dos efeitos diretos na criação do próprio emprego e, por isso, no rendimento familiar, há externalidades positivas que se traduzem numa maior auto-estima individual e maior grau de integração social, dados que reforçam a pertinência da ligação que pode ser estabelecida entre *capital económico* e *capital social*: mesmo quando o acréscimo do rendimento líquido é residual, há acréscimo de reconhecimento social dos microempreendedores.

A equipa responsável por este estudo sublinha a importância de uma resposta mais consistente às necessidades dos empreendedores apoiados pelo *microcrédito*, por via de uma articulação reforçada entre setor público, setor bancário e setor da economia social, este último na figura da própria ANDC. A mesma não negligencia a importância de criação de *redes locais de suporte* (na senda do que é vastamente defendido pelo GREMI), ao afirmar:

“É preciso regressar a formas de envolvimento dos agentes locais no processo. (...) Uma das principais deficiências do sistema organizado em torno da ANDC é o facto de esta organização não dispor de uma rede vasta e estável de parcerias a nível local.” (Mendes *et al.*, 2007, p.51)

Embora, nos quase 10 anos que se seguiram, essa rede de parcerias se tenha expandido significativamente, senão em termos formais, pelo menos em termos de contactos e articulações efetivas com uma grande diversidade de instituições locais, uma contração do número de colaboradores da ANDC a atuar no terreno, no último meio ano, vem reabrir o debate sobre a pertinência de mais e melhores relações desta organização com entidades dos setores público, bancário e da economia social, ao nível regional e local.

Neste estudo são lançados desafios e recomendações, uns mais direcionados à reorganização interna da ANDC, no contexto histórico de produção do estudo,

mas outros também dirigidos às relações desta entidade com novos ou renovados atores institucionais que importa verificar, no momento atual, se foram alimentadas e bem-sucedidas. A título de exemplo: municípios, juntas de freguesia e a própria ANM, instituições de solidariedade social e a própria CNIS, associações de desenvolvimento local, entre outras.

Quando, em jeito de conclusão, se coloca a questão do primado ao objetivo estratégico de promoção da inclusão social ou, em alternativa, do primado ao objetivo estratégico de promoção do microempreendedorismo, de modo positivo, aponta-se para uma solução *plural de promoção do microempreendedorismo inclusivo*.

Em 2013, surge um novo estudo de avaliação focado nas trajetórias dos microempreendedores, por ocasião do 15º aniversário da instituição pioneira na disseminação deste instrumento de inclusão financeira em Portugal. Como refere a coordenadora do estudo, este busca o “aprofundamento da reflexão sobre o papel do microcrédito no *empreendedorismo dito inclusivo*”, assim como, “procura novas soluções que respondam melhor às necessidades das pessoas e, assim, possam contribuir para o sucesso dos seus negócios” (Silva, 2014). Como síntese das recomendações lançadas no referido estudo há que destacar as seguintes:

- apelo à criação de um *Observatório de Microcrédito* onde se pudessem registar todas as entidades a atuar nesta matéria, em território nacional, e reportar resultados, pela transparência e a eficiência da atuação coletiva neste âmbito;
- apelo à flexibilização do enquadramento jurídico das instituições financeiras de microcrédito e do enquadramento legal das microempresas e trabalhadores independentes, evocando barreiras jurídicas, fiscais e administrativas que continuam a impedir aquilo que outros autores designam de estatuto do microempresário, assumindo o seu perfil específico;

-apelo à produção legislativa no sentido da introdução de medidas que incentivem os microfinanciamentos alternativos, como sejam as plataformas digitais, a poupança e/ou investimento solidários, capital de risco inclusivo, clubes de investimento locais, entre outras possibilidades.

Este conjunto de propostas pressupõem a distinção mais afinada entre o que se entende por *microcrédito*, em sentido estrito, e por *microfinanças*, em sentido lato.

2.2.4 – Do Microcrédito às Microfinanças

Ao longo dos últimos 40 anos, a expansão mundial deste instrumento de alavancagem de micronegócios - dirigido aos excluídos do crédito convencional por dificuldades de prestação de garantias reais - tem-se revelado, em si mesmo, fonte de inovação, dando origem ao conceito de *microfinanças*. Estas podem ser definidas como conjunto de instrumentos financeiro desenhado para o apoio aos excluídos do crédito e resulta de um alargamento do conceito tradicional de microcrédito a outras áreas de atuação que lhe são contíguas e que potenciam o seu desenvolvimento. Em síntese:

“ (...) o microcrédito refere-se ao ato específico de conceder um empréstimo. Por outro lado, as microfinanças reportam ao ato de concessão desses mesmos microcréditos, combinados com outros serviços financeiros como poupanças e seguros” não podendo deixar de se frisar que “algumas instituições de microfinança procuram assegurar não só serviços financeiros, mas também serviços de apoios educativos, proteção na doença e outros serviços de índole social” (Sengupta e Aubuchon, 2008, p.10).

Analisando a evolução, neste domínio, verifica-se que a mudança imprimida na vida de mais de 150 milhões de indivíduos em todo o mundo - que já beneficiaram de algum tipo de programas desta natureza - se tem feito acompanhar de mudanças nas instituições promotoras desses mesmos programas. Inicialmente entregues quase exclusivamente a organizações sem

fins lucrativos, estas atuam hoje em rede com instituições financeiras especializadas em *microfinanças*, assim como, com instituições bancárias que apostam neste tipo de programas, à luz da respetiva política de responsabilidade social empresarial.

Citando Underwood, Afonso sublinha que a distinção entre microcrédito e microfinanças é particularmente importante nos países desenvolvidos, nomeadamente na Europa Ocidental, onde o setor não fez ainda efetiva transição do *microcrédito* para as *microfinanças*, como sucedeu nos países em desenvolvimento (Afonso, 2010). Este parece ser o desafio central para as instituições a atuar neste domínio, também em Portugal, exigindo um esforço de trabalho *em rede* e a valorização do *capital social* de todos os atores - dos microempreendedores aos parceiros institucionais – que protagonizam o *empreendedorismo de base local*.

A preocupação central da autora da Tese *Microcrédito e Território – Portugal como estudo de caso* – é verificar a correlação entre esses mesmos conceitos. Conclui:

“A diversidade territorial é uma variável relevante na aplicação do microcrédito em Portugal, o que não pode deixar de ser tido em conta pelos vários atores envolvidos, desde as instituições no terreno aos seus parceiros, entre os quais se destacam as instituições bancárias e os agentes públicos” (Afonso, 2010, p.83).

2.3 O Novo Protagonismo dos Territórios Infra-nacionais e o Desenvolvimento do Microempreendedorismo de Base Local

No início dos anos 90, Amaro alertava para a progressiva *de-territorialização* das relações políticas, económicas, sociais e identitárias e para a desvinculação progressiva das mesmas de uma lógica territorial associada ao tradicional Estado-Nação, dada a importância das instituições supra-nacionais em contexto europeu e global, sobretudo nos anos 70 e 80, assim como a posterior afirmação

das especificidades regionais e locais, sobretudo a partir dos anos 90 do séc. XX. Como reação, o autor sugeriu o que designa como *territorialidade flexível*², a qual decorre de alguns fatores fundamentais entre os quais há que destacar:

- o progressivo alargamento da esfera de livre circulação de pessoas, bens e capitais e concomitante integração dos referidos mercados;
- a diversificação das estratégias de segmentação dos processos produtivos e consequente deslocalização, que veio retirar coerência a sistemas produtivos nacionais e criar a inoperância de políticas económicas de iniciativa nacional;
- a expansão dos fluxos migratórios internacionais e inter-regionais e paulatino esvaziamento do sentido de pertença, solidariedades e identidades sociais e culturais de âmbito nacional, regional e local;
- o aumento da importância e da influência das novas tecnologias da informação e da comunicação que levam à desagregação das bases nacionais, regionais e locais de produção e difusão de conteúdos e desenvolvimento exponencial dos processos acima referidos;

Paralelamente, o autor sublinha uma reação das coletividades e um novo protagonismo das instituições à escala regional e local decorrentes da:

- crise do Estado Providência e o enfraquecimento da sua capacidade de resposta adequada às necessidades regionais e locais;
- crise do modelo “fordista” de organização da atividade económica e o novo protagonismo de modelos técnico-económicos mais flexíveis, humanizados e adequados a instituições e empresas de micro e pequena dimensão;

² O autor fala em territorialidade flexível ou territorialidade “tipo LEGO” como uma característica dos anos 90 (que os primeiros anos do séc. XXI vieram confirmar) dado o carácter provisório e “desmontável” das políticas e relações por elas condicionadas e condicionáveis, adaptáveis em função das lógicas espaciais envolvidas.

- reforço das possibilidades de resistência e reação à “violência” da “hierarquia” e formalismos das lógicas de planeamento e atuação nacional ;
- redescoberta das capacidades endógenas e das identidades regionais e locais num contexto de nova territorialização das políticas e das estratégias económicas.

O autor afirma que, para esta nova centralidade dos territórios contribuem diversos atores coletivos de vários setores – público, privado e da economia social – sendo a *lógica de cooperação e trabalho em rede*, já evocada a propósito da análise do conceito de *capital social*, determinante na defesa do:

“(…) paradigma territorialista, do desenvolvimento endógeno ou a partir de baixo, do desenvolvimento local, etc, em oposição ao paradigma funcionalista, ao desenvolvimento a partir de cima e polarizado, do crescimento macroeconómico, etc” (Amaro, 1990, p.44).

Já em 2010, num artigo com o sugestivo título - *Da Construção do Espaço à Construção do Território* - Marques explora a multidimensionalidade de ambos os conceitos e respetiva interligação insistindo, uma vez mais, no carácter dinâmico dos mesmos. Segundo o autor:

“O conceito de território (...) pode ser definido como espaço socialmente construído, possuidor de recursos naturais e detentor de uma história construída pelos homens que o habitam, através de valores e regras, de arranjos institucionais que lhe conferem expressão, e de formas sociais de organização da produção. Como espaço social, o território é um campo de forças políticas conflituosas, com estruturas de poder e dominação. Assim, o território é simultaneamente lugar de produção de bens e acumulação de capital e um lugar de construção de acordos institucionais (...), em constante mutação e que abriga conflitos de interesses e de formas de ação coletiva e de coordenação” (Marques, 2010, pp.80-81).

As políticas de desenvolvimento territorial e as diversas formas de ação coletiva devem ter sempre presentes estas componentes, sendo a capacidade de atuação conjunta em *rede(s) de parceria*, envolvendo os diferentes setores – público, privado e da economia social – e as comunidades – de cidadãos, em geral, e de microempreendedores, em particular - o motor que dá sentido ao território como território coletivamente vivido e construído.

Mais recentemente, Baleiras retoma a problemática da *progressiva territorialização das políticas*: tradicionalmente de vocação mais centralizadora ao nível nacional e supranacional, vem descrevendo uma transformação de fundo assente na valorização dos atores e fatores endógenos, tal como ilustram os planos estratégicos regionais potenciadores do desenvolvimento territorial mais integrado e sustentado. O autor sublinha que:

“ As experiências com fatores endógenos que se vêm acentuando desde o ano 2000 são de tal modo significativas face ao passado que muitos especialistas nesta área se reveem na afirmação (...) de que está em curso uma mudança de paradigma das políticas de desenvolvimento regional (...) mas da consciencialização dos técnicos acerca das novas abordagens até à concretização no terreno de instrumentos políticos inovadores, passando pela consciencialização dos decisores políticos e dos interesses instalados em torno da abordagem antiga, passará um tempo considerável” (Baleiras, 2014, p. 17).

2.4 Parcerias Institucionais e *Networking* dos Atores como aliados do Microempreendedorismo e da Inovação Social

Na linha de cruzamento de conceitos aqui evocados, não poderia deixar de se destacar a importância do *trabalho em parceria*, entendido como a capacidade de articulação entre atores institucionais e não institucionais que, apesar das diferenças, trabalham em prol de projetos e objetivos comuns nos quais cada ator

assume o seu próprio papel, sem que o resultado deste trabalho conjunto seja apenas um somatório de contributos individuais.

Partindo do princípio *networking is beautiful*, Bramanti e Senn defendem que o trabalho em rede e em parceria é mais do que uma forma de organização, no sentido estático, sendo uma forma de criar valor acrescentado e uma forte fonte de inovação para os parceiros, com a dinâmica colaborativa que lhe está subjacente. Estes autores concluem que o trabalho em rede e em parceria parece ser a resposta mais adequada para o dinamismo inerente ao sistema económico, reforçando o seu sentido quando reportado ao (*micro*) *empreendedorismo de base local*.

“Se estivermos de acordo com uma abordagem de evolucionismo económico – num sentido lato significa que o *timing* de mudança dos fundamentos se assemelha ao *timing* de ajustamento dos atores aos referidos fundamentos – temos de estar de acordo com o princípio de que as forças que conduzem a mudança não podem ser estudadas separadamente das forças que conduzem a coordenação”

(Bramanti e Senn, 1993, p.214).

Mais recentemente, Dhillon reforça a ideia de como uma rede de parcerias abrangente pode responder melhor às necessidades do público-alvo, assim haja a convicção da parte dos parceiros de que estão a trabalhar mais do que para si mesmos e, desse modo, estão a gerar valor que é mais do que a soma das partes:

“a ideia de uma parceria transporta a ressonância positiva junto de ambos, decisores políticos e técnicos de terreno, do que sugeri poder traduzir-se em $1+1+1=$ mais que 3 (...) uma vez que tem subjacente que, tanto a título individual como organizacional consegue-se mais do trabalho coletivo (em parceria) do que se retiraria de uma ação individualizada” (Dhillon, 2009, p.687).

Da mesma forma que a autora se debruça sobre as políticas de educação e sua implementação, sublinhando a importância da constituição de redes de parceria formais, mas também o impacto de redes informais com capacidade de

transformação mútua dos indivíduos e das organizações, assim poderemos assumi-lo no âmbito do *(micro) empreendedorismo de base local*.

De acordo com Rodrigues e Stoer, no estudo que realizaram na viragem do século abrangendo todo o território nacional, a tendência apontava para uma “oscilação dinâmica” entre um modelo mais formal de trabalho em parceria, designado *partenariado*, com linhas de estruturação e funcionamento relativamente rígidos, não raro provenientes de programas nacionais e/ou medidas internacionais de suporte financeiro, e um modelo mais informal de dinâmica entre parceiros, designada *parceria*, de natureza mais espontânea e envolvendo atores a vários níveis – institucionais e não institucionais – que unem esforços em processos de desenvolvimento local integrado (Rodrigues e Stoer, 1998).

As dinâmicas geradas, entre empreendedores e entre estes e as entidades - locais e supralocais – que procuram ir ao encontro das suas necessidades, podem ser enquadradas nesta problemática da oscilação entre a *parceria* e o *partenariado* e de como as referidas dinâmicas criadas em ambos os sentidos - *top/ down e bottom/ up* – terão ajudado a implantar o microcrédito e outras formas de microfinanciamento e a potenciar o desenvolvimento de outros produtos, financeiros e não financeiros, como respostas adaptadas ao (micro) empreendedorismo de base territorial. Para tal, é necessário que os territórios e as suas instituições permitam incorporar o que Putman designava por *capital social*, ideia que Dhillon acaba por reforçar, ao considerar este como sustentáculo essencial de *parcerias eficazes e duradouras*.

Já no contexto português da atualidade, Baptista refere, no quadro do reforço do trabalho em parceria entre ANDC e entidades de âmbito regional e local, para a transformação das estratégias de atuação no âmbito do microcrédito, marcadas por longos anos de uma parceria estrutural entre ANDC (setor da economia social), IEFP (setor público) e Bancos protocolados (setor privado):

“O que a experiência da ANDC revela é que a melhor forma de enfrentar estes desafios é o trabalho em parceria. Não apenas entre atores de dimensão nacional que, sem perda de identidade, deveriam congregam experiências e conhecimentos e promover a congregação de esforços, mas sobretudo através de parcerias territoriais efetivas. Nada parece suprir a necessidade de um trabalho de proximidade, com uma rede densa de parceiros locais, para que as necessidades das pessoas se transformem em microiniciativas e estas tenham conhecimento das soluções de apoio” (Baptista, 2015, p.1).

Em 2007, Mendes e a sua equipa de investigação chamavam já a atenção para este assunto:

“A relevância destas parcerias com organizações que estão em permanência, no terreno, com intervenção na área da ação social. Será muito por esta via que se conseguirá promover mais adequadamente a territorialização da aplicação do microcrédito, ou seja, a sua adaptação à diversidade territorial (...) Também sem essas ligações até ao terreno valerão de muito pouco os protocolos-chapéu propostos com organizações públicas e privadas de nível nacional”

(Mendes *et al.*, 2007, p. 60).

Ao gerar, efetivamente, um valor global que é mais do que a soma do valor de cada uma das partes, a título individual ou organizacional, podemos reconhecer nas dinâmicas territoriais de construção e implementação de projetos e políticas em parceria, na atualidade, algumas ideias fortes veiculadas na presente revisão de literatura. A destacar: a da *destruição criativa* de Shumpeter; do (micro) empreendedorismo como *fonte de inovação e deteção de oportunidades*, veiculado por Drucker; através do assumir do território como *meio de inovação* e suporte de *redes de inovação*, aproximando-nos do que foi objeto do GREMI; realçando a centralidade do *capital social*, sobretudo nas perspetiva mais pragmática de Putman, como componente que lhe dá sentido, consistência, capacidade de resiliência e possibilidade de transformação.

2.5 Algumas Hipóteses de Trabalho Decorrentes da Revisão de Literatura:

- Num quadro de progressiva territorialização das políticas e projetos, a capacidade de um concelho ou região assegurar uma permanente *destruição criativa* e *criar oportunidades de estímulo ao empreendedorismo de base local* passa pela criação de novas plataformas de cooperação institucional, entre setores público, privado com fins lucrativos e o da economia social. Assim, **a capacidade de iniciativa dos microempreendedores será tanto maior quanto mais ampla, mais densa e mais eficaz for a rede de instituições públicas, privadas e da economia social a atuar, às várias escalas, no plano do (micro)empreendedorismo inclusivo;**
- No plano da inauguração de novas e boas práticas de estímulo ao microempreendedorismo inclusivo, a dimensão territorial também é relevante na medida em que **a capacidade de resiliência dos microempreendedores e dos seus micronegócios tem correlação positiva com o nível de proximidade, confiança e conectividade à instituição responsável pelo microcrédito inicial, em sentido estrito, sobretudo se potenciadora de novas soluções de microfinanças, em sentido mais lato;**
- A dimensão territorial também pode contribuir positivamente para o surgimento e desenvolvimento de micronegócios ao facilitar o estabelecimento de redes de *networking* entre os atores, pois **a densidade territorial de micronegócios e respetiva longevidade será tanto maior quanto mais dinâmica e mais empenhada for a rede de interação dos microempreendedores entre si, tirando partido da rede de parcerias, territorialmente definida, no seu todo, como rede de inovação social.**

3. Metodologia

“A função do método, numa formação científica dada, consiste fundamentalmente em operar a seleção das técnicas de pesquisa a aplicar por referência ao objeto e à teoria que o constrói, em determinar-lhes os limites e as condições úteis de exercício, em relacionar e integrar os dados obtidos.”

J. Ferreira de Almeida, J. Madureira Pinto in *A Investigação nas Ciências Sociais*, p.25

Considerando o objeto e objetivos propostos e os conceitos aprofundados, propomo-nos desenvolver um estudo de caso no território do Alto Minho, com o horizonte temporal 2006-2016, em que aí se assistiu ao desenvolvimento do microempendedorismo. Com efeito, o referido território aparenta ser palco de boas práticas de cooperação interinstitucional e colaboração direta com/ entre empreendedores, cujas iniciativas económicas foram (estão a ser) alavancadas por soluções de microcrédito, que geraram cada vez mais solicitações de outros produtos - seguros, poupanças, outros programas de financiamento público – e de serviços de apoio técnico, numa lógica de acompanhamento de proximidade. O *método intensivo e de estudo de caso* foi o escolhido para abordar a influência da dimensão territorial, no surgimento e desenvolvimento dos micronegócios.

O foco nas microiniciativas económicas potenciadas pelo microcrédito, na tentativa de perceber em que medida os trajetos das mesmas significaram (ou não) uma mudança no percurso de vida dos seus protagonistas (positiva ou negativa) e, mais do que isso, a tentativa de perceber o papel das redes de suporte institucional e não institucional na condução dos processos de maturação destas microiniciativas, ao longo dos últimos 10 anos, exigiram que se privilegiasse uma *metodologia predominantemente qualitativa*, com recurso ao *método biográfico*.

Como uma parte dos dados da natureza quantitativa que estavam disponíveis, ou que podiam ser recolhidos em tempo útil, eram insuficientes e alguns confidenciais, entendeu-se apostar numa abordagem mais qualitativa.

A investigação prosseguiu com recurso a entrevistas que estão na base da construção de *histórias de vida* de microempreendedores, sem dispensar algumas *entrevistas semi-diretivas e questionários* a informantes com papel relevante na rede de apoio institucional local. Os guiões de orientação inspiram-se na *análise documental* das conclusões de um *focus group*, subordinado ao tema “*Microempreendedorismo e Território: desafios aos parceiros do Alto Minho*”³, realizado em finais de 2015, bem como nas recomendações vertidas no Plano de Ação “*Empreendedorismo 2020 – relançar o espírito empreendedor na Europa*”⁴.

A utilização das *histórias de vida* como técnica de pesquisa e de análise de dados tem mais tradição em ciências como a história, a etnografia ou a sociologia, do que nas ciências económicas, mas consideramos que o objeto e a problemática envolvidas na presente investigação justificam a utilização deste método. A sua génese está associada à Escola de Chicago, sobretudo ao período 1915-1930, com a relevância de trabalhos de W. Thomas e R. Park. Todavia, durante décadas acabou por ser quase exclusivamente utilizada pela psicologia, numa perspetiva de relato autobiográfico, voltando a conquistar terreno nas outras ciências sociais a partir nos últimos anos da década de 70, década de 80 e início da década de 90, em que se resgata o valor desta técnica como instrumento que permite recolher dados sobre o(s) ator(es) situado(s) no seu contexto social e económico, no médio e longo prazo. Na viragem do século, Leite afirma que:

“As resistências que têm travado uma maior utilização das *histórias de vida* decorrem, no essencial, das velhas dicotomias associadas à produção da ciência social – indivíduo/ sociedade; subjetividade/ objetividade – e que muitas vezes a afastaram do sentido da experiência efetiva dos indivíduos. Neste sentido, as histórias de vida constituem um desafio para a prática da ciência social (...)” (Leite, 1999, p.223).

³ Encontro organizado pela ANDC, CMVC e CCAM Noroeste, que contou com apresentação de projetos de referência como boas práticas da intervenção no tema que lhe faz mote e com a realização de um *focus group* que envolveu ativamente tanto empreendedores da região como instituições locais e supralocais. Conclusões podem ser consultadas em “Anexos e Apêndices – Anexo 2”.

⁴ Documento produzido pela Comissão Europeia, no âmbito da preparação do atual Quadro Comunitário de Apoio 2014-2020, reproduzido em “Anexos e Apêndices – Anexo 1” (pp. 1-17).

Evocando Digneffe, a autora refere como a utilização adequada das *histórias de vida* permite ultrapassar um conjunto de impasses com que os investigadores se deparam, entre os quais importa aqui destacar: a oposição entre indivíduo e sociedade pois “ o objetivo é descobrir a relação entre as condições concretas de existência e as vivências”; a relação entre a subjetividade de cada ator e a respetiva objetivação no percurso da história é dialética; as subjetividades de cada um vão sendo continuamente remodeladas em função de um jogo de expectativas e concretizações; esta complexidade da teia de expectativas e respetivo ajustamento nas *histórias de vida* de cada um permite “captar o que escapa às estatísticas, às regularidades objetivas dominantes e aos determinismos macrossociológicos” (*cit in Albarello et al., 1997*); (Leite, 1999)

O cruzamento da perspetiva biográfica com uma perspetiva mais institucional, por forma a captar a visão da rede de suporte e estimulação aos protagonistas destas *histórias de vida*, assume-se como essencial para esta investigação. O primeiro passo consistiu na análise documental das conclusões e outros elementos associados à realização de um *focus group* subordinado ao tema “*Microempreendedorismo e Território: desafios aos parceiros do Alto Minho*”. Este evento teve como principal objetivo cruzar a visão de parceiros institucionais do setor público, setor privado e setor da economia social, na maioria de base local, com a visão de microempreendedores, cuja participação permitiu enriquecer o debate em torno de um pequeno número de questões-estímulo⁵, que serviram de orientação a uma partilha de perspetivas e interação dos participantes, tendo em vista o que distingue o *focus group* da entrevista de grupo. (Kitzinger, 1994)

Muito sucintamente, verificou-se que a dimensão do grupo e a diversidade de atores da comunidade empreendedora local e da rede institucional da região

⁵ As questões estímulo do referido *focus group*, realizado a 04 de Novembro de 2015 foram: 1) O que fazemos vai ao encontro das necessidades dos empreendedores? (pontos fortes e lacunas) 2) O que podemos fazer em conjunto, de forma mais concertada, para aprofundar a resposta em rede? 3) Que espaço pode ser criado para melhoria efetiva do enquadramento jurídico-legal dos microempreendedores?

foram asseguradas, tendo igualmente sido acautelados outros aspetos que importa sublinhar: aprofundamento da discussão em torno das questões de partida; interação entre diversos participantes e não resposta personalizada às referidas questões lançadas por um moderador; o qual conduz a discussão de modo hábil, evitando a dispersão mas não se impondo ou alterando o *efeito de grupo*. (Liamputtong, P., Ezzy, D., 2005)

O recurso à *análise documental* das conclusões do referido *focus group* e de outros elementos de apoio não dispensa a realização de *entrevistas em profundidade* ou o uso de *questionários de administração indireta*⁶ a informantes privilegiados ao nível das principais instituições a atuar no território em questão, na atualidade.⁷

O respetivo tratamento de dados, com recurso à *análise de conteúdo*, concluiu o ciclo de recolha e análise de dados procurando-se, mais do que testar respostas já existentes, potenciar novas respostas numa lógica de inovação. Tanto na análise documental, como na análise dos discursos, não deixou de se reconhecer:

“A análise de conteúdo é deliberada e explicitamente cega em muitas das coisas a que normalmente somos sensíveis na linguagem quotidiana: contexto, ironia, duplo sentido, agenda oculta, implicação, etc (...) ou seja, para a análise de conteúdo a linguagem é transparente (...)” (Rueda e Antaki, 1998, p.134).

Só uma atitude de permanente *vigilância crítica* permitiu acautelar desvios de sentido neste exercício científico.

A imersão no território e no quotidiano dos seus atores e a aplicação deste conjunto de métodos e técnicas, para recolha e tratamento da informação, levou aos resultados que serão apresentados, nos próximos capítulos, após contextualização do estudo de caso.

⁶ Os questionários resultam da impossibilidade de entrevista presencial a representantes de parte das organizações de economia social ou EPAT (entidades prestadoras de apoio técnico).

⁷ As entrevistas transcritas na íntegra encontram-se em Anexos e Apêndices, designadamente, as realizadas na CCAM Noroeste (entre as entidades bancárias possíveis) e a na Câmara Municipal de Viana do Castelo (entre as entidades públicas possíveis). Ambas têm realizado um trabalho muito próximo da ANDC Microcrédito.

4. Microempendedorismo e Microcrédito no Alto Minho

“Não podemos ignorar que Viana é uma capital de distrito e, nessa medida, temos uma responsabilidade acrescida e, como tal, temos obrigações de solidariedade para com o território que é, em grande medida, um território de baixa densidade. Como resultado desta condição, padecemos de alguns dos problemas típicos da interioridade sendo, no entanto, um território claramente litoral.” Luís Nobre, Vereador da Câmara Municipal de Viana do Castelo

4.1 Panorama dos apoios ao microempendedorismo veiculados na região do Alto Minho

Partindo da opção por uma análise territorial do *microempendedorismo apoiado por instrumentos de microfinanciamento* e tentando perceber em que medida a criação de uma rede de inovação impulsiona, não apenas a capacidade empreendedora à microescala, mas a promoção de soluções tendentes às microfinanças (incluindo soluções não financeiras, não obstante o papel central do microcrédito), o distrito de Viana do Castelo foi o escolhido para a realização do presente estudo de caso.

A razão de fundo desta opção reside no facto deste distrito indiciar - sobretudo desde finais de 2009 - condições favoráveis ao desenvolvimento de novas formas de atuação institucional e formas inovadoras de participação dos próprios empreendedores no processo de estímulo e suporte a uma dinâmica de inovação e consolidação *de boas práticas no âmbito do microempendedorismo de base local*.

O distrito de Viana do Castelo é formado por 10 concelhos, historicamente muito vinculados a atividades do setor primário – agricultura e pescas – o que explica o interesse que nas últimas décadas suscitaram sobretudo o PRODOR e, em menor escala, o PROMAR como apoios de referência a iniciativas neste setor.

Mais recentemente, com o empenhamento de entidades como o Turismo de Portugal, a AEP⁸ e o IPVC, foram-se multiplicando os empreendedores a apostar na valorização do património e do turismo rural, surgindo iniciativas como a ADRIL⁹, que procura captar investimento neste setor, bem como em setores afins.

Apesar da importância destes e outros programas e medidas de apoio ao empreendedorismo e de capitalização de recursos endógenos do território, estamos quase sempre perante medidas não acessíveis a *microempreendedores* que procuram criar o seu próprio negócio, partindo de uma situação de *exclusão social e financeira*, bem como de dificuldade de assimilação de todo o processo de criação de um negócio: desde a geração da ideia à respetiva implementação e ajustamento ao mercado.

Neste enquadramento, iniciativas como o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação foram determinantes para estimular empreendedores, sobretudo os mais jovens e mais qualificados, sensibilizando-os para a importância do desenvolvimento de negócios passo a passo. A CIM do Alto Minho (assim como as CIM do Cávado e do Ave) teve um papel fundamental ao longo dos últimos anos no impulsionamento do programa nestes territórios. O papel desta entidade na divulgação de apoios ao empreendedorismo, no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio –*Portugal 2020/Norte 2020* – também tem de ser sublinhado.

Curiosamente, o principal Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego – PAECPE - veiculado pelos serviços de emprego da

⁸ AEP é a Associação Empresarial de Portugal que, no momento atual, aposta na reodinamização dos seminários “Novas Ideias, Novos Negócios” organizados no âmbito da medida Apreender 3.0, cujo lema é desenvolver atitudes empreendedoras e tem sido bem acolhidos em edições anteriores na região.

⁹ ADRIL é a Associação para o Desenvolvimento Rural Integrado do Vale do Lima que resulta do esforço de organismos públicos, com destaque para as Câmaras de Ponte de Lima, Arcos de Valdevez, Ponte da Barca e Viana do Castelo, articuladas com a CIM do Alto Minho e outros organismos, no desenvolvimento de respostas integradas, que visam os objetivos estratégicos: A) requalificar, modernizar e integrar a resposta turística em espaço rural; B) acrescentar valor a produtos agrícolas, agroalimentares e florestais; C) reforçar a competitividade da economia rural; D) inovar, experimentar e empreender na economia rural; E) preservar o património natural e cultural para criar valor; F) qualificar os recursos humanos; G) capacitar para a cooperação e a competitividade da e na região.

estrutura do IEFPP, tem tido expressão mais discreta na região do Alto Minho¹⁰. A única exceção não negligenciável é a medida de resgate do montante único do subsídio de desemprego por quem tem este direito, como tal, não reembolsável. Esta tem uma ocorrência muito mais expressiva do que a medida Microinvest, com natureza de crédito, embora as duas até possam estar articuladas entre si.

Um dos principais motivos do impacto pouco significativo da maior parte destas medidas, quando comparado com outras regiões, entre 2010 e meados de 2015, pode estar no bom acolhimento de medidas como o FINICIA¹¹ (fruto de parcerias entre autarquias locais, IAPMEI e Bancos protocolados), bem como o Microcrédito (promovido pela ANDC, articulada com o IEFPP e os Bancos protocolados), sobretudo em alguns territórios desta região.

Desde 2010, o mesmo ano de início da divulgação do PAECPE, aqueles dois programas têm despertado um maior interesse nos microempreendedores que não conseguem obter financiamento por outra via, dada a sua situação de exclusão profissional, social e financeira, que dificulta o acesso ao sistema de incentivos e ao próprio sistema bancário convencional.

Só no último ano e meio se tem assistido à inversão (mas não homogénea) desta tendência, facto a que não será alheio o processo de certificação da rede EPAT¹², com destaque para incubadoras, associações empresariais e associações de desenvolvimento local, muito ativas em Viana do Castelo e Vale do Lima, extensivo a Caminha, que vêm dilatar o número de entidades empenhadas na promoção do PAECPE na região em destaque¹³.

¹⁰ Dados relativos ao Microinvest foram solicitados aos Centros de Emprego do território que é objeto deste estudo de caso. Contudo, segundo informação obtida, os mesmos não podem ser divulgados.

¹¹ O programa FINICIA, visa facilitar “o acesso a soluções de financiamento e assistência para projetos diferenciadores e próximos do mercado ou com potencial de valorização (...) em empresas nos 4 primeiros anos de atividade” (www.iapmei.pt)

¹² Rede criada a partir da Portaria 157/2015, de 28 de Maio, com efeitos práticos a partir do verão, que prevê a dilatação do apoio público a *entidades prestadoras de “apoio técnico à criação e consolidação de projetos”*, cujas renovadas condições se apresentam sucintamente em “Anexos e Apêndices – Anexo 3”.

¹³ Alguns dos técnicos de EPAT da região alertam, no entanto, para crescimento comparativamente maior das propostas apoiadas na medida InvestMais, em relação às propostas apoiadas na medida Microinvest que, ao contrário da anterior, ainda perfila uma solução de microcrédito.

Concomitantemente, desafiado por uma das entidades bancárias com ação efetiva no apoio ao *microempreendedorismo inclusivo*, o movimento de clubes rotários do Alto Minho tem vindo a dinamizar a AAIMAM¹⁴, que apoia microempresários com iniciativas domiciliadas na referida região. A sua ação tem permitido a inclusão no sistema financeiro e a dinamização de atividades devidamente formalizadas por pessoas que, de outro modo, nunca poderiam aceder a essa oportunidade, dada a ausência de garantias e a impossibilidade de mobilizar fiador pessoal com taxa de esforço ou outros requisitos para o efeito.

Embora o número de casos apoiados não seja estatisticamente muito significativo¹⁵, dada a circunstância de se tratar do último recurso para quem se candidata ao Microcrédito ANDC e exigir a quotização dos membros da AAIMAM, esta iniciativa dos *Rotary Club* da região aparenta ser, simbolicamente, das iniciativas mais inovadoras, no plano das respostas institucionais, e mais abrangentes, no plano da população-alvo que fica à margem dos quadros convencionais de *apoio ao microempreendedorismo de base local*.

Este caráter inovador ajuda também a explicar a dificuldade de replicação deste tipo de resposta noutras regiões do território nacional em que o tipo de microfinanciamento, que está na sua génese, já se encontra devidamente consolidado. Apesar disso, de acordo com informações da ANDC, já se nota alguma pro-atividade de núcleos *Rotary*, noutras regiões, neste domínio.

¹⁴ AAIMAM é a Associação de Apoio a Iniciativas de Microempresários do Alto Minho, criada em 2013 “com o objetivo de poder facilitar a aprovação de projetos de microempresários apoiados pela ANDC, com dificuldades na apresentação da garantia de 20% do financiamento. A forma como a AAIMAM se propõe levar a efeito o seu objeto é o de prestar uma garantia financeira limitada e aceite pelo financiador para que o financiamento seja aprovado e o microempresário desenvolva o seu projeto”. SILVA, J. in http://www.microcredito.com.pt/folder/galeria/ficheiro/40_08022016_boletim_61_site_qiix2897yt.pdf

¹⁵ Segundo dados facultados pela ANDC, apenas 5 dos 32 microempreendedores apoiados entre 2006 e 2016, num total de 40 microempreendedores apoiados, no distrito de Viana nos 18 anos de vida desta instituição, tiveram direito ao Microcrédito graças à intervenção direta da AAIMAM nos respetivos contratos de microfinanciamento. Todos estes contratos foram celebrados com a CCAM Noroeste.

4.2 A “geografia” das soluções de (micro)financiamento não é homogénea no Alto Minho: o caso de Viana e do Vale do Lima

A capital do distrito de Viana do Castelo dispõe, desde janeiro de 2010, de um Gabinete de Apoio ao Microempresário (GAM) acessível, não apenas àqueles que já formalizaram atividade e cujas iniciativas económicas já estão em curso no concelho, mas também àqueles que tendo uma boa ideia de negócio ainda não avançaram por falta de apoio à construção de um plano de negócio e/ ou por desconhecimento de soluções de microfinanciamento mais inclusivas.

A consulta da informação que este gabinete da Câmara Municipal de Viana do Castelo (CMVC) disponibiliza aos interessados¹⁶ permite de imediato aferir duas prioridades: o apoio ao *(micro)empreendedorismo jovem* e o apoio ao *(micro)empreendedorismo inclusivo*.

Duas linhas têm vindo a ser ativamente divulgadas no concelho, quase em simultâneo, tendo o MVC Finicia captado sobretudo o interesse de empreendedores e de sociedades por quotas com necessidades de investimento/ financiamento superiores ao conceito de microcrédito¹⁷, adotado pela União Europeia, uma vez que estão em causa valores até 45.000,00€ por projeto. Já a linha de Microcrédito, protocolada com a ANDC, tem cativado microempreendedores com iniciativas mais atomizadas, muito focados na criação de uma estrutura mínima para operacionalização de micronegócios, cujo financiamento necessário não ultrapassa os 12.500,00€, na fase de arranque, conforme acordos com entidades bancárias protocoladas.

¹⁶ Informação constante do Espaço para Empresas, em www.cm-viana-castelo.pt

¹⁷ Desde a celebração do Ano Internacional do Microcrédito, em 2005, que a Comissão Europeia e o Parlamento Europeu assumiram o valor limite de referência de 25.000,00€, considerando que o mesmo tem simultaneamente impacto económico, pela multiplicação das micro-iniciativas e do auto-emprego, mas também tem impacto social, pela inclusão social, profissional e financeira dos protagonistas destas iniciativas.

A linha do MVC Finicia conta com três edições lançadas, respetivamente, em setembro de 2010, fevereiro de 2013 e outubro de 2014, num total de 26 casos apoiados ao abrigo do protocolo celebrado entre IAPMEI, CMVC, AEVC¹⁸ e CCAM Noroeste¹⁹, dos quais pouco mais de 25% (7 casos) terão sido encerrados por motivos relacionados com os empreendedores ou com os próprios negócios.

Já a linha protocolada com a ANDC, em maio de 2010, tem tido uma evolução discreta mas conta com 17 casos apoiados (até dezembro de 2016), dos 32 que constituem o universo desta investigação (distrito de Viana, 2006-2016). Na linha do Microcrédito ANDC só 17,6% (3 casos) terão sido encerrados, todos por razões de fragilidades de saúde dos promotores. Para o referido período, um único caso esteve em situação de incumprimento crónico do contrato de Microcrédito ANDC com os Bancos que têm iniciativas desta linha implementadas na região.

As restantes situações foram alvo de renegociação do prazo de pagamento com ajustamento do valor da prestação mensal do crédito, por via da intermediação da ANDC, que já havia defendido o financiamento de cada um dos projetos, junto das entidades bancárias envolvidas. À semelhança de outros estudos evocados na revisão de literatura, nesta investigação procurou-se perceber junto dos entrevistados a relevância do acompanhamento realizado para o valor comparativamente baixo dos incumprimentos observados na linha Microcrédito.

Os dados facultados pela ANDC e pela própria CMVC permitem fazer uma análise comparativa de cada uma das linhas de financiamento, assim como, do perfil dos microempresários, Quase todos são beneficiários operações de crédito ao investimento viabilizadas pela CCAM Noroeste²⁰.

¹⁸ Associação Empresarial de Viana do Castelo, certificada como EPAT desde meados de 2015.

¹⁹ CCAM do Noroeste é a entidade bancária envolvida em quase todos os programas Finicia, na região do Alto Minho. Entre as exceções está Arcos de Valdevez, cujo banco-suporte da parceria Finicia foi a CGD.

²⁰ A CCAM Noroeste é o parceiro bancário envolvido nas três edições do MVC Finicia, lançadas desde 2010; No caso do Microcrédito ANDC, existem outras entidades protocoladas mas, desde finais de 2012, a CCAM Noroeste pratica a taxa de juro de 2% sobre a Euribor a 90 dias, abaixo das propostas alternativas.

Foram contruídos um quadro-resumo do desempenho das linhas de financiamento, veiculadas pelo GAM da CMVC, e retratos-síntese dos microempreendedores apoiados²¹. Verifica-se a predominância de homens, na faixa etária dos 30 anos, em ambas as opções de apoio, mas situações empresariais mais estruturadas no caso do MVC Finicia do que no caso do Microcrédito ANDC, quer em termos de situação de partida dos promotores - que no caso do microcrédito são sobretudo desempregados - quer em termos de formato jurídico das iniciativas – com muitas sociedades por quotas no MVC Finicia, em contraste com o que se observa no Microcrédito ANDC.

A análise de *percursos de vida* de microempresários e de microempresas apoiadas, por estas vias de financiamento, poderão vir a confirmar a complementaridade entre ambas, com o objetivo central de estimular o espírito empreendedor e de impedir que alguns dos microempreendedores tenham de abdicar de oportunidades de novos investimentos com vista à ampliação da estrutura, modernização tecnológica e projeção num mercado que ultrapasse as fronteiras do concelho de Viana do Castelo ou da região do Alto Minho.

Após experiência piloto, uma nova linha de atuação foi recentemente aprovada, sob liderança da Incubo²², constituindo mais um pacote de incentivos ao *microempreendedorismo apoiado em contexto rural*. As expectativas são grandes, quanto à capacidade do EMER²³ vir a confirmar o território alvo do presente estudo como meio de inovação, conforme conceito trabalhado pelo GREMI que aqui se procura testar. Só avançará em 2017, mas constitui mais um marco no esforço conjunto de vários municípios, em articulação com entidades do setor

²¹ Por conveniência de formatação, o Quadro 1A e a Figura 1A foram remetidos para os “Anexos e Apêndices – Apêndice 1 e 2”.

²² Incubo é a designação mais simples da Incubadora para as Iniciativas Empresariais Inovadoras, com sede em Arcos de Valdevez, certificada como EPAT desde meados de 2015.

²³ O EMER é um projeto ambicioso, com foco de atuação em dois territórios de baixa densidade e de profunda ruralidade, do norte do país - o Alto Minho e o Douro Norte – sendo as entidades coordenadoras a ACIBTM/Incubo e o IET/Instituto Empresarial do Tâmega. As entidades envolvidas sublinham que “pela primeira vez foi possível constituir um consórcio com esta dimensão, extensivo a toda a Região Norte” (in <http://incubo.eu/noticias/in-cubo-promove-projeto-de-empendedorismo-em-meio-rural>)

privado e do setor da economia social para a criação de um ambiente mais adequado à promoção do *microempreendedorismo em territórios de baixa densidade*.

Esta vertente parece ser tanto mais interessante, quanto mais a iniciativa de microempreendedores (pelo menos daqueles que partiram de uma situação de exclusão económico-financeira) parece estar ainda muito mais concentrada em Viana do Castelo e Vale do Lima do que no Vale do Minho.

Nesta outra sub-região, soluções como o Microcrédito ANDC têm uma manifestação residual no período em análise (2006-2016): apenas 5 em 32 casos apoiados (15,6%) estão situados no referido eixo territorial e um deles mudou a sua sede de Valença para Viana do Castelo, logo no final do primeiro ano de contratação do microcrédito e de formalização do negócio²⁴.

Para se fazer uma análise comparativa, que permita apreender melhor as diferenças regionais, tem de se detalhar o perfil do empreendedor do *concelho* de Viana do Castelo e o do *distrito* de Viana do Castelo: inverte-se o peso relativo homens/ mulheres; mantem-se a idade média; baixa a escolaridade média; aumenta o peso relativo dos desempregados ou dos que nunca tiveram emprego e os que optam por ser empresários em nome individual ascendem quase a 80%²⁵.

O capítulo que se segue ajudará a esclarecer um dado relevante: o de saber como é que estes empreendedores tomaram conhecimento do Microcrédito ANDC e porque este se revelou, para a grande maioria deles, a única opção.

Importa, pois, perceber se a prioridade estratégica dada a medidas de apoio ao *microempreendedorismo*, designadamente o *inclusivo*, e o trabalho em *parcerias multisetoriais* são explicativos da maior atratividade da região de Viana do Castelo e Vale do Lima para a iniciativa empreendedora dos *excluídos do crédito*.

²⁴ Na visão de técnicos que atuam em ambas as regiões, designadamente em EPAT, há um misto de razões económicas e razões socioculturais que ajudam a explicar o que aqui se designa de *défi ce de cultura microempreendedora*. Até há poucos anos, um desemprego comparativamente mais baixo no Vale do Minho, era explicado pela proximidade do território da Galiza e pela solidez de um tecido industrial que é muito diverso do cenário económico no Vale do Lima, que sofreu a “perda” dos Estaleiros de Viana do Castelo.

²⁵ Para maior detalhe, consultar Quadro 2 A em “Anexos e Apêndices – Apêndice 3”

5. Histórias de Vida de Doze Microempreendedores na sua Relação com a Rede de Instituições da Região

5.0 Empreendedorismo de necessidade *versus* Empreendedorismo de vocação e de oportunidade...

O perfil traçado na ilustração do empreendedor-tipo acompanhado pelo GAM da capital de distrito da região do Alto Minho teve como objetivo realçar semelhanças e diferenças entre aqueles que recorrem às principais linhas de apoio a microiniciativas empreendedoras aí veiculadas. Todavia, tanto a cidade de Viana do Castelo como a região do Vale do Lima e Caminha abarcam empreendedores com características muito diversas, que contribuem para a riqueza do tecido de microempresas que forma o território local e acrescentam valor à identidade socioeconómica da região.

Este valor decorre, em grande medida, das *histórias de vida* dos microempresários, das suas experiências, das dificuldades porque passaram, das oportunidades e apoios que colheram em múltiplos círculos de aprendizagem e interação: da família de origem ou de suporte, aos professores que funciona(ra)m como mentores, dos amigos que não deixaram sonhos esmorecer, aos colegas que partilha(ra)m o desafio de (micro)empreender, dos contabilistas que foram acima de tudo conselheiros, aos técnicos que foram mais do que meros espectadores. Com todos eles se construíram ou fragilizaram *relações de confiança*. A partir de alguns deles teceram-se *redes de conexão e suporte* que contribuiram para o sucesso dos micronegócios ou para minorar as consequências negativas do insucesso.

O Quadro I da página seguinte procura caracterizar, muito sumariamente, as principais características que levaram à inclusão de doze microempreendedores e respetivos micronegócios numa amostra que se pretendeu representativa da diversidade de situações ancoradas na solução (de partida) Microcrédito ANDC.

Nome Fictício	Ano do Projeto	Local do Projeto	Projeto Individual/Coletivo	Situação de Partida do Proponente	Razão de Recurso ao Microcrédito	Estado do Microcrédito	Estado do Negócio
Dona Rita	2006	Darque	Individual	Emprego part-time	urgência da resposta	Pago	Fechado
Soledat	2009	Meadela	Individual	Empresa Criada	percurso migratório	Pago	Aberto
Alice	2010	Monserrate	Individual	Desempregada Voluntária	urgência da resposta	Pago	Aberto
Alexandre	2010	Viana do Castelo	Individual	Busca de primeiro Emprego	ausência de garantia	Pago	Aberto
Raúl	2011	Viana do Castelo	Individual	«Recibos Verdes»	percurso migratório	Pago	Aberto
João & Maria	2013	Viana do Castelo	Coletivo	Desempregados em fim de Subsídio	ausência de garantia e de alternativa	Pago	Aberto
Rosário	2013	Darque	Individual	Desempregada em trabalho informal	ausência de garantia e de alternativa	Não Pago	Fechado
Pierre	2014	Castelo do Neiva	Individual	«Recibos Verdes»	percurso migratório	Pago	Aberto
Ana & Pedro	2014	Arcos de Valdevez	Coletivo	Empresa Criada	ausência de garantia e de alternativa	Pago	Aberto
Diana & Dinis	2014	Caminha	Coletivo	Empresa Criada	ausência de garantia e de alternativa	Pago	Aberto
Elisa	2015	Ponte de Lima	Individual	Desempregada em fim de Subsídio	percurso migratório	Pago	Aberto
Sara & Sofia	2016	Viana do Castelo	Coletivo	«Recibos Verdes»	urgência da resposta	Pago	Aberto

Quadro 1: Caracterização de Microempresários Entrevistados e Micronegócios Visitados na Investigação

(Re)visitar um desses percursos de vida com história mais longa, já depois da intervenção do microcrédito, das poucas mudanças que este proporcionou, dadas as circunstâncias de extrema exclusão, à partida, e a insuficiência da resposta que despoletou, em seguida, até ao regresso à *situação de exclusão* social e financeira, vertida no estatuto de insolvência pessoal, obriga a uma reflexão profunda sobre a importância do *capital social* que enquadra o empreendedor e a sua motivação de partida para *assumir o risco* e desenvolver uma iniciativa, mesmo que micro.

Dona Rita: dos infortúnios na vida, aos infortúnios no negócio...

Dona Rita tinha um casamento feliz e, após múltiplas tentativas para engravidar, o casal decidiu investir num tratamento de inseminação artificial e foram pais já depois dos quarenta anos de idade... Dona Rita tinha começado a sua vida profissional como operária em fábricas têxteis, mas desde os anos 90 que trabalhava como rececionista num consultório médico do centro da cidade de Viana do Castelo.

As rotinas de uma vida familiar e profissional estável viriam a mudar totalmente no dia em que, na sequência de uma intervenção cirúrgica, o marido entrou em coma e nunca mais saiu de um estado vegetativo. Com uma filha de quatro anos, teve de adaptar-se aos fortíssimos constrangimentos provocados pela redução de rendimentos mas, acima de tudo, pela necessidade de assistência pessoal ao marido.

Não tinha forma de garantir a presença nas vinte e quatro horas do dia, a não ser através da solidariedade familiar e do Gabinete de Apoio à Família (GAF) e foi nesta organização de economia social, de Viana do Castelo, que lhe apontaram caminhos para a adaptação: o retorno à atividade da costura, não em contexto de fábricas, mas recebendo destas e dos vizinhos encomendas, trabalhando em casa, junto do marido acamado. Numa situação em que não podia abdicar da sua atividade no consultório médico, apenas a podia reduzir, não podia recorrer a apoios do Centro de Emprego, mas também não conseguia essa resposta junto do Banco... No GAF apresentaram-lhe a ANDC e a solução do Microcrédito.

Não foi uma solução de criação do próprio emprego motivada pela oportunidade e a apetência pelo risco, foi claramente a necessidade de sobrevivência e de criação de uma alternativa adequada às condicionantes da vida familiar. O investimento nas máquinas de corta e cose e de ponto corrido não chegava aos 5.000,00€ e o financiamento do Microcrédito ANDC cobriu-o integralmente, sendo a prestação bancária uma das poucas despesas fixas associadas ao negócio que, quando teve início, já tinha encomendas.

Todavia, a ex-empresária faz questão de referir: “foi o gerente da agência que nos conhecia e que se ofereceu para desbloquear o processo, porque o parecer da junta médica [a comprovar as referidas limitações de saúde] não serviu de nada... Ele é que teve de atestar a confiança que tinha em mim”. Essa relação de confiança, que já existia com o Banco, foi-se construindo com a técnica de acompanhamento da ANDC que observou de perto o empenhamento de D. Rita no negócio, antes e depois do marido falecer.

Em 2010, quando já não tinha os constrangimentos familiares que motivaram o arranque da iniciativa, num momento em que o setor têxtil sentia já uma grave crise, ousou fazer um novo pedido de financiamento, para assumir a gestão de um Café junto da sua habitação, a um Banco não protocolado com o Microcrédito. Este acabava de ser amortizado.

Os 4 anos seguintes vieram a demonstrar, da pior maneira, a falta que faz a ponderação no planeamento da atividade e a valia de um acompanhamento técnico de proximidade, que neste segundo empréstimo ao investimento não existiu. Ao descontentamento com o negócio em que se precipitou, juntou-se em 2014 a circunstância de um tratamento que a reteve no IPO do Porto, sendo vítima de uma situação pouco clara de aproveitamento da proprietária do espaço, situação em que nem associações empresariais locais tiveram capacidade de intervenção para salvaguardar os direitos da empresária.

Mais de 2 anos volvidos sobre a doença, que superou, Dona Rita está em situação de insolvência pessoal e regressou à situação de exclusão social, económica e financeira que motivou o recurso ao Microcrédito, há 10 anos atrás.

Como afirmam Rosa *et al.*, “o debate em torno da «necessidade» ou da «oportunidade» é apenas parte de um debate mais amplo em torno do que está na origem de um micronegócio.” Os autores realçam que, para além de *fatores económicos* que não podem ser ignorados, há *fatores não económicos* que se prendem com circunstâncias sociais e valores culturais que concorrem para a prevalência da oportunidade ou da necessidade como fator de surgimento e desenvolvimento de um negócio. (Rosa, P. *et al.*,2006)

Com efeito, a par da ausência de alternativas e a absoluta necessidade de criar o seu auto-emprego para obter rendimento, não por vocação, mas por instinto de sobrevivência e adaptação, pode estar o sentido da realização pessoal e de resistência à adversidade que potenciam a iniciativa, capazes de transformar a necessidade em oportunidade, embora sempre com um risco acrescido de vir a revelar-se uma solução temporária e não um projeto a longo prazo.

Atente-se na história de vida de outra microempreendedora para quem a via da criação do seu próprio negócio, em Portugal, foi também uma imposição externa:

Soledad: de empreendedora por conta de outrem a empreendedora por conta própria, depois dos 50 anos!

Soledad é nome fictício, mas é o primeiro em que se pensa quando se ouve esta mulher de fibra falar do percurso de sucesso que teve em Andorra e Barcelona, como gestora de unidades hoteleiras que eram propriedade de espanhóis, que ainda hoje são seus amigos. Uma situação limite, que esteve na origem do falecimento do pai e de um esgotamento da mãe, levou-a a abandonar uma carreira de sucesso no setor, para começar de novo no seu país natal, logo depois de ter feito 50 anos de idade.

A primeira oportunidade a que se agarrou foi o comércio das componentes de calçado, mas não resistiu ao convite de uma empresa de dermo-cosmética natural espanhola para ser sua representante comercial, em Portugal, com exclusividade garantida na região norte do país. Para este *volte-face* no desenvolvimento da sua própria iniciativa económica não chegavam os seus próprios recursos e poupanças, aconselhando-se com o seu Banco – a CGD – que lhe recomendou a solução do Microcrédito, dado que a empreendedora necessitava de uma resposta imediata, sem que tivesse garantias reais para oferecer como contrapartida.

Encontrou a ANDC Microcrédito e inscreveu-se via *site*, para a obtenção de um primeiro microfinanciamento de cerca de 4.500,00€, essencialmente para produtos e condições para venda dos mesmos por grosso, ou seja, batendo à porta de cabeleireiros, gabinetes de estética, SPAs, farmácias, perfumarias, para divulgação diária de uma marca que era uma “ilustre desconhecida”. Como a própria reconhece, “Em Portugal, para começar qualquer coisa deste estilo é preciso muitos sacrifícios: acordar cedo, bater a muitas portas e levar com algumas na cara, comer com *tupperware*... Eu em Espanha estava a gerir um hotel! Foi preciso uma grande capacidade de adaptação para enfrentar essas dificuldades...”

As qualidades pessoais e profissionais de invulgar dinamismo e resiliência foram essenciais para ajudar a gerar respostas quando a conjugação de circunstâncias de agravamento de custos (relacionados com pagamento das estradas e não só) e de diminuição de rendimentos (relacionada com o desequilíbrio entre prazos de pagamento a fornecedores e recebimento dos clientes) obrigou a redesenhar o negócio e a pedir um reforço de capital de mais 3.000,00€, para uma nova aposta em equipamentos, da qual se viria a arrepender mais tarde.

Graças a uma rara capacidade de gestão, nunca entrou em incumprimento com o Banco e chegou a ser premiada com o acesso gratuito a novas soluções de crédito, de que o cartão Work ou o cartão Woman são exemplo... Soledad construiu uma relação de confiança com o Banco, como havia construído com a ANDC Microcrédito, que a convidou para mais do que uma exposição e a selecionou para um concurso, promovido em colaboração com a SOGRAPE, do qual foi uma das vencedoras. Nunca deixou de aproveitar as oportunidades e defender a partilha com outros empreendedores.

Hoje, regressada à sua primeira aposta de criação de negócio, reconhece que vive muito intensamente cada uma destas histórias, mas tem um certo desprendimento destes projetos, em que demonstrou grande rasgo empreendedor. Assume-os como soluções de circunstância para ajudar a garantir a sua presença e assistência a alguns familiares. Esgotada essa necessidade, não tem problema em afirmar que pensa voltar a pôr o seu rasgo empreendedor ao serviço dos outros, em Andorra ou no norte de Espanha, que tão bem conhece.

O debate em torno da prevalência da necessidade ou da oportunidade na emergência e concretização da iniciativa económica não pode ser independente do debate sobre a prevalência das características individuais ou da influência dos círculos de interação mais próximos – a família de origem e de suporte e os amigos – na capacidade de o microempreendedor se adaptar ao mercado, ultrapassar os riscos e conquistar a longevidade das microiniciativas.

O retrato biográfico que se segue é bem ilustrativo de que a preparação técnica e a vontade intrínseca de criar a sua própria iniciativa são um bom ponto de partida mas não garantem, por si só, um *percurso empreendedor* de sucesso. Para construir este arrojado conceito de negócio muito contribuiu o círculo familiar de origem e de suporte, no arranque, e o círculo de amizades, no crescimento, pela construção de parcerias e fidelização de clientes cruciais neste “negócio de culto”.

Alice: no “país das maravilhas” graças a um empreendedorismo de vocação!

Alice é natural de Vila Nova de Famalicão e descobriu a sua vocação bem cedo. Mas, por pressão familiar, ainda fez uma incursão pelo ensino superior, primeiro em Castelo Branco e depois em Viana do Castelo, no entanto, acabaria por fazer o curso de ajudante, praticante e oficial de cabeleireira em Braga e na sua terra natal respeitando, assim, a sua primeira vocação. Diz-se por Viana que “quem gosta vem, quem ama fica”. Alice aí encontrou não apenas a primeira oportunidade de desenvolver as suas competências profissionais, num dos mais conhecidos salões do centro da cidade, mas também um grupo de amigos e um companheiro, que segue atentamente o seu trabalho desde o início. Quando Alice decidiu sair, por fricções com nova gerência do Salão, para começar a construir a sua própria solução profissional, teve todo o apoio de Rafael e da família deste, que são o seu suporte local.

Curiosamente, foi a sua família, em Vila Nova de Famalicão, que lhe sinalizou as novas soluções de crédito ao investimento para desempregados: o Microinvest, via IIEFP, e o Microcrédito, via ANDC. Contudo, ela assumia a condição de desempregada voluntária, ou seja, de sua iniciativa... Entre 9 meses de inscrição e cerca de 3 meses de instrução do projeto, 1 ano à espera de uma oportunidade de financiamento por aquela primeira via não servia: escolheu o Microcrédito ANDC.

Num encontro local de microempreendedores, há já alguns anos, teve a oportunidade de revelar como se sentiu surpreendida pela rapidez do processo, desde a inscrição no *site* da ANDC até à concessão do Microcrédito. Mas a ação de mediação não se fez apenas junto do Banco que escolheu, a CGD, mas também junto da Câmara Municipal porque, para além da sua certificação técnica, era necessário o licenciamento específico do espaço, para a atividade em questão.

Mais difícil viria a revelar-se o pedido de reforço de capital ao Banco, 2 anos mais tarde. Tratava-se de um negócio de oportunidade com a sua marca de eleição de produtos utilizados no Salão. Não era compatível com longos prazos de espera, pelo que viria a desistir do pedido face à ausência de resposta. A ajuda familiar e a margem de manobra financeira, retirada do próprio negócio, viriam a revelar-se mais eficazes. Foi o início de uma longa relação com a marca de que é hoje embaixadora e formadora especializada.

Mais do que Salão de cabeleireiro, sempre preferiu autodenominar-se *Atelier* dos cabelos, mas hoje é mais do que isso... Com um trabalho que sempre marcou pela diferença, pelo domínio das técnicas de corte e coloração, após 3 anos a trabalhar num pequenino espaço na freguesia de Monserrate, viria a aceitar o desafio de uma das suas clientes e amigas, formada na área da estética, para partilharem um espaço comum, na freguesia da Abelheira e, desta forma, valorizarem o espaço dividindo os respetivos custos fixos. O *Atelier dos Cabelos* foi, então, convertido em *Atelier da Imagem* e nos 3 anos seguintes

permitiu a criação de mais três postos de trabalho: o da esteticista e de duas funcionárias afetas ao negócio de Alice.

Orgulha-se de, sobretudo nos últimos anos, ter aceite propostas de *networking* com outros empreendedores, apoiados ou não pelo Microcrédito, que já lhe possibilitaram a prestação de serviços de cabeleireiro e maquilhagem para clientes-empresa de outras regiões do país. O ponto alto desta incursão, pela dinâmica de interação com outros microempreendedores, concretizou-se em Outubro de 2016, com uma discreta participação na Moda Lisboa. O próximo desafio passará pela tentativa de participação no Portugal Fashion.

Não admira que Alice se sinta no “país das maravilhas”, mas não nega que essa conquista se fez à custa de muita capacidade de inovação, sacrifícios e investimento pessoal.

Na análise da importância das *relações de confiança* como fator crítico de sucesso dos micronegócios, umas fruto da retaguarda familiar dos empreendedores, outras por eles construídas e geridas ao longo da sua formação e/ou experiência profissional, não pode ser ignorada a circunstância que une todas as doze *histórias de vida*, doravante expostas de forma não integral²⁶, retratadas no estudo de caso: a *falta de credibilidade* que todos eles e elas colheram junto da Banca convencional quando tentaram um crédito ao investimento e o papel das várias instituições, locais e supralocais, na respetiva *credibilização*. Como afirma o coordenador do atual CLDS do GAF²⁷ (à data de 2006, principal parceiro da ANDC, no território):

“Poderá ser questionada a importância do microempreendedorismo no contexto macroeconómico global, onde este impacto poderá não ser capaz de revelar toda a sua importância (...) Em todo o caso será inquestionável a sua importância na vida das pessoas. A possibilidade de criar o próprio posto de trabalho ou a própria empresa, recorrendo a microfinanciamento é mais uma resposta possível para muitas pessoas regressarem à vida ativa” Dr. José Carlos Carvalho (GAF)

Os sub-capítulos que se seguem procuram justamente descrever e analisar o papel que um leque de entidades de diferentes setores – público, privado e da economia social – teve no apoio aos microempreendedores. Foca-se depois o processo de aproximação do microempreendedor à(s) entidade(s) suporte do

²⁶ Para leitura integral das doze *histórias de vida* trabalhadas no âmbito da presente investigação, sugere-se a consulta de “Anexos e Apêndices – Apêndice 4”.

²⁷ Contrato Local de Desenvolvimento Social - *Viana Consigo* - gerido pelo Gabinete de Apoio à Família

financiamento e a importância da mediação e acompanhamento. Por fim, sublinha-se o potencial das relações dos empreendedores entre si e questiona-se até que ponto já se pode considerar a existência de uma comunidade empreendedora que, em articulação com a rede de parcerias institucional, potencie processos de inovação.

5.1 A caminho da consolidação de uma *rede* de parcerias de apoio aos microempreendedores da região? (Hipótese 1)

O microcrédito tem-se revelado, junto dos microempreendedores apoiados por este instrumento de inclusão financeira, muito mais uma rampa de lançamento para a iniciativa económica do que um elemento de sustentação da mesma.

Nos últimos 10 anos, muitos dos microempreendedores alavancados pelo Microcrédito ANDC sentiram necessidade de recorrer a outras fontes de financiamento, senão logo para o investimento inicial, pelo menos para o desenvolvimento do mesmo, sem esquecer os que precisaram do apoio de outras entidades para cumprir os pré-requisitos do próprio microcrédito.

O recurso ao microcrédito via ANDC, organização de economia social que é fator de união entre todos os empreendedores entrevistados na presente investigação, dado a amostragem ter sido feita a partir da base de dados desta instituição, pode não constituir o primeiro passo no percurso empreendedor. Os relatos de vida mostram que várias outras entidades do setor público, privado (integradas na rede EPAT) e do setor da economia social foram igualmente referidas.

A figura 1 procura refletir a frequência com que várias entidades locais foram citadas, pelos doze entrevistados, como tendo intervenção relevante em algum momento da concretização do projeto empreendedor: da maturação da ideia à sua concretização, da certificação técnica dos promotores à domiciliação dos seus micronegócios, sem esquecer a co-responsabilização pelo microempréstimo.

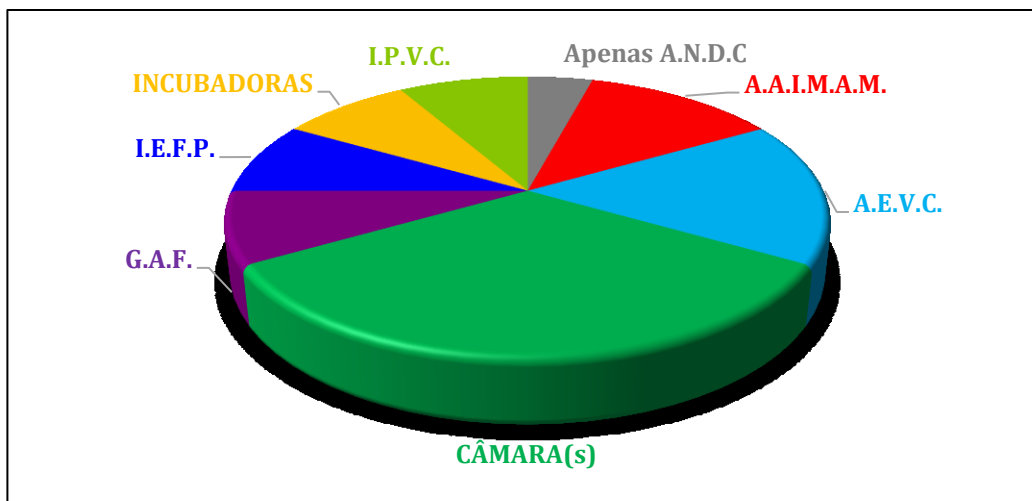


Figura 1: Entidades Envolvidas no Apoio a Microempreendedores da Região

As câmaras municipais aparecem com grande destaque nos discursos dos visados, citadas por oito dos doze entrevistados, mas é raro agirem sozinhas ao longo da trajetória empreendedora, exceto nos processos de licenciamento de espaços ou de atividades. O esforço de constituição de gabinete(s) de apoio a empreendedores, traz uma responsabilidade acrescida no acompanhamento dos mais desguarnecidos, que se traduz na necessária mobilização de outras entidades que ajudem a assegurar o financiamento aos micronegócios e não só.

A fórmula de adesão a um conjunto de programas de apoio financeiro ao (micro) *empreendedorismo de base local*, que possam servir os empreendedores abarcados em diferentes momentos do desenvolvimento do seu micronegócio, em função de montantes de investimento e outras condições diferenciadoras, revela-se uma espécie de “*fato à medida*”, já a florado no capítulo anterior, mas aqui sublinhado:

“Era estratégico para nós criar condições para que cada empreendedor e cada investidor visse as condições ideais para iniciar o seu projeto no nosso território. Tivemos igualmente a preocupação de alocar recursos humanos para a gestão destes programas em que nos envolvemos, com a criação do Gabinete de Apoio ao Microempresário [GAM] que tem tido um papel fundamental no aconselhamento [dos potenciais interessados] e no encaminhamento [para instituições parceiras]. A identificação deste programa em concreto – o Microcrédito – lançou-nos num trabalho inovador e tudo ficou mais facilitado.” Vereador Luís Nobre (CMVC)

Esta ideia de acompanhar o *percurso empreendedor* é talvez o aspeto mais inovador da atuação da capital de distrito, em relação à restante região do Alto Minho, onde só muito recentemente se observa uma maior aposta na diversificação e articulação entre medidas de apoio colocadas à disposição dos empreendedores. Pelo menos dois dos entrevistados verbalizam, claramente, a diferença que fez o papel de encaminhamento da(s) câmara(s) para entidades que ajudaram à solução de constrangimentos identificados em vários momentos deste percurso, aspeto crucial para resposta à primeira hipótese de trabalho da presente investigação:

O empreendedor avançou então para um projeto mais estruturado de criação do seu próprio negócio, em Portugal, na área das soluções gráficas e *webdesign*, tendo pedido apoio ao GAM da Câmara Municipal: “Eu vi lá a informação num *flyer*, mas uma outra brasileira que havia sido apoiada por vós já me tinha falado no Microcrédito e no acompanhamento técnico que a equipa da ANDC faz (...) O projeto de um outro microempreendedor foi inspirador para mim.” (...) Pouco tempo depois de ter avançado com o microcrédito e criado o seu próprio *atelier* de trabalho, surgiu um arrojado projeto de programação e comercialização de umas mesas interativas que o “catapultaram” para um financiamento do MVC Finicia, ainda em pleno período de pagamento do primeiro microempréstimo. A ligação à ANDC, no primeiro caso, e à AEVC, no segundo caso, bem como a ligação ao GAM da Câmara Municipal, todos os três pontualmente seus clientes, foram a chave de um percurso de oportunidades, que este empreendedor agarrou com grande sentido de responsabilidade. (Raúl)

(...) na sequência da apresentação de um plano de negócios ao GAM da Câmara Municipal e à ANDC Microcrédito, conseguiu criar uma base de equipamentos de trabalho que, associada à mobilização de um grupo de colaboradores, permitiu um crescimento lento mas contínuo da atividade que, tendo uma enorme dependência das novas tecnologias de captação e tratamento de imagem, lança ao seu promotor constantes desafios no sentido da sua modernização. Um dos mais recentes foi a construção de um “micro-estúdio” de raiz, na sequência de uma candidatura ao MVC Finicia, já depois de ter amortizado o Microcrédito inicial que representou o arranque do projeto mas não a sustentação do mesmo, dada a exiguidade dos montantes. (Alexandre)

Também noutros concelhos do Alto Minho, especificamente do Vale do Lima, é elogiado o envolvimento de câmaras municipais como veículos de informação útil e orientação técnica para microempreendedores, sobretudo num contexto de fragilidade económica ou de isolamento social. É visível o esforço das autarquias, que têm esta como uma das suas prioridades estratégicas, em funcionarem como catalisador de contributos de organizações de outros setores: privado e da economia social. As ligações a associações empresariais, a incubadoras e à própria ANDC são assumidas, embora não seja tão visível a aposta na mobilização de outras entidades do setor da economia social para esta “missão”.

Uma rara exceção a uma generalizada ausência do setor de economia social, de base local, pelo menos em data anterior à certificação da rede das EPAT, no panorama de mobilização de apoios ao *microempreendedorismo inclusivo*, parece ser a AAIMAM. Conforme referido no capítulo prévio, esta organização é em si mesma fruto da identificação de uma lacuna essencial nos programas de promoção do microempreendedorismo existentes: quando falha o pré-requisito de apresentação de um fiador solidário e não se tem acesso ao apoio de uma sociedade de garantia mútua, como não deixar escapar a oportunidade e/ou não frustrar as expectativas de um microempreendedor *excluído do crédito*?

“ E a ideia na altura foi adotar a filosofia de não dar o peixe mas dar a cana de pesca... Assim, em vez de estar a dar um determinado bem ou montante em dinheiro, podia partilhar-se uma responsabilidade. Às vezes é preciso arranjar formas mais engenhosas de se fazer o pagamento desses donativos ou responsabilidades e assim com uma responsabilidade partilhada poderíamos ultrapassar a dificuldade que existe em arranjar fiadores quando se parte de uma situação de grande vulnerabilidade...”

Dr. José Correia da Silva (CCAM Noroeste)

Os microempreendedores apoiados pela AAIMAM, na fase da contratação, não deixam de ser apoiados pela ANDC, buscando respostas diferenciadas em ambas as organizações de economia social, mas que têm de ser e são articuladas:

Dada a relação sobretudo com empresas de turismo, câmaras e promessas de trabalho com juntas de freguesia, de uma primeira abordagem resultou a vontade de se constituir como empresa unipessoal de responsabilidade limitada. A AEVC foi a primeira entidade a indicar caminhos para o microfinanciamento mas, dada a sazonalidade do negócio, preferiu trabalhar uma candidatura ao Microcrédito com a ANDC e o GAM. Por esta via de microfinanciamento, garantiu igualmente um acompanhamento personalizado e os contactos necessários para ultrapassar um dos principais obstáculos com que se confrontou na candidatura: o fiador que se coresponsabilizasse por 20% do valor. Graças à intervenção da AAIMAM, a situação foi desbloqueada, tendo criado a empresa e a respetiva marca no verão de 2014. (Pierre)

À semelhança de outros empreendedores com dificuldades financeiras e/ou de isolamento social, ela teve na mobilização de uma organização de economia social a chave para o desbloqueamento da situação: “A AAIMAM tem vindo a acompanhar a evolução do negócio... Esteve na inauguração e, de vez em quando, visita-nos para saber como as coisas estão... Ainda hoje tanto a AAIMAM como a ANDC visitam-nos (...) para saber como está a correr o negócio e eu acho que isso é fundamental (...) O facto de nos visitarem no nosso local de trabalho, para nós é um conforto”. Numa sapataria, seria difícil conceber outro modo de acompanhamento, sendo este ponto de vista partilhado com a contabilista, que é uma figura muito presente. (Elisa)

É possível que AAIMAM se torne uma referência de atuação no que toca à ligação entre finanças solidárias e microempreendedorismo, designadamente com outra capacidade de acompanhamento técnico a estes microempresários, para lá da viabilização da operação de microcrédito e verificação dos investimentos do projeto que está na sua génese. Fará sentido este alargamento de competências e sensibilização de outros núcleos regionais de *Rotary Club*, no contexto de uma revitalização do que a ANDC designou *rede de animadores locais*, já defendida por Mendes *et al*, em 2007, cuja aposta num aprofundamento das parcerias ligadas ao setor da inclusão social volta hoje a merecer ser objeto de debate?

A criação de ambiente propício ao desenvolvimento do espírito empreendedor e à promoção de condições, locais e supralocais, conducentes à viabilidade económico-financeira dos micronegócios e maior longevidade dos mesmos é igualmente preocupação central da incubadora de (micro)empresas regional de referência no Alto Minho, que recentemente se constituiu como EPAT²⁸:

“Cabe às entidades de retaguarda criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo local, que permitam controlar os riscos e assegurem estruturas de suporte ao negócio. A Incubo tem hoje uma posição chave porque reúne funções de preparação de projetos, de acompanhamento de projetos e de incubação e pode fomentar a articulação de empreendedores incubados e não incubados na área do *design*, embalagem, *marketing*, entre outras.” Eng.º Jorge Miranda (Incubo)

A preocupação com a busca de novas respostas resulta da *proximidade* e da *escuta ativa* de microempreendedores, como acontece com o casal abaixo retratado, que domina a produção de um produto que procura capitalizar os recursos naturais da região e as ligações a outros microprodutores locais:

A boa receptividade aos produtos de cosmética 100% natural, que até então já tinham conseguido desenvolver, graças a uma aturada pesquisa de bons fornecedores da região do Gerês e Alto Minho, mas também pelo afinamento do modo de fabrico “tipo caseiro” e desenvolvimento de uma linha gráfica de embalagem contemporânea, levou-os a estreitar relações com a InCubo. Embora esta seja uma entidade bem conhecedora das linhas de financiamento, suportadas por fundos europeus, achou mais adequado à sua situação um financiamento via ANDC Microcrédito, ajudando também a fazer a ponte com a Câmara Municipal, com a qual viriam a negociar instalações a custos extremamente acessíveis de arrendamento. (Ana & Pedro)

A par das incubadoras e associações empresariais a atuar na gestação da ideia, sua conversão em negócio e aproximação entre empreendedores, outras entidades têm sido decisivas na disseminação do espírito empreendedor e das competências básicas de gestão, relevantes para a primeira hipótese em questão.

²⁸ Embora seja uma referência pela longevidade e dimensão que assumiu, no quadro regional, existem no Alto Minho outras incubadoras como é o caso da que se encontra nas instalações da AEVC, no coração da cidade de Viana do Castelo, vocacionada para projetos criativos e tecnológicos.

O GAF, no âmbito da atuação do CLDS - *Viana Consigo*, tem promovido uma intervenção precoce, em articulação com os agrupamentos escolares da capital de distrito. Já o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), presente em vários concelhos da região, há vários anos atua nesta vertente:

Um dos mais jovens empreendedores apoiados no Alto Minho quase não buscou trabalho por conta de outrem, a não ser em algumas rádios ou trabalhos feitos para professores seus durante os 3 anos do curso no IPVC. Quando terminou o percurso académico, avançou logo com uma experiência piloto de gestão de uma rede social, de âmbito local, tendo um conjunto de espaços de lazer como parceiros e cobrindo, sobretudo, eventos vocacionados para jovens. Quando questionado porque investiu tão pouco na busca de emprego em empresas ou outras organizações, afirma com toda a convicção: “um dos fatores fundamentais de eu ter procurado, desde cedo, soluções para criar o meu próprio emprego, tem a ver com as bases que me foram passadas de alguns professores, visto que eu venho de um ensino profissional, em que muitas das pessoas, com quem eu tive oportunidade de estudar e de aprender, nos davam um incentivo muito grande a experimentar, um apelar ao «faz-te à vida e desenrascate, porque nesta área é mesmo assim»”. (Alexandre)

Embora envolvida numa ação de fundo no plano do aprofundamento das competências empreendedoras, esta entidade não é a que mais se aproxima da maioria dos *excluídos do crédito* (como espelham as palavras do Dr. José Correia da Silva), mas o seu papel junto dos mais jovens tem sido importante:

“Nós temos vindo a apoiar algumas iniciativas no âmbito do PoliEmprende, que é uma iniciativa dos Institutos Politécnicos para se diferenciarem do restante ensino, iniciativa dirigida a alunos e professores dos Politécnicos, para estes apresentarem projetos de investimento, que poderão ou não ter sequência. Nós temos feito parte dos júris com alguma regularidade... No meio de ideias vulgares, surgem ideias interessantes e inovadoras.” Dr. José Correia da Silva (CCAM)

A leitura integral das doze histórias de vida, constantes da presente investigação, permite reforçar a relevância do conceito de *percurso empreendedor*, por contraste com o de *perfil empreendedor*, na medida em que o primeiro capta melhor o sentido de construção, feita de avanços e retrocessos, e de uma ligação da pessoa às suas circunstâncias.

No testemunho de alguns entrevistados é particularmente visível um percurso não necessariamente linear, mas que acaba por justificar o acompanhamento daquela e de outras entidades, com uma colaboração que se quer reforçada, em prol de uma maior eficácia dos resultados.

É a própria a admitir: “Nunca parámos de nos candidatarmos [ao ensino]... mas notámos que com tantas pessoas com mais anos de serviço do que nós, essa atividade continuaria a ser um extra e precisávamos de arranjar uma alternativa... Foi quando fizemos a primeira pesquisa e encontrámos o Microcrédito, mas nessa altura a pensar numa ideia mais criativa, mas também mais arriscada e que poderia não ter pernas para andar, pelo menos aqui...”. Após mais um estágio profissional de cerca de um ano, voltou a contactar o Centro de Emprego da região de Viana do Castelo, onde lhe falaram do Microcrédito e, após nova busca na internet, chegou o atendimento personalizado da ANDC. (Elisa)

Os serviços do IEFP, designadamente os Gabinetes de Inserção Profissional (GIP) e Centros de Emprego, são a “ausência notada” nos discursos dos entrevistados, circunscrevendo-se ao testemunho desta microempresendedora. Mas o aprofundamento de uma estratégia de atuação em parceria, em prol do apoio ao *microempresendedorismo de base local mais inclusivo*, não pode ignorar a centralidade deste tipo de serviço público. À semelhança da ANDC e dos organismos da rede EPAT, o IEFP pode intervir não apenas de início, através do encaminhamento à medida das necessidades dos empresenedores, mas também pode vir a ajudar *à posteriori* face à possibilidade destes virem a necessitar de apoios à contratação.

Em jeito de conclusão, apresenta-se o quadro-síntese da apreciação que algumas entidades locais, mais representativas do setor bancário, do setor público e do setor da economia social, em Viana do Castelo e no Vale do Lima, fazem da atuação em *parceria* como fator decisivo para a afirmação deste território enquanto *meio de inovação*. A questão da criação de respostas inovadoras, face à constatação generalizada da impreparação dos *mais excluídos* para *gerir o risco*, que passem por uma melhor gestão dos canais de informação, por mais e melhor capacitação prévia e, sobretudo, pela tentativa de criação de uma *solução solidária de suporte ao insucesso*, foram ideias muito discutidas ao longo da investigação.

Entidades por Setor	Virtualidades do Trabalho em Parceria	Dificuldades do Trabalho em Parceria	Pistas Essenciais para Aprofundamento da Parceria para um Microempreendedorismo mais Inclusivo
<p>Setor Bancário (Entrevista CCAM Noroeste)</p>	<p>Aposta em <i>parcerias estratégicas</i> que gerem externalidades positivas na sociedade, quer por intervenção da própria CCAM Noroeste, quer por via da sua Fundação;</p> <p><i>Parcerias</i> que sigam o princípio do "dar a cana de pesca e não o peixe".</p>	<p>Técnicos envolvidos têm de estar cientes que empenho do próprio ou da instituição não pode ser medido em termos de benefício direto, pois o benefício é para o público-alvo. Só em termos indiretos e a longo prazo se vêm benefícios para as instituições da <i>rede</i></p>	<p>Desafio maior: uma nova forma de fazer Banca e de fazer Seguros, trazidos pelas <i>novas tecnologias da informação e da comunicação</i> para apoiar empresas;</p> <p>Uma <i>agência de crowdfunding</i> para atuar junto de investidores sociais e outros parceiros institucionais;</p> <p>Uma proposta de <i>seguro das entidades de apoio</i>, efetuado a montante, combinado com um <i>aval</i>, a jusante, garantido por fiador particular ou por uma comunidade empreendedora mobilizada pelo proponente;</p>
<p>Setor Público (Entrevista C.M.V.C.)</p>	<p>Constituição da <i>rede</i> faz sentido, ao nível regional e inter-regional, em função de objetivo(s) claramente definido(s) por cada setor económico considerado estratégico, com os <i>aports</i> dos vários <i>parceiros</i>.</p>	<p>A atuação dos executivos camarários é sempre condicionada ao prazo dos mandatos;</p> <p>A liderança na <i>rede</i> de parceria é fator crítico de sucesso e CIM está em melhor posição para a assumir;</p>	<p>Estímulo a <i>circuitos de comunicação informal</i> entre (micro) empreendedores, para compensar alguma falta de eficácia dos canais formais de circulação da informação;</p> <p>Maior <i>capacitação na lógica de percurso empreendedor</i>, indutor de <i>sensibilidade para a gestão do risco</i> mesmo antes de se ter um negócio montado;</p> <p>Esforço comum de parceiros, com abertura da Câmara à discussão das condições de operacionalização de um eventual <i>sistema de proteção em caso de insucesso</i>;</p>

Entidades por Setor	Virtualidades do Trabalho em Parceria	Dificuldades do Trabalho em Parceria	Pistas Essenciais para Aprofundamento da Parceria para um Microempreendedorismo mais Inclusivo
<p style="text-align: center;">Setor da Economia Social (Questionário a O.E.S. e E.P.A.T. do Alto Minho)</p>	<p>Integração de sinergias ajuda a gerar um efeito positivo capaz de superar o contributo de cada uma das partes e a criar maior impacto nos públicos-alvo, que são a razão de ser da <i>rede</i> de parcerias;</p> <p>Otimização de recursos não só financeiros, mas também, de técnicos, de equipamentos e de influências;</p> <p>Aumento potencial dos setores e dos territórios abarcados na intervenção.</p>	<p>Eventual incompatibilidade entre prioridades/ objetivos estratégicos e agendas dos parceiros no médio/ longo prazo gera problemas de comunicação e de eficácia ficando os públicos-alvo a perder;</p> <p>Desequilíbrios de recursos financeiros, de técnicos e materiais alocados, de raiz, por cada parceiro da <i>rede</i>;</p> <p>Ausência de uma entidade líder, mobilizadora das competências setoriais.</p>	<p>Informação tem de ser trabalhada em função dos públicos-alvo a que é dirigida: uma <i>eventual plataforma digital</i> não chega aos mais excluídos que têm de ter <i>outro canal informativo</i> de maior <i>proximidade</i> em contexto de <i>baixa densidade</i>;</p> <p>Capacitação nas áreas das T.I.C. e da gestão é essencial na melhor preparação dos empreendedores para o mercado;</p> <p>Estímulo a <i>redes de mentoria e colaboração</i> entre (micro) empreendedores;</p> <p><i>Seguro de proteção em caso de insucesso</i> pode funcionar como <i>mecanismo de responsabilização</i> individual e/ou comunitária, articulado com a possibilidade de usufruir de um <i>regime de exceção em termos fiscais/ jurídicos</i> condensado num eventual <i>estatuto do microempreendedor</i>;</p>

Quadro 2: Posição dos Vários Setores sobre Virtualidades, Dificuldades e Pistas de Ação para Trabalho em Parceria

O quadro da página anterior procura conjugar visão do *trabalho em parceria* com *pistas de atuação* a serem exploradas. Reflete a posição institucional dos diversos setores interpelados, com base no que afirmaram os informantes-chave acerca dos temas em discussão.

O encontro organizado pela ANDC, pela CMVC e pela CCAM Noroeste, em novembro de 2015, referido nos capítulos 3 e 4, constituiu um marco importante na promoção do diálogo entre parceiros sobre passado, presente e futuro da intervenção, em prol da *promoção de um microempreendedorismo mais inclusivo*, na região do Alto Minho, com contributos para resposta à hipótese 1 desta Tese.

5.2 *Capital social* como fator central na conquista de *credibilidade* dos empreendedores e evolução dos micronegócios (Hipótese 2)

O esforço de aprofundamento de boas práticas de trabalho em parceria, para estratégias de intervenção inovadoras no sentido de um (micro) empreendedorismo mais inclusivo, de nada servirá se não for garantido o acesso aos dispositivos de financiamento e o respetivo acompanhamento na execução.

De acordo com o testemunho dos doze microempreendedores entrevistados, o *microcrédito* revelou-se um instrumento fundamental para reunir as condições necessárias para acesso ao financiamento que permitiu cobrir, integral ou parcialmente, o investimento na criação, formalização ou valorização do negócio.

Todos se confrontaram com um problema de mobilização de recursos e tiveram particular dificuldade na angariação de recursos financeiros, sendo alguns deles totalmente dependentes de financiamento alheio e sendo esses os que sentiram com mais intensidade a condição de *excluídos do crédito*.

A figura 2 procura demonstrar o peso relativo dos principais motivos evocados pelos entrevistados para a escolha do Microcrédito ANDC, sendo clara a predominância de motivos relacionados com o próprio promotor (ou com o seu fiador) em detrimento de motivos associados ao histórico dos micronegócios. O facto de, no momento da candidatura ao *microcrédito*, a maioria dos negócios ainda não existirem ou funcionarem como experiência piloto, em economia informal, ajuda a explicar essa discrepância.

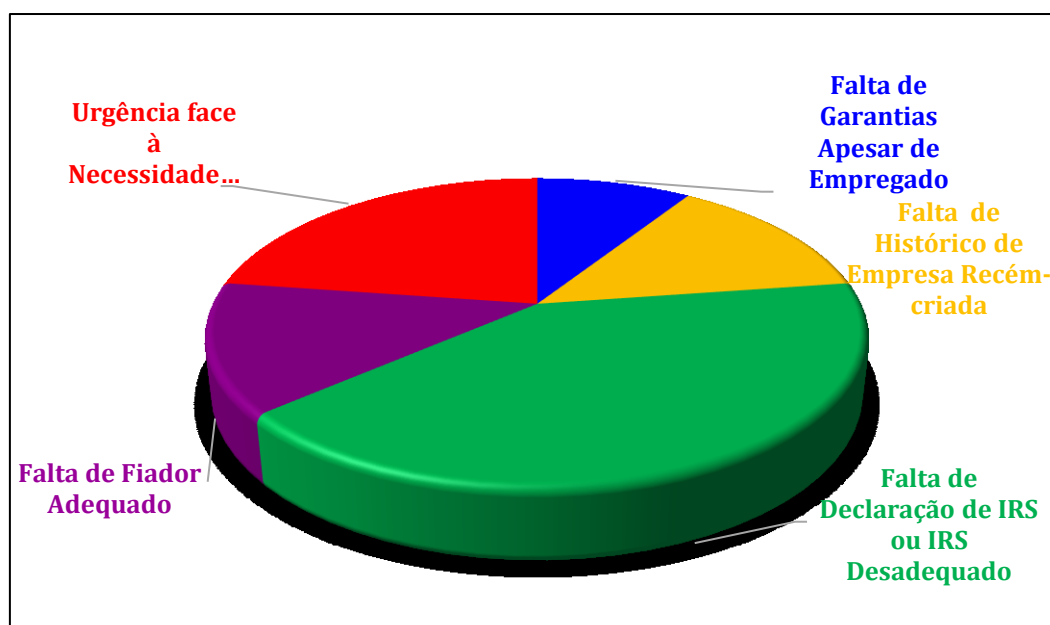


Figura 2: Motivos de Recurso ao Microcrédito

Apenas dois dos doze microempreendedores interpelados evocaram apenas um e não dois motivos principais para não terem opção alternativa de microfinanciamento. Assim, 9 em 22 respostas (40,9%) apontam para a “falta de declaração de IRS ou IRS desadequado” como principal motivo para não acesso à Banca convencional. O *isolamento social* fruto de percursos migratórios – imigração, retorno de emigração e migrações regionais – mas também de situações de *carência económica* mais pronunciada ajudam a explicar a impossibilidade total de apresentação de um “fiador adequado” (13,64% dos entrevistados mas 15,63% do total dos casos).

Alguns testemunhos que provam a situação inicial de *falta de credibilidade* dos envolvidos face ao sistema financeiro convencional são abaixo reproduzidos:

O que mais chocou Dinis, na altura em que foi pedir um crédito àquele que tinha sido o seu Banco desde muito cedo, foi o facto de a ausência de um IRS relativo ao ano anterior não lhes permitir obter um crédito para investimento. O casal buscou alternativas na internet, descobriu a ANDC Microcrédito e avaliou as condições das diferentes entidades bancárias parceiras: “Apercebemo-nos que era uma linha de apoio financeiro muito mais flexível e sem exigência de garantias ou com necessidade de garantias muito mais limitadas... Mas para além disso eu fiquei muito agradavelmente surpreendido com a mudança de atitudes... A crise mudou muita coisa na atitude dos Bancos, sobretudo daquele de que falámos há pouco... Agora é sempre a central que decide, ainda o que escapa são Bancos como a CCAM.” (Diana & Dinis)

A cadeia de contactos viria a resultar numa proposta de financiamento trabalhada com a ANDC Microcrédito, para compra de uma carrinha de comércio ambulante de peixe e de flores (...). É a própria Rosário a afirmar: “Eu apresentei fiador para 20% do valor mas o meu genro não foi aceite porque os rendimentos dele na pesca eram fracos... Com a ajuda do Microcrédito podíamos avançar por outro caminho e foi então que me apresentaram a *associação de fiadores* [a AAIMAM] (...) Sem eles não tinha avançado porque as portas fecharam-se todas...” (Rosário)

Curiosamente, a “urgência face à necessidade/ oportunidade” (22,73%) foi sobretudo referenciada por aqueles que até tinham a possibilidade de recorrer a medidas veiculadas pelo IEFP, mas não tinham direito ao subsídio de desemprego ou estavam praticamente no final do período de direito ao recebimento do mesmo. Nenhum microempendedor evocou como justificativo a eventual falta de elegibilidade da ideia e necessidades de investimento associadas, por isso, embora ponderada, essa falta não foi considerada.

As respostas que apontam para a “falta de garantias apesar de estar empregado” (*em part-time* ou a *recibos verdes*) ou a “falta de histórico” bancário, quando já assumida a sua própria iniciativa económica, são residuais entre os entrevistados mas refletem, acumuladas, a situação de 22,73% do total de casos apoiados pelo Microcrédito ANDC no período considerado na presente investigação, para o conjunto da região.

“Porque, onde estávamos, trabalhávamos única e exclusivamente como fisioterapeutas e tratava-se de um trabalho massificado, quase como a linha produtiva de uma fábrica, ou seja, tínhamos x doentes por hora para tratar e um tempo muito limitado para cada doente... Nenhuma de nós estava satisfeita!” (...) À monotonia das funções, descontentamento com instalações, horários muito pesados, atritos com chefias juntava-se a circunstância de estarem desde sempre a recibos verdes, não oferecendo suficientes garantias face à ambição de um crédito para investimento num projeto que comportava riscos. (Sara & Sofia)

O percurso de superação de obstáculos destas empreendedoras, logo ao nível dos pré-requisitos para pedir um crédito para investimento, reforça a posição do *microcrédito* como ferramenta fundamental para o acesso ao sistema financeiro, na insuficiência de garantias reais (*capital económico*), que podem ser substituídas pela valorização do *capital social*, muito por força da *proximidade* da entidade bancária ao território e o seu conhecimento das circunstâncias de partida dos proponentes, a que não é alheia a intervenção de uma entidade mediadora.

Assim foi no caso de Diana e Dinis, dadas as ligações a uma família com tradição no *empreendedorismo de base local*, assim foi também com Sara e Sofia, dada a constatação da solidez da relação de amizade, da formação técnica e experiência de trabalho em comum, sem menosprezar alguma capacidade de investimento próprio, em ambos os casos, graças às ligações familiares. No caso de Rosário, a capacidade de mobilização da AAIMAM foi o fator decisivo, mas em todos houve um esforço de criação de soluções “à medida” das restrições evidenciadas.

O testemunho do Presidente Conselho de Administração da CCAM Noroeste - entidade bancária que financiou metade dos casos acompanhados, por esta via, na região do Alto Minho, no período 2006-2016, e nove entrevistados no estudo²⁹ - reforça a ideia de que a *proximidade* parece decorrer da *gestão mais territorial* dos processos relativos ao *microcrédito*, quando comparada com outros Bancos que

²⁹ O Protocolo entre a ANDC Microcrédito e a CCAM Noroeste está em vigor desde novembro de 2012, tendo sido celebrados 16 contratos de financiamento no âmbito desta linha de microfinanciamento até final de 2016. Contudo, na referência a nove dos doze entrevistados, estão incluídos microempreendedores que, tendo recorrido ao Microcrédito em data anterior a 2012, vieram a reforçar financiamento através da linha MVC Finicia que também conta com a CCAM Noroeste como um dos principais parceiros.

têm protocolo com a ANDC. Tal posição é concertada com a da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Nacional:

“A nossa preocupação não são só as empresas, não é só o tecido económico, é também o tecido social, são as pessoas. É por isso que nós apoiamos uma série de iniciativas, incluindo parcerias como a que temos com a ANDC Microcrédito... Em primeiro lugar, a nossa ideia é que a economia não se faz sem ética ou sem uma preocupação acima de tudo com as pessoas...” Dr. José Correia da Silva (CCAM)

Esta *proximidade* é mais difícil de alcançar em matéria de gestão da relação dos microempreendedores com outras entidades bancárias protocoladas com a ANDC, pelo facto dos processos serem apreciados, decididos e conduzidos por estruturas de gestão mais centralizadas. Apesar disso, nota-se a relevância desta *proximidade*, no testemunho das primeiras empreendedoras aqui retratadas, que foram apoiadas por duas outras entidades bancárias. Atente-se no testemunho:

Mas deixa o alerta: “É preciso melhor informação sobre as escapatórias que as pessoas possam ter para não deixar morrer os negócios, ou não ficarem piores do que estavam quando começaram... Tem que continuar a existir serviço público de apoio a quem tenha dificuldade em começar ou a quem, tendo iniciado acabe por falhar, seja que entidade for, essa possibilidade de apoio tem de existir”. (Soledad)

Este é apenas um dos muitos casos de microempreendedores que evocam a importância da mediação e do acompanhamento, ao longo da evolução do negócio. Entidade chave na construção de *relações de confiança* com os Bancos protocolados, não só pela (des)construção da ideia de negócio e verificação da sua viabilidade económico-financeira e competências a mobilizar, mas também pelo apoio no processo de informação e contratualização do financiamento e, sobretudo, pelo acompanhamento desde a realização dos investimentos, a ajustamentos que quase sempre se revelam necessários nesse momento, a ANDC pode marcar a diferença na gestão das escolhas de financiamento na sequência dos primeiros contratos de Microcrédito, fator comum a todos os entrevistados.

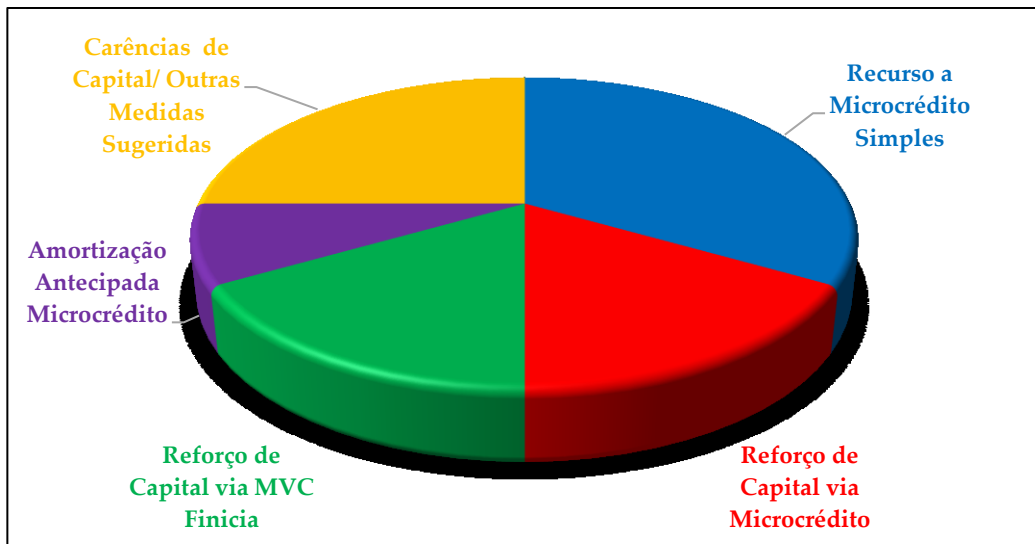


Figura 3: Escolhas Pós-Financiamento via Microcrédito

Como mostra a figura acima, em matéria de gestão pós-financiamento inicial, apenas um terço dos entrevistados recorre unicamente a uma operação de *microcrédito*, sem nenhum tipo de iniciativa *à posteriori* junto do Banco, muito pela capacidade de negociação junto de fornecedores e outros parceiros de negócio ou pela capacidade de fidelização de clientes, condições que dão ao micronegócio a sustentabilidade necessária.

O robustecimento destas microiniciativas também se faz da capacidade de ousar novos desafios, pelo que outros tantos entrevistados arriscaram reforços de capital, pela própria linha Microcrédito ANDC ou por outras linhas como o MVC Finícia (em que a ANDC não intervém). A ANDC intervém mais na negociação de medidas temporárias de carência de amortização de capital ou outras medidas de exceção, quase todas relacionadas com a sazonalidade de alguns negócios, que é um fator não negligenciável na região de Viana do Castelo e do Vale do Lima.

Já em 2016, o casal teve de rever profundamente a sua política de preços e a disposição dos artigos em loja depois de um início do ano, em que a situação de desemprego de um dos membros do casal veio expor o facto de o negócio mal conseguir sustentar-se a si mesmo e não conseguir acudir às necessidades de rendimento de um casal com dois filhos pequenos. (...) A negociação de um prazo de carência intercalar junto da CCAM Noroeste veio salvaguardar o equilíbrio das contas até à chegada da época de verão, que na região do Alto Minho é sinónimo de uma dinâmica económica muito mais intensa. (João & Maria)

O casal acima retratado contou com a *flexibilidade* da instituição bancária para a aprovação de períodos de carência intercalar em dois momentos: um primeiro motivado por questões pessoais de mudança de habitação; um outro mais recente associado a questões relacionadas com o próprio negócio. A perenidade do negócio teria sido posta em causa se não existisse esta *relação de confiança* com o Banco, mediada pela própria ANDC.

Mas, os desafios colocam-se também aos que se confrontam com a possibilidade de um salto qualitativo no micronegócio e a necessidade de reforços de capital para assegurar a concretização da mesma, como condição de manutenção num mercado em constante mutação:

Com efeito, acabaram por chegar à conclusão que o financiamento solicitado permitiu a montagem da linha de produção de pratos típicos em vácuo, mas não foi acautelada a questão da distribuição e a necessidade de uma carrinha de transporte e entrega, designadamente em unidades locais de grandes superfícies comerciais. Ousaram pedir um reforço de capital apenas meio ano depois da celebração do contrato de Microcrédito e os argumentos de exceção que evocaram foram bem recebidos pela instituição bancária... Mas com uma condição: tornarem-se agentes económicos cooperantes! (Diana & Dinis)

A leitura integral da *história de vida* destes microempresários permite verificar, à semelhança de outras, que para quem parte de uma situação de *excluído do crédito*, muito mais do que um *projeto profissional*, a iniciativa económica transforma-se num *projeto de vida* em que o *capital social* do(s) seu(s) protagonista(s) tem de ser valorizado, em prol da sua resiliência e da longevidade das suas iniciativas.

Assim, de acordo com a segunda hipótese de trabalho, estas *histórias de vida* parecem corroborar a importância do *capital social*, na aceção de Putman, sobretudo pela relevância dada às *relações de confiança* e questões de *conectividade* e *reciprocidade* nas relações entre os microempresários e instituições financeiras. Porém, importa ir mais além das relações que os microempreendedores constroem com estas e outras instituições, ao longo do seu *percurso empreendedor*.

A terceira hipótese deste trabalho aponta para a importância que podem ter as relações contruídas entre microempreendedores, no intuito de se entreajudarem e de ganharem também mais peso e influência junto da *rede* de parcerias institucionais.

5.3 A caminho da formação de uma comunidade microempresendedora na região do Alto Minho? (Hipótese 3)

A abordagem aos dados disponibilizados pela ANDC, sobre os casos acompanhados ao nível da região, durante o período que é alvo deste estudo (2006 - 2016), corroborada pela abordagem mais limitada aos dados possíveis, disponibilizados por outras entidades locais e mais reportados aos últimos anos, parece indicar apenas dois focos mais pronunciados de formação de comunidades empresenedoras, com características diferenciadas.

Um identifica-se em Viana do Castelo, para o qual muito contribui a importância estratégica que a autarquia local (CMVC) e a Comunidade Inter Municipal (CIM) têm dado à aposta em *programas de apoio ao microempresendedorismo de base local*. Um outro começa a despontar no concelho de Arcos de Valdevez, para o qual muito contribui a dinâmica existente entre a autarquia local e a incubadora de vocação regional, muito atentas às questões do *(micro)empresendedorismo em territórios de baixa densidade*. Atente-se nos discursos do Vereador Luís Nobre e do Coordenador de Projetos da Incubo Jorge Miranda:

“Quando uma pessoa está a iniciar um projeto, se tem um ambiente de orientação e de segurança no futuro próximo, tudo isto acaba por influenciar. A existência de uma estratégia clara, de tentar atingir um objetivo coletivo, para o qual cada um possa contribuir à sua dimensão... Este ambiente, este acreditar, esta dinâmica positiva, que resulta de tudo isto, acaba por criar as condições ideais para as pessoas se sentirem motivadas a empreender e a apoiar quem empreende.”

Vereador Luís Nobre (CMVC)

“A título de exemplo, se há vários produtores na área agrícola que estão muito concentrados na fase de produção. Porque não ser a retaguarda institucional a proporcionar ambiente para que estes possam articular com outros empreendedores especializados na distribuição e comercialização?”

Eng.º Jorge Miranda (Incubo)

Esta postura institucional parece ir ao encontro das posições manifestadas por diversos entrevistados, das quais só se reproduzem aqui as consideradas mais representativas do que ainda há a desenvolver e em que os empreendedores, de modo mais ou menos organizado, terão um papel a desempenhar.

Quando questionado sobre os moldes em que deve ser desenvolvido um esforço conjunto de entidades e microempreendedores da região, com vista à criação de uma plataforma ou ambiente de incentivo à micro-iniciativa, o casal refere: “a criação desse «painel de serviços de apoio», mesmo que se limitasse à identificação e contactos, só isso dava a muitos dos negócios que estão a começar uma ideia do que é necessário para avançar com um negócio em condições... Não pode prescindir da contabilidade, não pode prescindir da higiene e segurança, a maior parte não pode prescindir de licenciamentos e certificações! Serviria de mapa para o arranque destes pequeninos negócios...”. (Ana & Pedro)

Com uma renovada capacidade de produção, embalagem, armazenamento e distribuição, numa rede de pontos de venda, cada vez mais alargada na região, lançam uma proposta ousada à ANDC e seus parceiros locais: ter *pivôs* de parceria noutros países europeus que ajudassem a dinamizar o mercado da exportação, em geral, e o mercado da saúde, em particular. Como? Ajudando os empreendedores a trabalhar em rede de dentro para fora até a rede se consolidar por si mesma! (Diana & Dinis)

Este sentido de participação numa comunidade empreendedora está ainda a dar os primeiros passos, mas o esforço de desenvolvimento deste tipo de dinâmicas mostra que podem surgir mais-valias para microempreendedores que partem da condição de exclusão. Esta tendência de colaboração emergente transforma-se, assim, numa economia orientada para a comunidade, em que as instituições se procuram organizar em função de comunidades produtivas. (Bauwens,2012)

O aprofundamento de redes colaborativas de desenvolvimento de micronegócios parece fazer-se a dois ritmos, na região foco desta investigação. De um lado, os territórios de baixa densidade, com iniciativas mais atomizadas em que as entidades locais ainda procuram incentivar o sentido de *comunidade* e de *colaboração*, dando realce às vantagens económicas de união de esforços num território marcado pela tradição; Do outro, os territórios mais permeáveis a iniciativas de economia colaborativa e de aposta em projetos mais arrojados, em que processos de *destruição criativa*, na aceção de Shumpeter, parecem estar mais desenvolvidos. Não se pode aí subestimar o valor de intuições com trabalho de proximidade, com empreendedores que apostam em setores menos tradicionais.

O empreendedor fala no desafio diário de ter uma empresa para gerir mas também no que significa trabalhar com dinheiro alheio e o peso da responsabilidade de fazer bom uso das oportunidades que um conjunto de entidades parceiras lhe deram... Para além de fazer negócio, desafiou outros empreendedores locais, alguns deles apoiados pelo microcrédito, a darem o seu melhor em iniciativas inovadoras e/ou com públicos novos, como clientes de Lisboa para os quais esta “micro-rede” já prestou serviços em bloco. (Alexandre)

É essa vontade de inovar que os leva a buscar o apoio de outros empreendedores mais experientes e em áreas complementares... João afirma, com toda a convicção: “Ao fim e ao cabo, funcionamos como uma rede e muitos de nós recorreram ao mesmo apoio de base e às mesmas instituições. Se no início encontrámos a mesma solução, porque não buscar novas soluções? Cada um teve as suas dificuldades específicas, porque não aprendermos uns com os outros?”. (João & Maria)

Pelo seu potencial, mais do que pelos seus resultados, podemos assumir as iniciativas que a seguir se descrevem como sementes de *inovação social*, pelas boas práticas que inauguram no apoio ao *microempreendedorismo de base local*.

“Aqui no Alto Minho, o EMER – vai avançar (...) O Projeto visa o apoio à promoção do empreendedorismo e divulgação dos produtos endógenos e inclui uma bolsa de facilitadores e de mentores.” Dr. José Correia da Silva (CCAM)

Entre os objetivos desta iniciativa está a promoção de dinâmicas colaborativas entre os microempreendedores apoiados, num esforço de constituição de uma rede de mentores articulados com outros agentes locais e supralocais de inclusão.

Se nas áreas de baixa densidade ainda se lançam projetos de consolidação de laços entre microempreendedores cientes das suas lacunas no presente, parece que no coração da região do Alto Minho, um outro projeto dinamizador de lógicas colaborativas entre empreendedores já existe há alguns anos:

“Nós representamos no concelho um espaço-tipo de *cluster* de empreendedores. (...) Mas em 2010, começou a falar-se muito em espaços colaborativos, espaços de *coworking* (...) nós vimo-nos como potenciais clientes de um espaço que, como aqui em Viana não existia, nós criámos”

Arq.^a Joana Machado³⁰

A mais-valia de um espaço de economia colaborativa como este parece não estar tanto na possibilidade de incubação por tempo prolongado - até porque o espaço atual não permite a fixação de muitas microempresas em permanência – mas sobretudo num espaço de gestão de uma comunidade empreendedora que pode ultrapassar as paredes do espaço físico que é a sede da iniciativa, contribuindo para a interação produtiva de microempreendedores, dentro e fora da região:

“Nós temos uma comunidade representada na nossa página web. Todas as pessoas que já participaram em alguma das nossas iniciativas estão lá... Destacando-se aquilo que fizeram e o papel relevante que tiveram! Nós estamos em contacto com pessoas de todo o mundo e articulamos com outro tipo de espaços destes no país.”

Arq.^a Joana Machado

A dinamização de todo um conjunto de eventos de informação e de aprofundamento de laços entre microempreendedores raramente se revela uma atividade rentável e é aqui desenvolvida numa lógica de responsabilidade social

³⁰ A Arquiteta Joana Machado foi apoiada via MVC Finicia, durante a 1ª edição desta linha de financiamento.

- na sua qualidade de *gestora de comunidade* - função que levou algum tempo a assumir como diferenciada da sua função de profissional do ramo da arquitetura.

Volta aqui a sublinhar-se a ligação entre o *capital social* o *capital económico*:

“Depende das pessoas, desde logo a vontade de se formarem as parcerias, tendo consciência que o fazem em benefício público e não necessariamente de si mesmos.

Nas parcerias há uma externalidade positiva e quem ganha é a sociedade!”

Dr. José Correia da Silva (CCAM)

A finalizar a análise, aqui fica uma lista de sugestões, da autoria dos próprios microempresários, com desafios lançados às múltiplas instituições, locais e supralocais, a atuar no território, que se pensa ser um *contributo valioso* para o desenvolvimento do *trabalho em parceria* no sentido da promoção do *microempreendedorismo de base local* e para a afirmação do Alto Minho como meio de inovação (*milieu de innovation* na aceção do GREMI):

- Finanças desafiadas a fazer a atualização da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) e a estudar *regime de exceção fiscal para nanoempresas*;
- ANDC desafiada a fazer uma aproximação às suas congéneres europeias para estimular *a ligação entre microempreendedores apoiados em vários países* e para *eleva limites dos montantes* protocolados para os 25.000,00€;
- Associações Empresariais, de vários concelhos, desafiadas a terem um *papel mais ativo junto de microempreendedores que partem da condição de excluídos*;
- Incubadoras desafiadas a estruturar melhor um *painel de serviços básicos* - assegurados ou não pelas próprias incubadoras - que sirva de *GPS* de criação de negócios para aqueles que são mais excluídos à partida;
- Contabilistas e TOC desafiados a exercer *consultoria financeira “à medida de nanoempresas”* que, mesmo com contabilidade simplificada, precisam mais do que exercícios contabilísticos periódicos, em sentido estrito;
- Parceiros Institucionais Locais e Empresas desafiados a criar *Plataforma Virtual de Apoios e de Networking* tendo a promoção dos micronegócios da região como suporte;

6. Conclusões

“Se eu tivesse sido um banqueiro, é provável que nunca tivesse tentado explorar uma forma de pôr o sistema bancário ao serviço dos pobres. (...) Em vez disso, como alguém exterior ao sistema, comecei a analisar os pobres com atenção – seus problemas, talentos, necessidades e capacidades. Depois construí um sistema de crédito à volta deles. Um dia acordei e descobri (...) que me tinha tornado banqueiro, embora um banqueiro muito pouco convencional.”

Muhammad Yunus in *Criar um Mundo Sem Pobreza*, p.118

Um dos ensinamentos que retiro do que li (e do que vi) da obra de Yunus, sobretudo nos últimos dez anos, é o de que para ajudar os *excluídos do crédito* tem que se conhecer as suas circunstâncias, as suas necessidades, as suas expectativas e as suas propostas para conseguir gerar respostas menos convencionais do que as que há muito são ensaiadas por decisores políticos, por quadros técnicos ou mesmo por investigadores.

A imprescindível valorização do papel dos próprios *excluídos do crédito*, num quadro de progressiva territorialização das políticas e da implementação de projetos de intervenção, promotores de boas práticas de inclusão económico-financeira e, por essa via, inclusão social, esteve na origem da *questão de partida*:

Poderá o Alto Minho constituir um território de inovação na constituição de uma rede de parcerias - entre instituições de múltiplos setores, entre estas e empreendedores e destes entre si – dinamizadora de soluções de microfinança potenciadoras do microempreendedorismo mais inclusivo?

Como investigação desenvolvida no quadro de um estudo de caso, numa ótica de economia social, procurou fazer-se a escuta ativa dos vários tipos de atores – de microempreendedores a figuras-chave dos setores bancário, público e da economia social - num território que não foi escolhido por acaso, mas pelo seu potencial de inauguração de boas práticas de inovação, no âmbito de um *microempreendedorismo mais inclusivo*, conforme objetivos anteriormente referidos.

O que a pesquisa empírica, suportada em metodologias essencialmente qualitativas, permitiu verificar é que urgem respostas que ultrapassem a simples *concessão do microcrédito* – este é necessário mas não suficiente – havendo ainda um longo caminho a percorrer para se conseguirem implementar respostas dignas da designação *microfinanças*. Todavia, há uma certa abertura, ao nível daquele contexto territorial, para ensaiar a criação de uma *medida de prevenção/proteção face ao risco do insucesso*, que pode ser inédita no quadro do que têm sido as respostas possíveis. Estas apostam muito na avaliação prévia da viabilidade económico-financeira das iniciativas para permitir o acesso ao financiamento, mas pouco num sistema articule o microcrédito com outras respostas, financeiras e não financeiras, ajustadas ao percurso do empreendedor no pós-financiamento.

Ao exigir um aprofundamento do compromisso entre entidades parceiras, mais diretamente envolvidas com os potenciais beneficiários, de uma medida do tipo *seguro de estímulo ao microempreendedorismo*, bem como o envolvimento de outros empreendedores e/ou fiadores indicados pelos próprios beneficiários, estimula-se não só um maior rigor na medição do risco à partida, mas garante-se também um maior empenhamento de todas as partes interessadas no acompanhamento das situações, sobretudo quando se configuram percursos de insucesso com origem em imponderáveis, que afetem tanto o micronegócio como o promotor.

Uma solução destas só parece ser exequível, à pequena escala, se garantida a capacidade de adequada gestão de relações de cooperação e de coordenação entre entidades, locais e supralocais, dos vários setores, detentoras de recursos e de responsabilidades diferenciados. Pela sua missão de serviço público, com uma visão holística do território, maior imunidade a prioridades políticas ou a interesses privados, maior experiência de gestão de programas de apoio ao microempreendedorismo do que qualquer entidade pública ou da economia social, a CIM aparece como organismo vocacionado para este papel de mediador, desde que assegurada uma liderança forte e mobilizadora.

De um modo geral, a evidência empírica carreada para este trabalho aponta no sentido da relevância da dimensão territorial como factor que contribuiu positivamente para o desenvolvimento das relações de proximidade, conhecimento mútuo e confiança que são necessárias para a cooperação e coordenação inter-institucional atrás referidas. A investigação leva-nos a concluir que a **aproximação entre todas as partes interessadas e a criação de uma solução de “microsegurança”, necessariamente articulada com outras soluções de natureza não financeira**, algumas delas já preconizadas por programas como EMER em vias de ser implementado na região, **são peças fundamentais para diminuir a aversão ao risco e aumentar a capacidade de iniciativa de empreendedores e a adesão a programas de apoio ao microempreendedorismo, especificamente dirigidos aos excluídos do crédito.**

É nossa convicção que uma maior abertura para construção de uma solução mais completa de microfinanciamento inicial pode revelar-se insuficiente. O que investigações e estudos anteriores parecem indiciar (Oliveira, 2014; APDES, 2014) é que não existe uma cultura de articulação entre vários programas de apoio ao microempreendedorismo, em Portugal. Com efeito, o recurso em simultâneo exige uma verificação meticulosa dos investimentos suportados, sob pena de ocorrerem “duplos financiamentos”, ou seja, um investimento ser suportado por mais do que uma via de financiamento. Tal não deve impedir, *à priori*, esse esforço de cruzamento de apoios, com todo o rigor de verificação que requer, nem obstar a que múltiplos apoios, divulgados ao nível local, sejam usados de modo sequencial, em diversos momentos do *percurso empreendedor*.

No contexto da pesquisa empírica levada a cabo nesta investigação, muitos foram os microempreendedores e outros atores que reconheceram a necessidade de *informação mais ajustada*, assim como de *capacitação prévia* que aguce a sensibilidade para a gestão de micronegócios, como garantias de uma maior resiliência quer destes, quer dos seus protagonistas. Afirmção que ganha relevo

no quadro da relativização da dualidade - necessidade/ oportunidade – ilustrada pelas *histórias de vida* evocadas no capítulo anterior. Se neste processo de capacitação forem envolvidos, não só associações empresariais, incubadoras ou outras instituições certificadas como EPAT, mas também contabilistas e TOC, talvez menos sensibilizados para as exigências de um *microempreendedorismo mais inclusivo*, poderá criar-se novas bases de ação territorial conducentes a uma maior perenidade dos programas de apoio e dos micronegócios por eles alavancados.

A presente investigação veio demonstrar que, no caso específico de Viana do Castelo e Vale do Lima, parece haver maior abertura à utilização sequencial das respostas à criação, formalização e consolidação de iniciativas empreendedoras, que ajuda a explicar a crescente resiliência de micronegócios, que mais do que projetos de criação de auto-emprego, se revelam projetos de vida dos quais os microempreendedores têm muita dificuldade em abdicar.

A resiliência das iniciativas de microempreendedores parece ser positivamente influenciada pelo tipo de acompanhamento do percurso empreendedor, que tanto a ANDC como as EPAT da região possam desenvolver, contribuindo para o que foi apelidado por vários atores de *ambiente empreendedor*. Da mesma forma que essa sensibilidade já existe na maioria dos técnicos das entidades acima citadas, bem como de serviços públicos empenhados, parecem subsistir resistências, no quadro de esforços já desenvolvidos ou a desenvolver, por entidades bancárias. Aí a visão comercial do crédito ao investimento ainda colide com a destas linhas desenhadas numa perspetiva de responsabilidade social dos Bancos aderentes. **Uma das raras exceções parece ser a CCAM Noroeste, com a sua permanente abertura a renegociações dos microcrédito e/ou articulações com linhas de financiamento complementares ou outras respostas à medida do *microempreendedor*.**

Um exemplo deste tipo de concretização está na abertura à atuação conjunta com a AAIMAM, entidade de economia social a atuar no Alto Minho, cuja capacidade

de inovação social e o potencial de atuação futura já foram sublinhados. Face à circunstância de no contexto atual apenas intervir como último recurso no processo de co-responsabilização em operações de microcrédito, a *capacidade de inovação* traduz-se mais em termos de *processo*, do que em termos de volume *resultados*.

Para além da relevância da dimensão territorial no desenvolvimento de um “ambiente” de cooperação e coordenação inter-institucional favorável ao *microempreendedorismo inclusivo* de base local; bem como, na resolução dos problemas de informação assimétrica, que estão na origem dos problemas de exclusão de alguns empreendedores dos mercados de crédito, deixando-os muito dependentes do trabalho de mediação realizado por entidades da economia social ou privadas com estatuto de EPAT; ao longo deste trabalho também se procurou verificar o contributo de uma eventual *comunidade empreendedora*, à escala local, no trabalho em rede conducente ao apoio mais expressivo aos microempreendedores que partem da condição de *excluídos do crédito*.

O esforço de cruzamento da visão dos microempreendedores entrevistados, com a de uma empreendedora que se assume como gestora de comunidade e a de técnicos, com intervenção mais direta junto dos primeiros, em contexto baixa densidade, permitiu identificar duas realidades, ambas emergentes: a dos empreendedores que se agregam espontaneamente em função de problemas comuns, da prestação complementar de bens e serviços, da conquista de mercados que se tornam mais acessíveis, etc; mas também a daqueles para quem estes benefícios são igualmente identificados, mas que ainda necessitam da ação de intermediário(s) institucional(ais) para potenciar o efeito de agregação e as dinâmicas de colaboração com ganhos de parte a parte. Assim foi no processo de apoio aos produtores de vinho do Vale do Lima, referido pelo representante da CMVC, assim parece indiciar a criação de rede de facilitadores e mentores em territórios de baixa densidade, previsto no EMER liderado pela InCubo.

Fica a dúvida sobre o alcance de uma atuação em rede de colaboração entre os microempreendedores apoiados, que vêm com agrado o aprofundamento das relações com outros microempreendedores, pelas oportunidades de trocas, de maior faturação e de divulgação do seu trabalho. Não podem subestimar-se as limitações inerentes à microdimensão da maioria dos casos que são objeto deste estudo, as quais acabam por se traduzir numa escassa disponibilidade para serem formadores/ mentores de outros empreendedores, preferindo os eventos de *networking*, com impacto a curto prazo, mas poucos resultados no longo prazo.

Para a concretização virtuosa de uma correlação positiva entre, por um lado, uma maior densidade territorial de micronegócios e capacidade de resiliência destes e, por outro, uma comunidade empreendedora mais colaborativa e empenhada no desenvolvimento económico, à esfera local, são importantes duas iniciativas essenciais e associadas: uma plataforma de apoios institucionais e empresariais, associada à mobilização de empresas de maior dimensão que possam atuar como *business angels*, numa ótica social, a qual possa funcionar numa lógica de *orçamento participativo para o microempreendedorismo inclusivo*, em que os próprios empreendedores, em fase de candidatura, arranque ou maturação das microempresas assumam um papel mais ativo.

Esta plataforma não pode limitar-se a assumir um formato apenas digital se quiser acessível a empreendedores em situação de exclusão, mas poderá ser um bom suporte para a partilha de informação e de experiências e para a indução de dinâmicas colaborativas entre microempreendedores. Já existem bons indícios, mas ainda há muitos esforços a concertar se Viana do Castelo, o Vale do Lima e o Alto Minho se quiserem afirmar como *território(s) de boas práticas e de inovação* na busca de respostas articuladas em prol de um *microempreendedorismo mais inclusivo*.

7. Referências Bibliográficas

- Afonso, J. 2010. *Microcrédito e território – Portugal como estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Aghion, B., Morduch, J. 2005. Why Intervene in Credit Markets? In *The Economics of Microfinance*: 35-46. Massachusetts: The MIT Press.
- Almeida, J., Pinto, J. 1995. *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Alves, M. 2006. O Microcrédito: mais uma panaceia? *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, nº13, 3º quadrimestre: 45-55.
- Alves, M. 2010. Microcredit in Portugal. In *Handbook of Microcredit in Europe – social inclusion through microenterprise development*: 139-148. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited.
- Amaro, R. 1990. O «puzzle» territorial dos anos 90 – uma territorialidade flexível (e uma base para as relações entre nações e regiões). *Vértice*. Nº33: 39-47.
- Armendariz, B., Labie, M. 2012. Introduction and Overview: an inquiry into the Mismatch in Microfinance. In *The Handbook of Microfinance*: 3–13, <http://www.worldscibooks.com/economics/7645.html>
- Assens, C. 2014. *A Gestão das Redes – tecer laços sociais para o bem-estar económico*. Lisboa: Edições Piaget.
- Aydalot, P. 1986. *Milieux Innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- Baleiras, R. 2014. Território e desenvolvimento económico: falhas institucionais. *Publicação Ocasional do Conselho de Finanças Pública*, nº 3: 1-57.

Baptista, A. 2015. *Microcrédito: um desafio para o trabalho em parceria*. <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/opiniao-microcredito-um-desafio-para-o-trabalho-em-parceria/>

Bardin, L. 1995. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

Bawens, M., Mendoza, N., Iacomella, F. 2012. *Synthetic Overview of the Collaborative Economie*. <http://p2p.coop/files/reports/collaborative-economy-2012.pdf>

Bramanti, A., Senn, L. 1993. Entrepreneurs, firms, «milieu»: three different specifications of networking activities. Some evidences from the case of Bergamo. In *Reseaux de Innovation et Milieux Innovateurs: un pari pour le développement régional*: 193-218. Neuchatel: GREMI/EDES.

Brás, G. 2013. O Empreendedorismo e suas Determinantes: oportunidade ou necessidade? *Gestão e Desenvolvimento*. Nº21: 101-121.

Carrilho, T. 2009. Construção de Parcerias em Projetos de Promoção Local do Emprego. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. Nº19: 155-176

Catani, A., Laville, J.L., Gaiger, L., Hespanha, P. 2009. *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina, SA.

Colman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94 (suplement): s95-s120.

Dhillon, J. 2009. The role of social capital in sustaining partnership. *British Educational Research Journal*. Vol. 35, Nº 5: 687-704.

Digneffe, F., Beckers, M. 1997. Do individual ao social: a abordagem biográfica. In L. Albarello *et al.* *Páticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*: 203-245. Lisboa: Gradiva Publicações Lda.

Drucker, P. 1985. *Inovation and Entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. 2008. *O Essencial de Drucker*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, Lda.

Freire, J., Rego, R., Rodrigues, C. 2014. *Sociologia do Trabalho – um aprofundamento*. Porto: Edições Afrontamento.

Geleta, E. 2014. Social Capital as Collateral: banking on the poor. *American Journal of Economics and Sociology*. Vol.73, Nº1: 108-125.

Kitzinger, J. 1994. The Methodology of Focus Group: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*. Vol.1, Nº 16: 103-121.

Leite, C. 1999. Conto e História de Vida nas Ciências Sociais. *Comunicação e Sociedade*. Série Comunicação, vol. 12 (1-2), Nº1: 219-227.

Liamputtong, P., Ezzy, D. 2005. *Qualitative Research Methods*. NewYork: Oxford University Press.

Lin, Nan. 1999. Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*. Nº22 (1): 28-51.

Lopes, E., Mora, S., Morais, T. 2014. *Otimização das Políticas Públicas de Apoio ao Microempreendedorismo e Inclusão Social – estudando o acesso dos microempreendedores às medidas de promoção de auto-emprego*. Vila Nova de Gaia: APDES – Agência Piaget para o Desenvolvimento.

Maillat, D., Quévit, M., Senn, L. 1993. *Reseaux d'Innovation et Milieux d'Innovation*. In *Reseaux de Innovation et Millieux Innovateurs: un pari pour le développement régional*. 5-15. Neuchatel: GREMI/EDES.

Marques, A. 2010. Da Construção do Espaço à Construção do Território. *Fluxos & Riscos*. Nº 1: 75-88.

Marques, R. 1996. O Porco-espinho de Schopenhauer – do olhar do ornitologista à tentação de Vonkoren. In *Entre a Economia e a Sociologia*. 85-95. Oeiras: Celta Editora.

Martins, C. 2013. *Microcrédito em Portugal: porquê o valor do financiamento difere no país?* Dissertação de Mestrado em Economia Social. Braga: Universidade do Minho.

Mateus, A. (coord). 2012. *Plano de Desenvolvimento do Alto Minho: 2020*. http://www.altominho2020.com/fotos/editor2/altominho_diagnostico_estrategico_o_marco2012_rev.pdf

Mendes, A., Figueiredo, A., Ferreira, M., Santos, C., Carvalho, M., Tavares, T., Rodrigues, M., Lopes, S., Miranda, S. 2007. *Estudo de Avaliação do Sistema de Microcrédito em Portugal*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Quartenaire Portugal.

Oliveira, Edgar. 2014. *Microempreendedorismo e Políticas de Crédito – determinantes do sucesso da linha Microinvest*, Dissertação de Mestrado em Gestão na especialidade de Empreendedorismo, Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Portela, J., Hespanha, P., Nogueira, C., Teixeira, M., Batista, A. 2008. *Microempreendedorismo em Portugal – Experiências e Perspetivas*. Lisboa: ISCOOP – Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.

Pretty, J., Ward, H. 2001. Social Capital and Environment. *World Development*. Vol. 29, N^o2: 209-227.

Rankin, K. 2002. Social Capital, Microfinance and Politics of Development. *Feminist Economics*. N^o8: 1-24.

Rodrigues, F., Stoer, S. 1998. *Entre a Parceria e o Partenariado – amigos, amigos, negócios à parte*. Oeiras: Celta Editora.

Rosa, P., Kodithuwakku, S., Balunywa, W. 2006. Entrepreneurial Motivation in Developing Countries: what does “necessity” and “opportunity” entrepreneurship really mean? *Frontiers of Entrepreneurship Research* Vol. 26, Artigo 4: 1-14.

Rua, O., Melo, L. 2014. O Empreendedorismo. In Silva, E., Monteiro, F. *Empreendedorismo e Plano de Negócios*: 11-42. Porto: Vida Económica – Editorial, S.A.

Rueda, L., Antaki, C. 1998. Análisis del Discurso. In Esteves, A., Azevedo, J. (org.), *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*: 133-147. Porto: Instituto de Sociologia da FLUP.

Sengupta, R., Aubuchon, C. 2008. The Microfinance Revolution: an overview. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*: 9–30.

Silva, S. (coord.). 2014. *Projeto Micronegócios: Avaliar, Divulgar, Partilhar – estudo final*.
http://www.microcredito.com.pt/folder/galeria/ficheiro/41_estudo_MicroNegocios_2014

Silva, J. 2016. AAIMAM – Associação de Apoio a Iniciativas de Microempresários do Alto Minho.
http://www.microcredito.com.pt/folder/galeria/ficheiro/40_08022016_boletim_6_1_site_qiix2897yt.pdf

Sen, A. 2010. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras.

Tabariés, M. 2005. Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs. *Cahiers de la MSE*. Vol 18: 1-22. Paris: Maison des Sciences Économiques.

Yunus, M. 2002. *O Banqueiro dos Pobres*. Lisboa: Medialivros – Atividades Editoriais S.A.

Yunus, M. 2008. *Criar Um Mundo Sem Pobreza - o negócio social e o futuro do capitalismo*. Lisboa: Medialivros – Atividades Editoriais S.A.

Páginas Web Consultadas:

www.adril.pt

www.aevc.pt

www.cim-altominho.pt

www.cm-viana-castelo.pt

www.creditoagricola.pt

www.iapmei.pt

www.iefp.pt

www.incubo.eu

www.infoeuropa.euroid.pt

www.microcredito.pt

www.saldopositivo.cgd.pt



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Microempreendedorismo Inclusivo: Território, Boas Práticas e Inovação

- Estudo de Caso no Alto Minho -

ANEXOS E APÊNDICES

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Marta Maria Campos Mucha

sob orientação de
Professor Doutor Américo M. S. Carvalho Mendes

Católica Porto Business School
março 2017

Índice de Anexos e Apêndices

ANEXOS

Anexo 1 - Plano de Ação «Empreendedorismo 2020 - Relançar o Espírito Empreendedor» (pp.1-17).....	I
Anexo 2 - Síntese de conclusões «Semana de Microcrédito: encontros entre parceiros (2 a 7 de novembro 2015)» (pp.1-4).....	II
Anexo 3 - Síntese relativa a «Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos (ATCP)»	III

APÊNDICES

Apêndice 1 - Quadro 1A: Aspetos Relevantes do Desempenho das Linhas de Apoio ao Microempreendedor divulgadas pelo GAM da CMVC	IV
Apêndice 2 - Figura 1A: Retratos-Síntese do Microempreendedor apoiado pelo MVC Finicia versus Microempreendedor apoiado pela ANDC Microcrédito....	V
Apêndice 3- Quadro 2A: Detalhes do Perfil dos Microempreendedores da área de Viana do Castelo e da área do Alto Minho.....	VI
Apêndice 4 - Doze Histórias de Vida de Microempreendedores	VII
Apêndice 5 - Guião das Entrevistas a Microempreendedores.....	VIII
Apêndice 6 - Sistema de Categorias das Entrevistas a Microempreendedores..	IX
Apêndice 7 - Entrevistas aos Doze Microempreendedores Participantes.....	X

Apêndice 8 - Guiões das Entrevistas a Representantes de Vários Setores e Questionário Administrado a OES e EPAT na Região do Alto Minho	XI
Apêndice 9 - Sistemas de Categorias das Entrevistas a Representantes do Setor Bancário, do Setor Público e da Comunidade Empreendedora	XII
Apêndice 10 - Entrevistas a Representantes do Setor Bancário, do Setor Público e da Comunidade Empreendedora.....	XIII
Apêndice 11- Respostas de duas OES e de duas EPAT ao Questionário Administrado a Outras Entidades da Região do Alto Minho.....	XIV

ANEXO 1

Plano de Ação «Empreendedorismo 2020 -
Relançar o Espírito Empreendedor» (pp.1-17)



Bruxelas, 9.1.2013
COM(2012) 795 final

COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO
PLANO DE AÇÃO «EMPREENDEDORISMO 2020»
Relançar o espírito empresarial na Europa

PT

PT

ÍNDICE

1.	O nosso desafio: mais empreendedores para a Europa	3
2.	Eixo de Ação 1 – Desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo para apoiar o crescimento e a criação de empresas	6
2.1.	Novas bases: generalizar e melhorar a qualidade do ensino do empreendedorismo...	6
2.2.	... e novos limites: um ensino superior no domínio do empreendedorismo	7
3.	Eixo de Ação 2 – Criar um contexto propício à prosperidade e ao crescimento dos empresários	8
3.1.	Melhorar o acesso ao financiamento	9
3.2.	Apoiar as novas empresas nas fases cruciais do seu ciclo de vida e ajudá-las a crescer	11
3.3.	Explorar as novas oportunidades de negócio na era digital	14
3.4.	Facilitar a transmissão de empresas	16
3.5.	Tornar o insucesso num sucesso: uma segunda oportunidade para casos de falência não fraudulenta	18
3.6.	Encargos regulamentares: regras mais claras e simples	20
4.	Eixo de Ação 3 – Utilizar modelos de empreendedorismo e alcançar grupos específicos	23
4.1.	Novas perceções: os empresários, um modelo a seguir	23
4.2.	Novos horizontes: chegar às mulheres, aos idosos, aos migrantes, aos desempregados e aos jovens	24
4.2.1.	Mulheres	25
4.2.2.	Idosos	26
4.2.3.	Empresários migrantes	27
4.2.4.	Desempregados, em especial os jovens	28
5.	Conclusões	29
	Anexo: Plano de Ação «Empreendedorismo 2020» – Relançar o Espírito Empresarial na Europa	31

COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO

PLANO DE AÇÃO «EMPREENDEDORISMO 2020»

Relançar o espírito empresarial na Europa

Desde 2008, a Europa tem sofrido os efeitos da mais severa crise económica verificada nos últimos 50 anos: pela primeira vez, existem na Europa mais de 25 milhões de desempregados e, na maioria dos Estados-Membros, as pequenas e médias empresas (PME) ainda não conseguiram recuperar para os níveis pré-crise.

Anteriormente à atual crise económica e financeira, a economia europeia enfrentava vários desafios estruturais nos domínios do emprego e da competitividade e diversos obstáculos ao empreendedorismo. Muitos persistiram, mas a crise foi também catalisadora de uma forte mudança e reestruturação. Além disso, a economia mundial transformou-se na última década. O rápido crescimento da procura e da produção nos mercados globais pressionou o fornecimento de recursos e energético, alterando as estruturas de custo das empresas europeias, muitas das quais dependem da importação desses fornecimentos.

A estratégia «Europa 2020» procurou responder a esta situação, lançando as bases para o futuro crescimento e competitividade, que deverá ser inteligentes, sustentáveis e inclusivos e ter em conta os principais desafios societais. Corrigir os problemas do passado e colocar a UE numa via de desenvolvimento mais sustentável para o futuro é uma responsabilidade partilhada pelos Estados-Membros e as instituições da UE. Consciente da estreita interligação das nossas economias, a UE procura agora remodelar a sua governação económica para garantir respostas políticas mais eficazes aos desafios atuais e futuros.

Para retomar o crescimento e níveis mais elevados de emprego, a Europa precisa de mais empreendedores. No seguimento da análise da iniciativa «Small Business Act» de abril de 2011 e da comunicação relativa à política industrial adotada em outubro último, o plano de ação proposto apresenta uma nova visão e um certo número de ações que importa desenvolver tanto a nível da UE como dos Estados-Membros para apoiar o empreendedorismo na Europa. Essa visão assenta em três eixos: desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo; garantir um contexto empresarial propício; utilizar modelos de empreendedorismo e alcançar grupos específicos.

1. O NOSSO DESAFIO: MAIS EMPREENDEDORES PARA A EUROPA

O empreendedorismo é um poderoso motor de crescimento económico e criação de emprego¹: conduz à criação de novas empresas e postos de trabalho, abre novos mercados e favorece o desenvolvimento de novas competências e capacidades. No domínio da indústria, por exemplo, é especialmente importante para o rápido desenvolvimento dos seis setores de crescimento emergentes, identificados aquando da atualização da comunicação da Comissão relativa à política industrial². O empreendedorismo aumenta a **competitividade** e a

¹ Sobre o potencial do empreendedorismo para a criação de emprego, ver Comunicação da Comissão «Uma recuperação geradora de emprego», COM(2012) 173 final de 18.4.2012.

² A iniciativa COM (2012) 582 final, de outubro de 2012, identifica seis setores: as tecnologias de fabrico avançadas e não poluentes, as tecnologias facilitadoras essenciais, os bioprodutos, a política industrial, a construção e as matérias-primas sustentáveis, os veículos limpos e as redes inteligentes.

capacidade de inovação das economias e é crucial para a realização dos objetivos de várias políticas setoriais europeias³. Comercializar novas ideias melhora a produtividade e gera riqueza. Sem os postos de trabalho criados pelas novas empresas, o crescimento médio líquido do emprego seria negativo⁴. As **novas empresas**, em especial as PME, **representam a mais importante fonte de criação de emprego**: geram mais de 4 milhões de novos empregos anualmente na Europa⁵. Todavia, o motor desta recuperação tem dado sinais de fraqueza: desde 2004, **a percentagem de população que prefere uma atividade por conta própria a um emprego assalariado baixou** em 23 dos 27 Estados-Membros da UE⁶. Se há três anos o trabalho não assalariado seria a primeira escolha de 45 % dos europeus, **essa percentagem caiu atualmente para 37 %**⁷. Pelo contrário, os EUA e a China registam uma percentagem bastante mais elevada: 51 % e 56 % respetivamente. Além disso, quando criadas, **as novas empresas crescem mais lentamente**⁸ na UE do que nos EUA ou nos países emergentes e apenas **um número inferior consegue integrar o grupo das maiores empresas mundiais**⁹.

O nível de empreendedorismo e a sua natureza variam grandemente entre os Estados-Membros, e as razões do fraco entusiasmo por uma carreira empresarial são, pois, diversas. Certos Estados-Membros com níveis mais elevados de empreendedorismo são menos eficazes do que outros no apoio ao crescimento das novas e das pequenas empresas. De um modo geral, **os potenciais empresários europeus estão confrontados com um contexto difícil**: o ensino não garante bases adequadas a uma carreira empresarial, o acesso ao crédito e aos mercados e a transmissão das empresas são difíceis, existe o receio de sanções punitivas em caso de insucesso e os encargos administrativos são excessivos. A Análise Anual do Crescimento de 2013 salientou recentemente a necessidade de melhorar o contexto empresarial para reforçar a competitividade das economias da UE. Além disso, **as medidas de apoio às PME continuam desequilibradas**, uma vez que um número significativo de Estados-Membros da UE ainda não considera devidamente as características das pequenas empresas, em especial das microempresas¹⁰, seja ao elaborar a sua legislação, seja ao não conceder uma segunda oportunidade aos empresários honestos em situação de falência¹¹.

Não só as condições gerais constituem um desafio, como existe uma **cultura generalizada que não reconhece ou recompensa suficientemente as iniciativas empreendedoras**, nem valoriza os empresários de sucesso, enquanto modelos geradores de emprego e rendimento.

³ Por exemplo, Comunicação «Crescimento Azul: Oportunidades para um crescimento marinho e marítimo sustentável», COM(2012) 494 final.

⁴ Kauffman Foundation «Business Dynamics Statistics Briefing: Jobs created from business start-ups in the United States», http://www.kauffman.org/uploadedFiles/BDS_Jobs_Created_011209b.pdf

⁵ Cálculo da Comissão baseado nos dados do Eurostat (2009).

⁶ Os países onde a preferência por uma atividade independente cresceu entre 2004 e 2012 foram a República Checa (de 30 % para 34 %), a Letónia (de 42 % para 49 %), a Lituânia (de 52 % para 58 %) e a República Eslovaca (de 30 % para 33 %), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index_en.htm

⁷ Ver «Flash Eurobarometer 354: Entrepreneurship», da Comissão Europeia.

⁸ Albert Bravo-Biosca «The dynamics of Europe's industrial structure and the growth of innovative firms», Conferência de Sevilha CCI, outubro de 2011.

⁹ Surpreendentemente, as maiores corporações da Europa incluem apenas 12 empresas constituídas na segunda metade do século XX, contra 51 nos EUA e 46 nos países emergentes. Destas, apenas três foram criadas após 1975 na Europa, face a 26 nos EUA e 21 nos mercados emergentes. T. Philippon, N. Veron, Bruegel Policy Brief 2008/1.

¹⁰ Como salientado na Comunicação da Comissão: «Uma iniciativa europeia para o desenvolvimento do microcrédito em prol do crescimento e do emprego», COM(2007) 0708 final (adotada em 20.12.2007).

¹¹ «Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy», http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

Para que o empreendedorismo se torne o motor de crescimento da nossa economia, **a Europa necessita de uma profunda mudança cultural.**

No contexto da crise económica atual e do novo mecanismo de governação económica, a presente comunicação alarga e reforça a intervenção nos domínios em que, na opinião da Comissão, e no âmbito da análise do «Small Business Act»¹², continuam a ser necessárias melhorias aos níveis nacional e europeu.

Cada PME é diferente: a variedade de dimensões, ramos de atividade e formas jurídicas exige uma atenção devidamente adaptada por parte dos decisores políticos¹³. Este princípio aplica-se igualmente às profissões liberais e aos empresários em nome individual que também contribuem de forma significativa para a economia da UE¹⁴. **O princípio «think small first» deve constituir a pedra angular das políticas nacionais e europeias.**

É preciso envidar esforços para que a atividade empresarial se torne mais atraente para os europeus. Tal inclui igualmente os empresários sociais cujo potencial é frequentemente subestimado¹⁵. Estes empresários criam empregos duradouros e demonstraram ter maior resistência à crise do que a economia geral. São inovadores, promovem a inclusão social e contribuem para a realização dos objetivos da estratégia «Europa 2020».

A situação atual só poderá ser ultrapassada mediante **uma ação corajosa e coordenada por parte de todas as administrações aos níveis europeu, nacional e regional.**

O presente plano de ação propõe uma ação conjunta decisiva para libertar o potencial empreendedor da Europa, eliminar os atuais obstáculos e revolucionar a cultura do empreendedorismo na Europa. Visa facilitar a criação de novas empresas e garantir um contexto mais favorável à prosperidade e ao crescimento dos empresários já existentes.

Prevê três áreas de intervenção imediata:

- 1. Desenvolver o ensino e a formação no domínio do empreendedorismo para apoiar o crescimento e a criação de empresas;*
- 2. Criar condições gerais propícias aos empresários, eliminando os atuais obstáculos estruturais existentes e apoiando-os nas fases cruciais do ciclo de vida das empresas;*
- 3. Promover uma cultura do empreendedorismo/empresarial na Europa e favorecer a emergência de uma nova geração de empreendedores.*

¹² Análise do «Small Business Act» para a Europa, COM(2011) 78 final (adotada em 23.2.2011).

¹³ Idem.

¹⁴ Diretiva 2005/36/CE: «Na medida em que se trata de profissões regulamentadas, (...) as profissões liberais (...) são, nos termos da presente diretiva, as exercidas com base em qualificações profissionais específicas, a título pessoal, sob responsabilidade própria e de forma independente por profissionais que prestam serviços de caráter intelectual, no interesse dos clientes e do público em geral.»

¹⁵ «Iniciativa de Empreendedorismo Social: Construir um ecossistema para promover as empresas sociais no centro da economia e da inovação sociais», COM(2011) 682 final (adotada em 25.10.2011). Uma «empresa social» é um operador da economia social cujo principal objetivo consiste em gerar impacto social e não obter lucro para os seus proprietários ou acionistas.

2. EIXO DE AÇÃO 1 – DESENVOLVER O ENSINO E A FORMAÇÃO NO DOMÍNIO DO EMPREENDEDORISMO PARA APOIAR O CRESCIMENTO E A CRIAÇÃO DE EMPRESAS

2.1. Novas bases: generalizar e melhorar a qualidade do ensino do empreendedorismo...

Investir no ensino do empreendedorismo representa um dos investimentos com maiores benefícios que a Europa pode fazer. Vários estudos sugerem que entre 15 % e 20 % dos alunos que participam num programa «mini-empresa» no ensino secundário criam mais tarde a sua própria empresa, o que corresponde a um número cerca de três a cinco vezes superior ao da população em geral¹⁶. Independentemente de virem a constituir uma empresa de natureza comercial ou social, os jovens que participam neste tipo de aprendizagem desenvolvem os seus **conhecimentos empresariais** e um conjunto de **aptidões e atitudes essenciais**, incluindo a **criatividade, o espírito de iniciativa, a tenacidade, o trabalho em equipa, a compreensão dos riscos e o sentido de responsabilidade**. Estas são as bases que ajudam os empresários a **transformar as suas ideias em ações** e que aumentam também consideravelmente a empregabilidade.

O empreendedorismo é uma competência essencial do Quadro Europeu¹⁷ e um domínio de intervenção no âmbito da recente Comunicação da Comissão «Repensar a Educação»¹⁸. O papel do empreendedorismo enquanto instrumento para aumentar os níveis de empregabilidade também é salientado na Análise Anual do Crescimento de 2013¹⁹. Alguns Estados-Membros introduziram com êxito estratégias nacionais de ensino do empreendedorismo ou tornaram obrigatória a aquisição de competências empreendedoras no quadro dos currículos nacionais, mas são precisos mais esforços. O ensino deve aproximar-se da vida real, introduzindo **modelos de aprendizagem baseados na experiência prática** e beneficiando da experiência de **verdadeiros empresários**. Importa igualmente definir os resultados de aprendizagem neste domínio para todos os educadores, a fim de possibilitar a utilização na sala de aula de metodologias eficazes para o ensino do empreendedorismo.

A experiência prática nesta matéria também pode ser adquirida fora dos programas de ensino. Os jovens devem ser encorajados a desenvolver competências empreendedoras através de aprendizagens informais e não formais como o voluntariado. Essa experiência deve igualmente ser validada e reconhecida, em conformidade com a proposta de recomendação da Comissão neste domínio²⁰.

A criação de parcerias com as empresas poderá assegurar uma maior adequação dos currículos do ensino e formação ao mundo real. Certas iniciativas como o Fórum VET-Business²¹ e as Alianças de Conhecimentos Setoriais²² possibilitam o envolvimento das empresas. Os estabelecimentos de ensino devem ser incentivados a valorizar uma abordagem geral mais empreendedora, a fim de garantir o desenvolvimento e a afirmação de uma cultura

¹⁶ C. Jenner, «Business and Education: Powerful Social Innovation Partners», Stanford Social Innovation Review (27.8.2012).

¹⁷ Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de dezembro de 2006, sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida.

¹⁸ COM(2012) 669, http://ec.europa.eu/education/news/rethinking_en.htm

¹⁹ Ver p. 11, «Análise Anual do Crescimento» COM(2012) 750, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_en.pdf

²⁰ COM (2012) 485.

²¹ VET-Business Fórum – Fórum EFP-Empresas; EFP – Ensino e Formação Profissionais.

²² Ver http://ec.europa.eu/education/news/20120425_en.htm

do empreendedorismo e da inovação, no âmbito da sua missão, da liderança, do contributo enquanto partes interessadas, dos currículos e dos resultados de aprendizagem.

2.2. ... e novos limites: um ensino superior no domínio do empreendedorismo

O papel do ensino superior no domínio do empreendedorismo extravasa largamente a transmissão de conhecimentos, implicando igualmente a participação em ecossistemas, parcerias e alianças industriais. Num momento em que as políticas públicas a favor do empreendedorismo se focalizam cada vez mais nas empresas de alta tecnologia e de forte crescimento, os estabelecimentos de ensino superior contribuem ativamente para as políticas de inovação dos Estados-Membros e da UE.

O Instituto Europeu de Tecnologia (IET), que foi pioneiro no reconhecimento da importância fulcral do empreendedorismo para a inovação a nível da UE, tem ajudado a lançar pontes entre o ensino e a inovação destinada à indústria. Foram criadas várias «start-ups» no âmbito das Comunidades do Conhecimento e Inovação («Knowledge and Innovation Communities», KIC) do IET. Os programas do IET garantem uma exposição dos estudantes à excelência científica, proporcionando-lhes simultaneamente a aquisição de competências empreendedoras, o acesso a serviços ligados à criação de empresas e a participação em programas de mobilidade. As parcerias podem constituir uma poderosa plataforma para o desenvolvimento dessas competências nos diferentes setores, intervindo diretamente na sua transmissão, aplicação e atualização.

As universidades devem valorizar uma abordagem mais empreendedora²³. Para isso, a Comissão Europeia, em colaboração com a OCDE, já definiu um conjunto de orientações para as universidades que promovem o empreendedorismo. Essas orientações pretendem auxiliar as universidades na sua autoavaliação e melhorar a sua capacidade através da utilização de módulos de aprendizagem específicos. O acesso às orientações será alargado gradualmente:

Assim, a Comissão irá:

- *Desenvolver uma iniciativa pan-europeia para a aquisição de competências empreendedoras, reunindo a perícia europeia e nacional existente em matéria de análise de impacto, de conhecimentos, de desenvolvimento de metodologias e de aprendizagem pelos pares entre profissionais dos Estados-Membros.*
- *Reforçar a cooperação com os Estados-Membros a fim de avaliar a introdução do ensino do empreendedorismo em cada país com base na experiência real e dar apoio às administrações públicas que desejem aprender com outras administrações bem-sucedidas neste domínio.*
- *Estabelecer, conjuntamente com a OCDE, um conjunto de orientações que incentivem o desenvolvimento de estabelecimentos de ensino e de formação promotores do empreendedorismo²⁴.*
- *Promover o reconhecimento e a validação de competências empreendedoras adquiridas num contexto de aprendizagem não formal ou informal²⁵.*

²³ Ver Gibb A, Haskins G, Robertson I, *Leading the Entrepreneurial University*, Oxford University, 2009.

²⁴ Ver recente Comunicação «Repensar a Educação», COM(2012) 669, ponto 2.1.

²⁵ COM(2012) 485 final de 5.9.2012.

- *Divulgar as orientações universitárias no domínio do empreendedorismo no início de 2013, facilitar o intercâmbio entre universidades interessadas em aplicar as orientações e promover gradualmente a sua aplicação junto dos estabelecimentos de ensino superior da União Europeia;*
- *Apoiar os mecanismos eficazes de criação de empresas baseados nas universidades («spin-offs», etc.) e os novos ecossistemas entre universidades e empresas centrados nos grandes desafios sociais.*

Os Estados-Membros são convidados a:

- *Assegurar a integração do empreendedorismo enquanto competência essencial nos currículos nacionais, incluindo do ensino básico, secundário, profissional e superior e da educação de adultos, até ao final de 2015.*
- *Oferecer aos jovens a possibilidade de beneficiarem, pelo menos, de uma experiência prática de caráter empresarial²⁶, até ao final da escolaridade obrigatória, nomeadamente gerir uma «mini-empresa» ou ser responsável por um projeto empresarial de uma empresa comercial ou por um projeto de natureza social.*
- *Incentivar a formação no domínio do empreendedorismo de jovens e adultos no âmbito do sistema educativo, através dos recursos dos Fundos Estruturais (nomeadamente, o Fundo Social Europeu, FSE), e em consonância com os planos nacionais de emprego, em especial enquanto instrumento de uma educação de segunda oportunidade para as pessoas não integradas nos programas de ensino ou formação ou desempregadas. Explorar plenamente as possibilidades de formação disponíveis a título do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).*
- *Promover a utilização de módulos de aprendizagem no domínio do empreendedorismo para jovens que beneficiem dos mecanismos nacionais de garantia para a juventude²⁷.*

3. EIXO DE AÇÃO 2 – CRIAR UM CONTEXTO PROPÍCIO À PROSPERIDADE E AO CRESCIMENTO DOS EMPRESÁRIOS

As novas empresas requerem uma atenção específica. **Seis áreas principais** exigem a introdução de medidas destinadas a eliminar os obstáculos existentes que entravam a constituição e o crescimento dessas empresas:

- O acesso ao financiamento;
- O apoio concedido aos empresários nas fases cruciais do ciclo de vida das empresas e do seu crescimento;
- Explorar as novas oportunidades de negócio na era digital;

²⁶ Ver recente Comunicação «Repensar a Educação», COM(2012) 669, ponto 2.1.

²⁷ Proposta de Recomendação do Conselho relativa à instituição de uma Garantia para a Juventude, COM(2012) 729.

- A transmissão de empresas;
- Os procedimentos em caso de falência e a concessão de uma segunda oportunidade aos empresários honestos;
- A redução dos encargos regulamentares.

3.1. Melhorar o acesso ao financiamento

Sem um financiamento adequado e sem liquidez, nenhuma empresa pode funcionar, investir e crescer. Com efeito, o acesso ao financiamento é uma das alavancas do crescimento das PME²⁸. De acordo com uma consulta pública lançada pela Comissão em julho de 2012, o acesso ao financiamento constitui uma das mais importantes limitações ao crescimento e ao empreendedorismo na Europa. As PME têm dependido dos empréstimos bancários, pelo que as atuais restrições ao crédito resultantes da crise estão a ter um impacto desproporcionado sobre estas empresas. Acresce que **os empresários têm sobretudo dificuldade em obter financiamento nas fases iniciais da sua atividade**. Em dezembro de 2011, a Comissão Europeia apresentou um plano de ação com o objetivo de melhorar o acesso das PME²⁹ ao financiamento e um conjunto de propostas sobre os fundos de capital de risco e os fundos de empreendedorismo social³⁰. Além disso, as PME foram objeto de atenção especial na diretiva sobre os instrumentos financeiros³¹ e no âmbito das negociações finais sobre a diretiva relativa aos requisitos de capital³². No entanto, é preciso redobrar esforços aos níveis europeu e nacional no sentido de ultrapassar as deficiências dos mercados (nomeadamente, explorando alternativas ao crédito bancário para as PME), complementar o limitado financiamento privado disponível e assegurar uma maior divulgação da informação relativa ao financiamento.

É igualmente importante reforçar a qualidade e a rentabilidade dos projetos de empresas em fase de arranque («start-ups»). O apoio financeiro à experimentação, à demonstração e à implementação de novas tecnologias, o reforço das atividades de capital de risco, os investimentos dos «business angels», os viveiros de empresas e os empréstimos às PME com elevado potencial são alguns dos domínios em que é possível agir. Os empresários necessitam de fundos para comercializar os produtos da investigação e do desenvolvimento e testar modelos de negócio inovadores. O apoio a estes setores é proposto pela Comissão no âmbito do futuro programa para a competitividade das

²⁸ COM (2011) 206 final, «Ato para o mercado único: Doze alavancas para estimular o crescimento e reforçar a confiança mútua "Juntos para um novo crescimento"».

²⁹ «Plano de ação para melhorar o acesso das PME ao financiamento», COM(2011) 870 final.

³⁰ Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativo aos Fundos de Capital de Risco Europeus, COM(2011) 860 final; Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativa aos Fundos de Empreendedorismo Social Europeus, COM(2011) 862 final.

³¹ Diretiva 2004/39/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de abril de 2004, relativa aos mercados de instrumentos financeiros, que altera as Diretivas 85/611/CEE e 93/6/CEE do Conselho e a Diretiva 2000/12/CE do Parlamento Europeu e do Conselho e que revoga a Diretiva 93/22/CEE do Conselho.

³² Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao acesso à atividade das instituições de crédito e à supervisão prudencial das instituições de crédito e empresas de investimento e que altera a Diretiva 2002/87/CE do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à supervisão complementar de instituições de crédito, empresas de seguros e empresas de investimento de um conglomerado financeiro, COM(2011) 453 final.

empresas e PME (COSME)³³ e do programa «Horizon 2020», apoio que será reforçado através dos Fundos Estruturais europeus³⁴.

Os agentes da economia social e as empresas sociais são importantes fatores de criação de emprego e de inovação social. Embora enfrentem problemas similares à maioria das PME, podem deparar-se com dificuldades adicionais no acesso ao financiamento, como salientado pela Comissão no futuro **Programa da União Europeia para a Mudança e a Inovação Social e na regulamentação relativa aos Fundos Estruturais³⁵.**

Uma componente importante de um ecossistema empreendedor bem-sucedido é o conjunto de investidores que intervêm numa fase precoce das empresas (investidores em capital de risco «venture capitals» e os «business angels») e que fornecem o capital de lançamento («seed capital») e garantem a primeira ronda de investimentos. Estes investidores recorrem a uma ampla rede de pares e fornecem um conhecimento e apoio valiosos sobre o mercado e o desenvolvimento dos investimentos em dinheiro inteligente («smart money»). Estes investimentos também podem ser estimulados através de incentivos fiscais.

Em 2008, a Comissão criou a rede **Enterprise Europe Network**, uma parceria com mais de 600 organizações de acolhimento, incumbida nomeadamente de fornecer às empresas e aos potenciais empresários todas as informações necessárias sobre o acesso ao financiamento da UE e as finanças da UE. Até hoje, **o acesso a uma informação mais adequada sobre os apoios da UE continua a ser um dos principais pedidos das empresas.** A Comissão está a trabalhar em conjunto com as partes interessadas no sentido de **reforçar a rede**, de forma a torná-la mais ativa e eficaz.

Assim, a Comissão irá:

- *Financiar programas destinados a desenvolver um mercado de microfinanciamento na Europa, através de iniciativas como o instrumento de microfinanciamento «Progress» e a ação comum de apoio às instituições de microfinanciamento (JASMINE), e disponibilizar meios de microfinanciamento aos Estados-Membros e regiões através do Fundo Social Europeu e do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.*
- *Facilitar o acesso direto das PME aos mercados de capitais através do desenvolvimento de um sistema de bolsa próprio da UE para transacionar ações e obrigações emitidas pelas PME («mercados de crescimento das PME»), no contexto da revisão da diretiva relativa aos mercados de instrumentos financeiros (MiFID).*

Os Estados-Membros são convidados a:

- *Avaliar a necessidade de alterar a atual legislação financeira nacional com o objetivo de facilitar formas novas e alternativas de financiamento para «start-ups» e PME em geral, nomeadamente no que diz respeito às plataformas de financiamento*

³³ Proposta de Regulamento que institui o Programa para a Competitividade das Empresas e Pequenas e Médias Empresas (2014-2020), COM(2011) 834 final.

³⁴ De acordo com a proposta da Comissão sobre os futuros Fundos Estruturais, devem ser adotadas estratégias abrangentes para garantir um amplo apoio às «start-ups» e beneficiar do investimento do FEDER ou FSE no empreendedorismo (COM(2012) 0496 final - 2011/0276 (COD)).

³⁵ Ver a proposta legislativa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011PC0609:EN:NOT>

coletivo («crowdfunding»), bem como analisar a necessidade de simplificar a legislação fiscal para estimular o desenvolvimento de mercados financeiros alternativos, como os investimentos de «business angels».

- Utilizar os recursos dos fundos estruturais para garantir mecanismos de apoio ao microfinanciamento a título das várias prioridades de investimento do Fundo Social Europeu (FSE) e do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER).
- Explorar todo o potencial do FEADER para facilitar o acesso dos empresários ao financiamento, em especial na fase inicial das atividades agrícolas (por exemplo, a instalação de jovens agricultores) e nas zonas rurais em geral, incluindo através de instrumentos financeiros.

3.2. Apoiar as novas empresas nas fases cruciais do seu ciclo de vida e ajudá-las a crescer

Cerca de **50 % das novas empresas fracassam nos primeiros cinco anos de atividade**. Para que os **empresários** europeus possam crescer como desejado, deverão ser consagrados mais recursos para ajudá-los a ultrapassar este período. **As empresas carecem frequentemente de um ecossistema apropriado que lhes permita desenvolver-se.**

A utilização de serviços de apoio conhecedores dos mercados pode ser uma ajuda preciosa e aumentar significativamente a taxa de sucesso das novas empresas. Uma ajuda eficaz implica programas globais que integrem elementos essenciais como a formação em gestão, o apoio em I&D e a ligação em rede com os pares e com os potenciais fornecedores e clientes. Os empresários necessitam cada vez mais de aconselhamento e apoio para poderem responder à limitação de recursos e à insegurança dos fornecimentos através de investimentos estratégicos e do desenvolvimento de produtos. Muitas pequenas empresas estão igualmente sob pressão crescente das empresas que fornecem quer em termos de cumprimento das novas normas e requisitos de conceção, quer de uma maior eficiência e reciclagem dos recursos utilizados.

A redução dos custos de cumprimento das obrigações fiscais melhoraria o contexto empresarial, em especial para as pequenas empresas. Dados os reduzidos recursos e experiência, os elevados custos de cumprimento que resultam da complexidade da legislação fiscal e dos procedimentos de declaração têm maior impacto nas pequenas empresas e nas novas empresas do que nas empresas de maior dimensão. Os Estados-Membros deverão igualmente considerar a possibilidade de simplificação dos procedimentos de registo do IVA e criação de um balcão único eletrónico de registo para facilitar o comércio eletrónico transfronteiriço das pequenas empresas.

A ciência e a investigação oferecem um grande número de ideias novas para a criação de empresas de sucesso, mas é possível ir mais longe na utilização pelas empresas dos resultados da investigação. Assim, deverão ser partilhadas mais informações com as empresas sobre os resultados dos projetos financiados pelos programas-quadro para a investigação e o desenvolvimento.

As novas empresas são frequentemente vítimas de **práticas comerciais enganosas**. Tal pode incluir a prestação de informações falsas ou enganosas sobre um serviço ou o envio de ofertas que consistem em faturas sem contrato prévio ou de formulários enganosos solicitando a atualização das informações fornecidas nos anuários profissionais. A Comissão publicou uma

estratégia³⁶ contendo uma lista pormenorizada de ações futuras destinadas a reforçar a proteção das empresas e tenciona apresentar uma proposta legislativa em 2013.

A eliminação dos obstáculos ao Mercado Único e, dessa forma, a criação de condições equitativas ajudará as pequenas empresas a desenvolver as suas atividades transfronteiriças. Tal inclui eliminar a dupla tributação fiscal, bem como as disparidades e medidas fiscais que constituem obstáculos transfronteiriços ao Mercado Único e ao investimento estrangeiro na UE.

Além disso, na maioria dos países da UE, os quadros normativos em matéria de segurança social dos trabalhadores não assalariados divergem substancialmente das normas aplicáveis aos assalariados, o que cria barreiras adicionais aos empresários. É sobretudo importante apoiar as novas empresas em caso de transição do desemprego para uma atividade independente. As disposições que visam facilitar a situação das pessoas que dependem das prestações sociais (nomeadamente, as prestações de desemprego) para criarem as suas próprias empresas e tornarem-se economicamente independentes podem revelar-se úteis (colmatando as lacunas dos sistemas sociais). Por conseguinte, os Estados-Membros devem analisar a possibilidade de os trabalhadores independentes beneficiarem de prestações (por exemplo, prestações de saúde, de reforma, de invalidez, de desemprego em caso de encerramento/falência, etc.) comparáveis às dos trabalhadores por conta de outrem, sem reduzir as prestações destes últimos.

Para prosperar, os empresários e as PME necessitam de uma perícia específica e personalizada, que os ajude a desenvolver vantagens competitivas e a beneficiar de cadeias de valor mundiais e de uma gestão partilhada dos recursos humanos. Os «clusters» (agrupamentos de empresas), as redes de empresas e outros tipos de associações de empresas podem proporcionar um contexto favorável, na medida em que reúnem os agentes relevantes do mundo empresarial, da educação, da investigação e do setor público³⁷. Entre as PME, algumas empresas, como as empresas sociais, adotam muitas vezes modelos de negócio específicos que exigem mecanismos de apoio apropriados. O agrupamento de PME pode gerar um aumento da competitividade³⁸. Por conseguinte, os Estados-Membros devem considerar a possibilidade de melhorar os seus sistemas fiscais, de forma a permitir um maior número de agrupamentos deste tipo.

Além disso, os empresários podem retirar benefícios consideráveis do Mercado Único. Contudo, atualmente, o bom funcionamento deste mercado continua a ser prejudicado por um certo número de obstáculos. Em 3 de outubro de 2012, a Comissão Europeia publicou o **Ato para o Mercado Único II**³⁹ com o objetivo de reduzir as barreiras existentes. A implementação efetiva destas medidas pode promover o empreendedorismo na Europa, em domínios como os serviços transfronteiriços, o reconhecimento dos diplomas e qualificações e o direito de estabelecimento.

³⁶ Comunicação «Proteger as empresas contra práticas comerciais enganosas e assegurar uma aplicação efetiva das normas», COM(2012) 702; Revisão da Diretiva 2006/114/CE relativa à publicidade enganosa e comparativa.

³⁷ «The Concept Of Clusters And Cluster Policies And Their Role For Competitiveness And Innovation: Main Statistical Results And Lessons Learned», documento de trabalho dos serviços da Comissão SEC(2008) 2637.

³⁸ Ver Recomendação 5, Recomendações Finais, do European Cluster Policy Group em http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/newsroom/2010/09/ECPG_Final_Report_web_low1.pdf, formulada no seguimento das recomendações da European Cluster Alliance.

³⁹ «Ato para o Mercado Único II – Juntos para um Novo Crescimento», COM(2012) 573 final.

Além disso, devem ser incentivados os **intercâmbios com empresários experientes da UE**, nomeadamente no âmbito do programa da Comissão «Erasmus para Jovens Empresários».

Assim, a Comissão irá:

- *Identificar e promover as boas práticas dos Estados-Membros, com vista a criar um enquadramento fiscal mais propício ao empreendedorismo.*
- *Apoiar a cooperação entre «clusters» e redes de empresas;*
- *Apoiar a ligação em rede e o intercâmbio de boas práticas entre organismos responsáveis por iniciativas que visem uma utilização mais eficiente dos recursos pelas PME;*
- *Reforçar a parceria entre a rede Enterprise Europe Network e as organizações de acolhimento, os balcões únicos e todas as organizações de apoio às PME, a fim de: i) divulgar informações sobre iniciativas da UE, fontes de financiamento e apoios à inovação; (ii) incentivar os Estados-Membros a reforçar as medidas destinadas a aumentar a disponibilidade de investimento por parte dos empresários e das PME e (iii) oferecer uma assistência eficaz que ajude as empresas a beneficiar plenamente do Mercado Único e a aceder aos mercados de países terceiros.*
- *Rever as normas que proíbem certas práticas comerciais enganosas⁴⁰, com vista a reforçá-las e a melhorar a aplicação da legislação contra tais práticas em casos transfronteiriços.*
- *Explorar plenamente o potencial do Mercado Único Eletrónico para as PME, eliminando os atuais obstáculos ao comércio eletrónico transfronteiriço⁴¹.*
- *Prosseguir o desenvolvimento do programa Erasmus para Jovens Empresários, a fim de satisfazer a crescente procura por parte de novos empresários de todo o Mercado Único⁴².*
- *Incentivar os intercâmbios de jovens empresários entre a UE e os países terceiros.*
- *Ajudar os Estados-Membros a desenvolver mecanismos integrados de apoio através de seminários sobre o reforço das capacidades, financiados a título de assistência técnica pelo FSE, destinados às partes interessadas relevantes, incluindo os prestadores de ensino e formação, a fim de desenvolver estratégias integradas e definir ações específicas, nomeadamente para jovens empresários.*
- *Continuar a desenvolver o portal Your Europe Business, com informações sobre o Mercado Único provenientes da Comissão e dos Estados-Membros.*

⁴⁰ Diretiva 2006/114/CE relativa à publicidade enganosa e comparativa.

⁴¹ Incluindo, por exemplo, um «minibalção único» para o registo do IVA, a declaração de rendimentos e os pagamentos, como previsto na Comunicação da Comissão sobre o Futuro do IVA (IP/11/1508).

⁴² Em 2013, a procura por parte de novos empresários excederá o orçamento disponível: Em dezembro de 2012 havia cerca de 950 novos empresários elegíveis para intercâmbio, embora o orçamento disponível apenas permitisse a realização de cerca de 930 intercâmbios. Tendo em conta o aumento em média de 25 empresários interessados todas as semanas, a procura excederá manifestamente a oferta em 2013. Já em 2012, várias organizações intermediárias esgotaram o orçamento que lhes foi atribuído, deixando de poder assegurar os intercâmbios.

Os Estados-Membros são convidados a:

- *Assegurar condições nacionais de administração fiscal mais favoráveis às empresas que iniciam a sua atividade. Reduzir os custos do cumprimento das obrigações fiscais, simplificando o procedimento de declaração fiscal e o pagamento dos impostos e alargando a utilização de meios eletrónicos, nomeadamente acelerando a plena aplicação do Mercado Único Digital.*
- *Promover a coordenação fiscal, de modo a evitar que as disparidades no tratamento fiscal conduzam a situações de dupla tributação ou a outras práticas fiscais prejudiciais que impeçam o Mercado Único, entretendo as atividades transfronteiriças das empresas e os investimentos transfronteiriços em capital de risco.*
- *Reavaliar as normas fiscais aplicáveis às sociedades, tendo em vista o alargamento do prazo de prescrição das perdas e deduções no imposto sobre o rendimento coletivo.*
- *Considerar a aplicação, a partir de 2013, da opção oferecida às PME de um sistema de contabilidade de caixa para efeitos de IVA.*
- *Adotar as medidas necessárias para apoiar a comercialização dos projetos de inovação, investigação e desenvolvimento, tendo em conta os desafios específicos das empresas recentemente criadas.*
- *Considerar a possibilidade de os proprietários de novas empresas poderem solicitar eventuais ajustamentos aos prazos de pagamento das contribuições sociais, por um período de tempo limitado e com base na situação específica da empresa e numa sólida fundamentação.*
- *Explorar plenamente as novas possibilidades de apoio do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) a «start-ups» e ao desenvolvimento de programas completos de intercâmbio profissional de empresários e de visitas a explorações agrícolas, apoiando simultaneamente os «clusters», as redes de empresas e as atividades de cooperação nos setores da agricultura, da silvicultura, da transformação agroalimentar e entre empresas rurais não agrícolas.*

3.3. Explorar as novas oportunidades de negócio na era digital

Uma melhor utilização das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) pode contribuir significativamente para o desenvolvimento das novas empresas. As TIC constituem a principal fonte de crescimento das economias nacionais e as PME europeias crescem duas a três vezes mais rapidamente ao utilizar estas tecnologias. Tal como salientado na Comunicação sobre a Política Industrial⁴³, «os empresários têm de explorar todas as possibilidades oferecidas pelo mercado único digital na UE, que se espera venha a crescer 10 % ao ano até 2016».

⁴³ «Reforçar a indústria europeia em prol do crescimento e da recuperação económica – Comunicação de atualização das ações da política industrial», COM(2012) 582 de 10.10.2012.

Baseando-se na **Agenda Digital** e nas **iniciativas emblemáticas da política industrial**, a Comissão ajudará os empresários e as PME a explorar todos os benefícios das TIC, tanto em termos de *oferta* de novos produtos e serviços digitais, como de *procura* e de utilização inteligente destas tecnologias.

Do lado da oferta, os empresários Web representam uma categoria específica de empresários geradores de novos serviços e produtos digitais que utilizam a Internet enquanto componente indispensável. As «start-ups» Web tendem a crescer e a fracassar mais rapidamente do que as restantes empresas e a mudar de escala de forma exponencial, o que se traduz em ganhos mais importantes, mas também em riscos mais elevados. Operam num ecossistema complexo e em rápida mutação, onde a ligação em rede e a experimentação são primordiais. A constituição destas «start-ups» é menos dispendiosa e os obstáculos em termos de acesso ao mercado são reduzidos, tornando-se este tipo de empresas um atraente veículo para iniciar uma carreira empresarial. Os empresários Web requerem, por esse motivo, medidas de apoio ajustadas que reforcem estruturalmente o ecossistema destas «start-ups».

Do lado da procura, o **investimento em tecnologias digitais deixou de ser uma opção**: atualmente, as empresas só são competitivas quando acedem ao mundo digital. Isto representa uma oportunidade e um desafio, em especial para as PME, uma vez que estão frequentemente menos dotadas para responder à crescente sofisticação dos novos modelos de negócio.

Os empresários digitais são aqueles que exploram plenamente os produtos e serviços digitais, incluindo a «computação em nuvem» («cloud computing»), com o objetivo de reinventar os seus modelos de negócio e melhorar a competitividade⁴⁴. As iniciativas da UE «Smart use of information technologies: the integration of SMEs in global industrial value chains» e «e-Skills» ajudarão a promover a utilização das tecnologias digitais e a conectar as PME ao mundo digital.

O potencial do comércio eletrónico no âmbito das oportunidades oferecidas aos empresários pelo Mercado Único Digital não foi ainda totalmente explorado. Um conjunto de ações específicas deverá reforçar a confiança no comércio em linha⁴⁵.

Assim, a Comissão irá:

- **Promover a base de conhecimentos** sobre as principais tendências do mercado e os modelos de negócio inovadores, criando em linha *Mecanismos de Monitorização do Mercado e um Painel de Avaliação*, em colaboração com as principais partes interessadas, com vista a facilitar o diálogo e a definir uma agenda conjunta de ação.
- **Sensibilizar** os empresários e as PME através de uma campanha de informação à escala europeia, sobre as vantagens dos novos progressos digitais; a campanha promoverá a divulgação de histórias europeias de sucesso, a organização de concursos e prémios pan-europeus para sensibilizar os empresários para a evolução do mundo empresarial e para as novas oportunidades de negócio.
- **Facilitar a criação de redes** que despertem e apoiem as novas ideias de negócio, como a criação de uma **Rede Europeia de Tutores** para formar, aconselhar e dar

⁴⁴ «Explorar plenamente o potencial da computação em nuvem na Europa», COM(2012) 529.

⁴⁵ COM(2011) 942 final de 11.1.2012. «Um enquadramento coerente para reforçar a confiança no mercado único digital do comércio eletrónico e dos serviços em linha».

orientação prática sobre a atividade empresarial na era digital, e a realização de encontros que favoreçam novas parcerias entre as partes interessadas.

- **Lançar ações específicas para os empresários Web**, nomeadamente: i) criar uma parceria europeia a favor das «start-ups» (Start-up Europe Partnership), para explorar as possibilidades existentes em matéria de conhecimentos especializados, tutoria, tecnologias e serviços; ii) criar um clube Web Entrepreneurs Leaders Club com o objetivo de reunir empresários Web de projeção mundial e reforçar a cultura do empreendedorismo Web na Europa; lançar uma rede europeia de aceleradores de empresas Web; iv) trabalhar com os investidores europeus para intensificar os fluxos de capital de risco e o «crowdfunding» a favor das «start-ups» Web; e v) apoiar o talento Web estimulando a emergência de cursos abertos em linha (Massive Online Open Courses)⁴⁶ e a criação de plataformas de tutoria e de reforço das competências.
- **Reforçar as competências e qualificações**, intensificando as suas ações no domínio das cibercompetências para melhorar as competências de liderança eletrónica, as disciplinas científicas e criativas e as competências de gestão e empreendedoras necessárias para dar resposta aos novos mercados e tecnologias.

Os Estados-Membros são convidados a:

- *Reforçar o apoio nacional ou regional às «start-ups» digitais e Web e incentivar formas alternativas de financiamento para as novas empresas tecnológicas em fase de arranque, como os sistemas de cupões («voucher schemes») a favor da inovação no domínio das TIC.*
- *Promover o acesso dos empresários aos dados «Open Data» e «Big Data» reunidos através de programas financiados pelo setor público ou da indústria, como a base de dados culturais Europeia⁴⁷. Apoiar os mais talentosos empresários, por exemplo, incentivando os diplomados mais brilhantes a iniciar as suas carreiras numa «start-up».*
- *Apoiar a rápida adoção das iniciativas políticas em curso, como a reforma no domínio da proteção dos dados e a proposta relativa a um direito europeu comum de compra e venda que reduzirá os obstáculos à utilização da computação em nuvem na UE.*
- *Garantir a melhor utilização possível dos fundos europeus destinados ao empreendedorismo Web e digital, tendo em conta as normas aplicáveis e as prioridades.*

3.4. Facilitar a transmissão de empresas

Todos os anos, aproximadamente 450 000 empresas com um total de 2 milhões de trabalhadores são objeto de transmissão em toda a Europa. No entanto, as transmissões

⁴⁶ Ver, por exemplo <http://www.radicalsocientreps.org/>, <http://www.youtube.com/watch?v=iE7YRHxwoDs> e <http://www.academicmatters.ca/2012/05/the-massive-open-online-professor/>

⁴⁷ O portal Europeia (<http://Europeana.eu>) foi criado com o apoio da Comissão Europeia e serve de interface para milhões de livros, pinturas, filmes, objetos de museu e peças arquivadas que foram digitalizados em toda a Europa.

podem ser de tal forma difíceis que **estão estimadas perdas de cerca de 150 000 empresas com 600 000 postos de trabalho por ano**⁴⁸. As principais causas desta situação são de natureza regulamentar ou resultam de encargos fiscais, de uma preparação inadequada, da falta de mercados transparentes para estas transações e dos longos períodos necessários para o cumprimento das formalidades. Além disso, a forma jurídica da empresa (empresa individual) e a sua idade (em especial, as empresas com menos de três anos) são elementos adicionais de vulnerabilidade. **As empresas mais pequenas estão portanto mais expostas aos efeitos de transmissões mal-sucedidas.**

Estas empresas são normalmente empresas já estabelecidas, com os seus produtos, mercados e clientes já estabelecidos, e apresentam uma maior probabilidade de sobrevivência do que as novas empresas. Os potenciais empresários devem estar conscientes de que **a aquisição de uma empresa já estabelecida pode ser uma alternativa interessante à criação de uma nova empresa. As transmissões devem ser facilitadas** tanto para o transmitente como para o adquirente.

A transmissão de uma empresa de uma geração para outra é uma característica própria da empresa familiar e representa o maior desafio para este tipo de empresa. Tal deve ser entendido enquanto transmissão da titularidade da empresa, consistindo essa titularidade não num bem líquido, mas em algo que foi criado e desenvolvido pela família ao longo de gerações, incluindo os seus valores, as tradições e o saber-fazer. O âmbito e a escala de abordagens diversas em matéria de direitos de sucessão e impostos sobre bens imobiliários na UE demonstram que muito tem ainda de ser feito para melhorar o quadro normativo aplicável à transmissão de empresas familiares.

A questão da transmissão de empresas foi **especificamente abordada no «Small Business Act»**⁴⁹, na **Análise do SBA para a Europa de 2011**⁵⁰ e na **Comunicação da Comissão de 2006 «Realizar o programa comunitário de Lisboa em prol do crescimento e do emprego: Transmissão de Empresas – Continuidade pela renovação»**⁵¹.

Embora alguns países europeus tenham registado progressos e adotado um quadro normativo mais favorável nesta matéria, mesmo nesses países ainda existe por vezes um conhecimento insuficiente por parte da comunidade empresarial e das partes interessadas (associações profissionais, escritórios de advogados e consultores ao serviço das empresas) acerca das possibilidades de transmissão e dos preparativos necessários.

Dão que os obstáculos à transmissão de empresas se concentram, largamente, aos níveis local, regional e nacional, poderá ser extremamente útil comparar as abordagens em toda a Europa, tendo em vista o **intercâmbio de boas práticas e a adoção de medidas** nomeadamente no domínio da **informação sobre a transmissão de empresas, as facilidades financeiras especiais para financiar as transmissões, a mudança de forma jurídica** (p. ex., a criação de sociedades anónimas para facilitar a venda da empresa) e a **transparência dos mercados** para a transmissão de empresas⁵².

⁴⁸ «Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy» (2011), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf

⁴⁹ COM(2008) 394 final, «"Think Small First" – Um "Small Business Act" para a Europa».

⁵⁰ COM(2011) 78 final, «Análise do "Small Business Act" para a Europa».

⁵¹ COM(2006) 117 final.

⁵² Por exemplo, de acordo com o documento «Business Dynamics», apenas um terço dos Estados-Membros analisados prevê produtos financeiros especiais para apoiar as transmissões e em doze Estados-Membros não existe nenhuma ou apenas uma reduzida formação ou orientação nesta matéria.

ANEXO 2

Síntese de conclusões:

«Semana de Microcrédito: encontros entre parceiros (2 a 7 de novembro 2015)» (pp.1-4)

SEMANA DE MICROCRÉDITO: ENCONTROS ENTRE PARCEIROS³¹

(2 a 7 de novembro)

1. DESAFIO

A Semana de Microcrédito teve como centralidade o diálogo com diferentes parceiros com ação reconhecida no terreno na promoção do microempreendedorismo dirigida a públicos vulneráveis. Pretendeu-se, através desses encontros, um melhor conhecimento mútuo de quem somos, do que fazemos e das dificuldades com que nos confrontamos. Esse diálogo foi organizado, a nível nacional, em parceria com a CASES, e a nível regional, em parceria com a Câmara Municipal de Viana do Castelo e CCAM para os parceiros do Alto Minho e com a AIRO para os parceiros da região do Oeste. Nos diferentes encontros participaram cerca de 50 entidades.

O desafio lançado às organizações, com base na sua experiência no terreno, assentou essencialmente em três vertentes:

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

2. DEBATE

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

1. **Primeira**, a constatação do défice de informação sobre soluções e apoios dirigidos às pessoas em situação de vulnerabilidade. Foi reconhecido que a diversidade de instrumentos e respostas é importante, embora tenha sido sublinhada a necessidade de construir soluções que cheguem às pessoas com dificuldades de acesso à informação e que reduzam a opacidade, que a diversidade de instrumentos gera, na identificação do interlocutor válido por parte dos destinatários. Neste âmbito, ficou a ideia da criação de um portal internet agregador da informação relevante.

³¹ Documento síntese gentilmente cedido pela ANDC.

2. **Segunda**, a preocupação com a necessidade de reforçar as soluções de recuo para quando os projetos correm mal e de reduzir os custos de insucesso. Uma primeira linha de resposta terá de ser a qualidade do apoio técnico e do acompanhamento, mas haverá que estudar novos mecanismos de suporte, dos seus custos, benefícios e eventuais efeitos perversos.
3. **Terceira**, a aposta na capacitação do público-alvo foi, também, amplamente sublinhada. O microempreendedorismo por necessidade exige formas de ação que não podem limitar-se à instrução do dossier de financiamento para obtenção do crédito: importa reforçar competências dos microempresários nos mais diversos domínios. A disponibilização de módulos de capacitação com suporte nas novas tecnologias de informação foi identificada como uma ação piloto a desenvolver.
4. **Quarta**, foi reafirmada a vontade de trabalhar em conjunto para a construção de um ambiente mais favorável ao microempreendedorismo. Reconheceu-se a importância de sistematizar o que, hoje, já confere tratamento diferenciado aos microempresários e aos criadores do próprio emprego, de informar e capacitar para um melhor uso desses dispositivos e de agir em comum para melhorar o enquadramento do microempresário, se for o caso pugnando por um Estatuto próprio, à semelhança do que ocorre noutros países.

Com efeito, dos vários encontros ressaltou a ideia de que apesar do futuro passar pelo microempreendedorismo, este não é o futuro de todos e, muito menos, para todos.

No que concerne ao binómio «Empreender por oportunidade» ou «Empreender por necessidade», foi consensual a ideia de que embora a primeira requeira atenção não necessitará de tantos apoios, enquanto a complexidade da segunda implica maior atenção e apoios, sendo verdade que tem originado excelentes empresários.

Foi sublinhado também o facto de a existência de diferentes instrumentos de microcrédito e de outros apoios ao microempreendedorismo ser importante e benéfica para os criadores de microiniciativas. Contudo, sendo a diversidade útil, importa criar mecanismos de maior clarificação tanto quanto aos apoios como quanto a quem os promove.

De entre as dificuldades elencadas, sublinham-se as seguintes:

- **Défice de informação** sobre (micro) empreendedorismo, nomeadamente no que respeita às soluções e apoios existentes. O défice não reside na quantidade de informação, mas na forma como ela se apresenta e é divulgada. Não se trabalham soluções para pessoas com dificuldades no acesso à informação, e não há um serviço único/comum ou plataforma de acesso única para quem quer empreender.

Cada organização trabalha a divulgação dos seus produtos e serviços com base na oferta que é a sua e não na procura, ou seja, a partir das necessidades do seu público-alvo.

Foi sublinhada a necessidade de segmentar e ajustar as diferentes ofertas, bem como a sua comunicação, às necessidades e oportunidades de diferentes segmentos, nomeadamente:

- Jovens
- Pessoas na faixa dos 40 – 60 anos
- Outros

- **Pequenas Dívidas.** Dívidas à Segurança Social, mesmo se de pequenos montantes, são um obstáculo no acesso aos apoios à criação de um negócio ou micro empresa. Importa encontrar mecanismos de resolução que permitam à pessoa, apesar da dívida, iniciar o seu negócio, já que este pode ser também solução para aquele problema.
- **Custo do insucesso** de empreender. Um negócio é sempre um risco e, por isso mesmo, não existe certeza de sucesso, o que significa ser necessário criar almofadas para o insucesso: obter o reconhecimento do direito a prestações sociais, nomeadamente ao subsídio de desemprego para minimização dos efeitos do insucesso. Será que são, ou serão, necessários “fundos de garantia” para pagar dívidas do insucesso?
- **Fecho por insolvência.** Sendo verdade que hoje o processo de criação de empresa se encontra bastante facilitado, o mesmo não se poderá dizer no fecho em caso de insolvência, cujos processos se arrastam por um período demasiado longo.
- **Créditos Públicos e Créditos Privados.** Quando se declara insolvência ou se encerra a empresa, os créditos privados são da inteira responsabilidade da empresa e gestores, enquanto no caso dos créditos públicos (Segurança Social e Autoridade Tributária) a responsabilidade recai sobre o agregado, ou seja, sobre a família. Este facto fragiliza ainda mais a situação do agregado e, sobretudo quando se trata de pequenos negócios, atira as famílias para situações de grande vulnerabilidade.

3. PROPOSTAS

As propostas resultantes dos vários encontros podem sintetizar-se nas linhas que a seguir se expõem.

3.1 Construção de um ambiente mais favorável ao microempreendedorismo

- Estatuto do microempresário. Numa primeira fase, reunir a legislação referente à criação de microempresas, sublinhando as vantagens ou tratamento especial ou específico, identificando lacunas nas diferentes áreas. Numa segunda fase agir para melhorar o enquadramento legal, fiscal, contabilístico... e, se necessário, propor, à semelhança de outros países, um Estatuto do Microempresário.
- Apoio às Organizações e alterar o enquadramento jurídico. Tomar a iniciativa para potenciar o desenvolvimento da ação das organizações e instituições de apoio ao microempreendedorismo, nomeadamente:
 - a. Facilitar o seu acesso a fundos;
 - b. Abrir possibilidades de concessão de crédito a partir de fundos próprios;
 - c. Financiar a formação dos seus técnicos e quadros;
 - d. Reforçar a sua participação na definição de políticas públicas com impacte no microempreendedorismo, nomeadamente na flexibilização das dívidas à Segurança Social e ao Fisco como impossibilitando o acesso a instrumentos e apoios ao empreendedorismo.

- Apoio às microempresas existentes. Criar e desenvolver mecanismos de apoio financeiro a situações críticas de tesouraria que permitam salvar os micronegócios, ou apoiar o desenvolvimento de microempresas já existentes.

3.2. Melhorar o conhecimento e a formação

- Dinamizar as parcerias e fomentar uma maior articulação entre as instituições que apoiam o empreendedorismo, reforçando a capacidade coletiva de formar e especializar os seus técnicos;
- Criar módulos de capacitação de potenciais interessados em lançar uma micro iniciativa, com atenção centrada nas áreas mais procuradas: jurídico-legal, contabilística e financeira, gestão estratégica e comunicação.

3.3. Desafios para melhorar a informação e o serviço prestado

- Criar um Portal com toda a informação relevante para quem queira propor-se criar um micro iniciativa empresarial com recurso ao microcrédito. Aproveitar a experiência dos microempresários como fonte de conhecimento e aprendizagem para os que vão começar.

Este portal teria também como objetivo o registo das entidades que operam no âmbito do microcrédito, assim como o registo da atividade. Funcionaria como uma monitorização e observatório do microcrédito no nosso país.

Para o ano (2016) o microcrédito atinge a maioridade, faz 18 anos. É tempo de criar o Microcrédito Portugal. E criar roteiros mais alargados de microempresários. E outras iniciativas.

ANDC, novembro 2015.

Fonte: Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), 2015.

ANEXO 3

Síntese relativa a:

«Apoio Técnico à Criação e Consolidação de
Negócios (ATCP)»



Apoio Técnico à Criação e Consolidação de Projetos

EM QUE CONSISTE

Apoio técnico a promotores de projetos de criação do próprio emprego ou empresa, no âmbito de medidas e programas de apoio ao empreendedorismo executados pelo IEFP, IP.

Modalidades de apoio:

- **Apoio técnico prévio à aprovação do projeto** de criação do próprio emprego ou empresa, contemplando o desenvolvimento de competências em empreendedorismo e apoio específico à criação e estruturação do projeto, incluindo elaboração de planos de investimento e de negócio
- **Apoio técnico à consolidação do projeto**, nos dois primeiros anos de atividade da empresa, contemplando acompanhamento da execução do projeto aprovado e consultoria em aspetos relacionados com a gestão e operacionalização da atividade

OBJETIVOS

- Promover o empreendedorismo, a criação de empresas e o autoemprego
- Apoiar os empreendedores em aspetos críticos, nomeadamente na estruturação do projeto, na mitigação de riscos do negócio, na angariação de fontes de financiamento e na sustentabilidade, desenvolvimento e consolidação dos projetos
- Proporcionar o desenvolvimento de competências em empreendedorismo
- Acompanhar e apoiar a consolidação dos projetos na fase inicial da respetiva implementação

DESTINATÁRIOS

Desempregados inscritos nos serviços de emprego ou outros públicos com especiais dificuldades de inserção que sejam promotores de projetos de criação do próprio emprego ou empresa, no âmbito de programas e medidas de apoio ao empreendedorismo promovidos pelo IEFP, IP, isoladamente ou em articulação com outros organismos

ENTIDADES PRESTADORAS DE APOIO TÉCNICO

- Entidades privadas sem fins lucrativos ou autarquias locais que disponham de serviços de apoio ao empreendedorismo, credenciadas para o efeito pelo IEFP, IP



APOIOS ÀS ENTIDADES PRESTADORAS DE APOIO TÉCNICO

O apoio financeiro às Entidades Prestadoras de Apoio Técnico varia de acordo com a modalidade dos apoios prestados aos promotores de projetos empreendedores, nos seguintes termos:

- € 1.048,05 (2,5 IAS*) – apoio técnico prévio à aprovação do projeto de criação de empresa **
- € 3.353,76 (8 IAS) – apoio técnico para consolidação do projeto**

*Valor do IAS (Indexante dos Apoios Sociais): € 419,22

**O serviço de apoio técnico só é apoiado financeiramente no caso de o projeto empreendedor ser aprovado e objeto de financiamento

ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO E NORMATIVO

- [Portaria n.º 157/2015, de 28 de maio](#)
- [Regulamento](#)

MAIS INFORMAÇÕES OU ESCLARECIMENTOS

Para obter informações mais detalhadas ou esclarecer dúvidas:

- Consulte o portal do IEFP (www.iefp.pt)
- Utilize o email: iefp.info@iefp.pt
- Contacte pelo telefone 300 010 001 (dias úteis das 8h às 20h)
- Dirija-se a um centro de emprego ou centro de emprego e formação profissional

APÊNDICE 1

Quadro 1 A: Aspetos Relevantes do
Desempenho das Linhas de Apoio ao
Microempreendedor divulgadas pelo GAM
da Câmara Municipal de Viana do Castelo

ASPETOS RELEVANTES DO DESEMPENHO DAS LINHAS DE APOIO AO MICROEMPREENDEDOR	PROTOCOLO CMVC/ ANDC	PROTOCOLO MVC FINICIA
Datas de Celebração dos Acordos de Parceria	25/05/2010 em vigor em Dezembro 2016	21/09/2010 - 1ª edição 26/02/2013 - 2ª edição 14/10/2014 - 3ª edição
Projetos Apoiados ao Abrigo dos Protocolos	15 projetos criados de raiz + 02 projetos já existentes= 17	12 projetos criados de raiz + 14 projetos já existentes= 26
Negócios Encerrados Antes da Amortização	3 negócios encerrados em menos de 3 anos	7 negócios encerrados em menos de 3 anos
Empréstimos em Incumprimento até novembro 2016	1 negócio em incumprimento crónico	dados não disponíveis
Valor Médio do Financiamento ao Abrigo dos Acordos	8.337,00€	35.123,00€
Valor Médio do Investimento ao Abrigo dos Acordos	10.264,00€	44.918,00€
Peso Relativo das Áreas de Atividade Económica	Serviços - 64,71%	Serviços - 46,15%
	Comércio - 23,53%	Comércio - 30,77%
	Restauração - 11,76%	Restauração - 11,54%
	Outras Áreas - 0,00%	Outras Áreas - 11,54%*

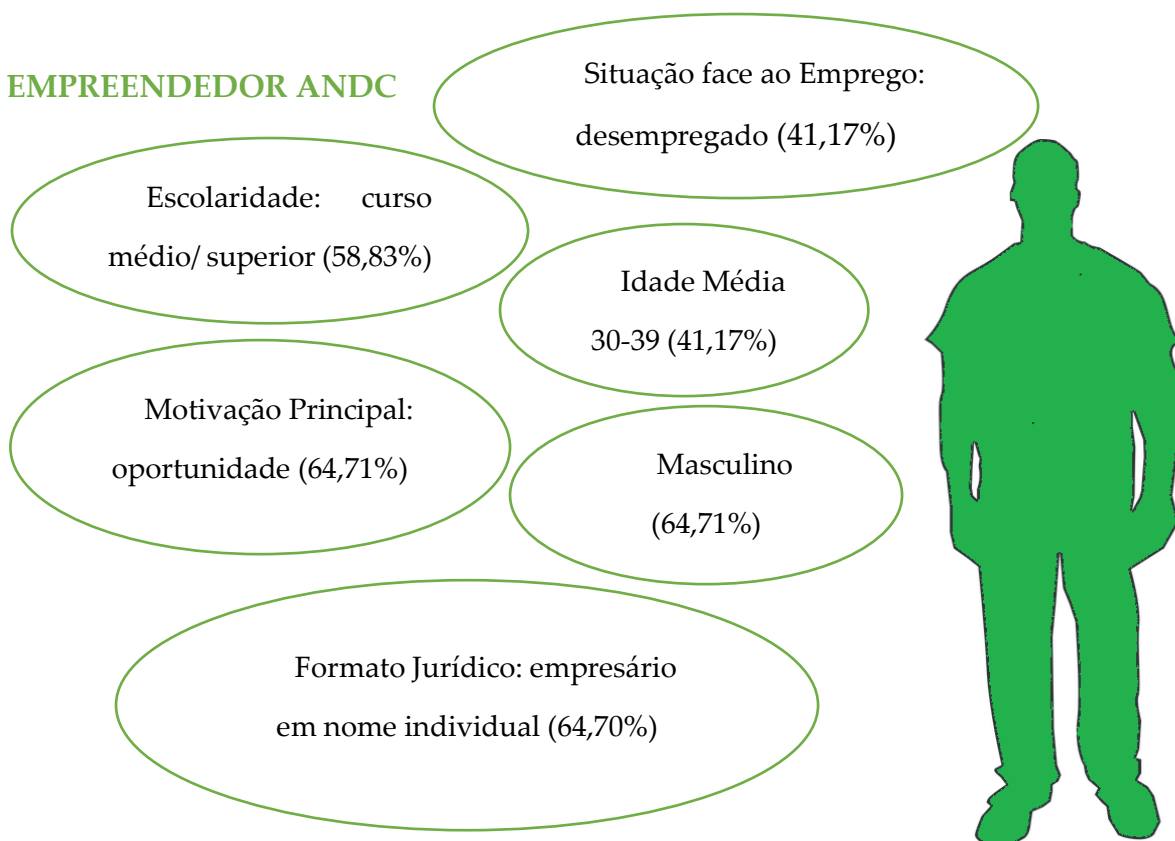
*1 Agricultura e 2
MicroIndústrias

Quadro 1 A: Aspectos Relevantes do Desempenho das Linhas de Apoio ao Microempreendedor divulgadas pelo GAM da CMVC

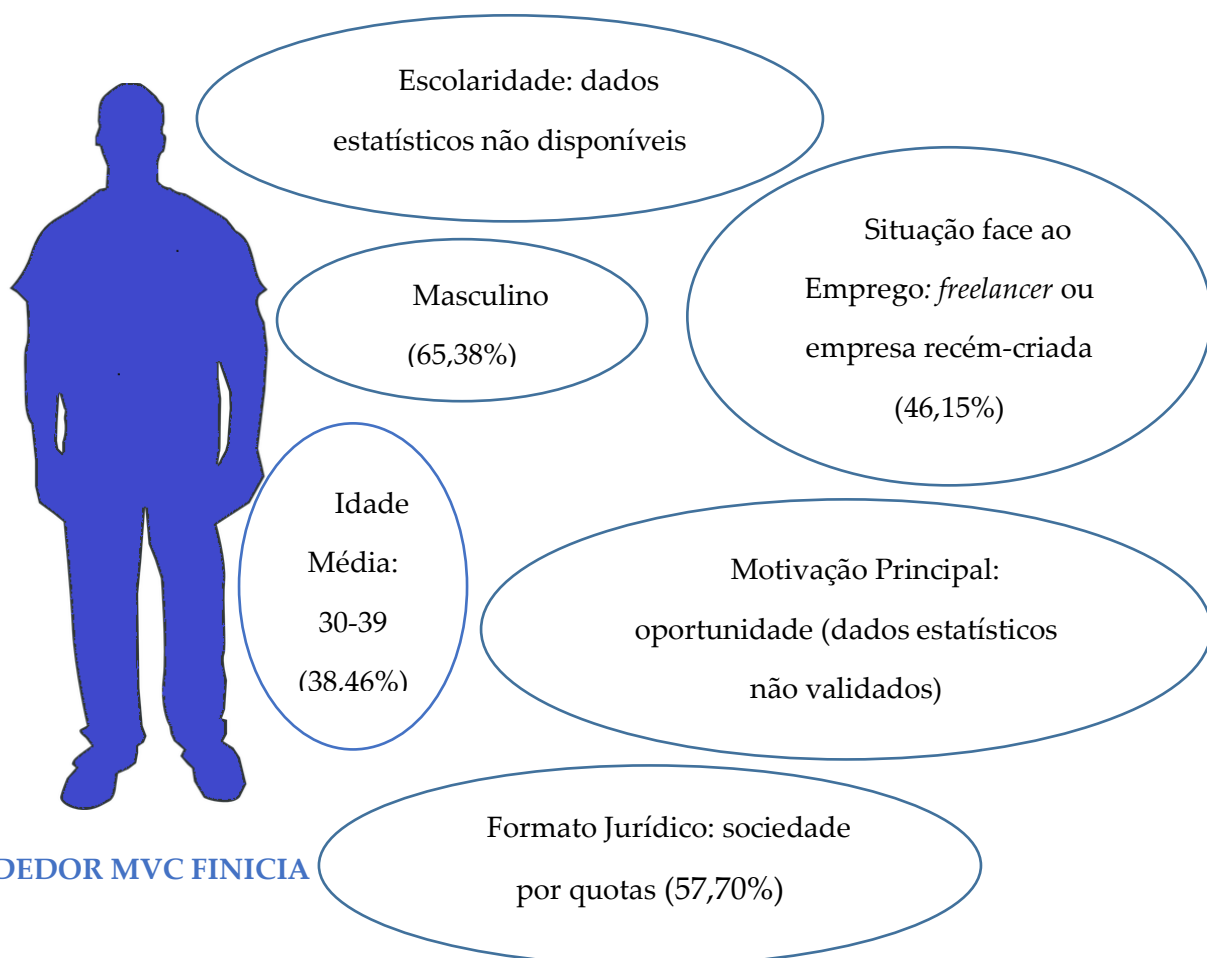
APÊNDICE 2

Figura 1 A: Retratos-Síntese do
Empreendedor ANDC e MVC Finicia em
Viana do Castelo

EMPREENDEDOR ANDC



EMPREENDEDOR MVC FINICIA



APÊNDICE 3

Quadro 2 A: Detalhes do Perfil dos Microempreendedores da área de Viana do Castelo e da área do Alto Minho

DESCRIPTIVO DO PERFIL DO MICROEMPREENDEDOR -MICROCRÉDITO		MICROEMPREENDEDOR DA SEDE DE DISTRITO (apoiados pelo GAM da CMVC e pela ANDC)	MICROEMPREENDEDOR DA REGIÃO DO ALTO MINHO (apoiados pelo Microcrédito ANDC)
Sexo	Feminino	35,29%	59,37%
	Masculino	64,71%	40,63%
Idade à data do (Micro)Financiamento	dos 20 aos 29	41,17%	28,13%
	dos 30 aos 39	41,17%	37,50%
	dos 40 aos 49	11,76%	28,13%
	mais de 50 anos	5,80%	6,24%
Escolaridade	1º ciclo ensino básico	5,80%	3,13%
	2º ciclo ensino básico	0,00%	6,25%
	3º ciclo ensino básico	11,76%	12,50%
	secundário incompleto	5,80%	3,13%
	secundário completo	17,65%	28,12%
	curso médio/técnológico	35,30%	25,00%
Situação face ao Emprego à data do (Micro)Financiamento	curso universitário ou +	23,53%	21,87%
	1º emprego	11,76%	12,50%
	desempregado	41,17%	46,88%
	recibos verdes, part-time	23,53%	15,62%
	empregado por conta de outrem	17,64%	12,50%
Opção de Formação Inicial da Microempresa	empresa recém-criada	5,90%	12,50%
	ENI	64,70%	78,12%
	Sociedade Unipessoal	17,65%	12,50%
	Sociedade por Quotas	17,65%	9,38%

Quadro 2 A: Detalhes do Perfil dos Microempreendedores da área de Viana do Castelo e da área do Alto Minho

APÊNDICE 4

Doze Histórias de Vida de Microempreendedores

Diana e Dinis: O desafio de modernizar a gastronomia tradicional do Brasil e de Portugal.

Dinis nasceu numa família de empreendedores e teve a oportunidade de experimentar diversos negócios de âmbito local. Numa viagem ao Brasil, apaixonou-se por Diana, vendeu o seu negócio em Vila Praia de Âncora e decidiu ir empreender para o outro lado do Atlântico, primeiro em São Paulo e depois São Salvador. Aí assumiu um negócio de *franchising*, do qual este casal afirma ter retirado ensinamentos até hoje, mas quando o negócio entrou em velocidade cruzado sentiram que precisavam de criar algo de novo e regressaram a S. Paulo.

Uma tentativa falhada de negócio no Brasil e a situação crítica de saúde de um familiar de Dinis levaram o casal a regressar à região de Viana do Castelo, tendo Diana admitido que a abertura precipitada de uma iniciativa em nome individual visou acelerar o processo de obtenção da nacionalidade portuguesa. A realidade revelou que ambos se empenharam profundamente em criar uma ideia com algum grau de inovação, que desse uma nova roupagem à tradição gastronómica da região, não esquecendo um ou dois produtos típicos do Brasil.

O que mais chocou Dinis, na altura em que foi pedir um crédito àquele que tinha sido o seu Banco desde muito cedo, foi o facto de a ausência de um IRS relativo ao ano anterior não lhes permitir obter um crédito para investimento. O casal buscou alternativas na internet, descobriu a ANDC Microcrédito e avaliou as condições das diferentes entidades bancárias parceiras: “Apercebemo-nos que era uma linha de apoio financeiro muito mais flexível e sem exigência de garantias ou com necessidade de garantias muito mais limitadas... Mas para além disso eu fiquei muito agradavelmente surpreendido com a mudança de atitudes... A crise mudou muita coisa na atitude dos Bancos, sobretudo daquele de que falámos há pouco... Agora é sempre a central que decide, ainda o que escapa são Bancos como a CCAM”.

Ambos se confessam impressionados com a relação de proximidade, construída com esta instituição, e respetiva compreensão das necessidades próprias de um negócio com a sua especificidade.

Com efeito, acabaram por chegar à conclusão que o financiamento solicitado permitiu a montagem da linha de produção de pratos típicos em vácuo, mas não foi acautelada a questão da distribuição e a necessidade de uma carrinha de transporte e entrega, designadamente em unidades locais de grandes superfícies comerciais. Ousaram pedir um reforço de capital apenas meio ano depois da celebração do contrato de Microcrédito e os argumentos de exceção que evocaram foram bem recebidos pela instituição bancária... Mas com uma condição: tornarem-se agentes económicos cooperantes!

Com uma renovada capacidade de produção, embalagem, armazenamento e distribuição, numa rede de pontos de venda, cada vez mais alargada na região, lançam uma proposta ousada à ANDC e seus parceiros locais: ter pivôs de parceria noutros países europeus que ajudassem a dinamizar o mercado da exportação, em geral, e o mercado da saúde, em particular. Como? Ajudando os empreendedores a trabalhar em rede de dentro para fora até a rede se consolidar por si mesma!

Pierre: o desafio do empreendedorismo, como uma aprendizagem permanente.

Pierre é filho de uma família de emigrantes, a viver em França, que já viveu no Porto e acabou por optar por Viana do Castelo depois de se divorciar da primeira mulher. Apesar de ter trabalhado vários anos como *freelancer* na área da captação e edição de imagem, foi criando um *portfólio* fruto de uma série de contactos a montante e jusante da sua atividade. Há muito que tenta a estruturação da sua própria iniciativa de criação de auto-emprego.

Quando questionado sobre como tudo começou, afirma: “A primeira abordagem que eu fiz foi através da AIMinho³², que por sua vez me indicaram o BIC³³ Minho, que me ajudou a fazer um primeiro plano de negócios de forma gratuita... Eu estava à vontade na minha arte, mas tinha de a abordar como negócio e precisava de financiamentos para me lançar como empresa e captar mais oportunidades”.

Dada a relação sobretudo com empresas de turismo, câmaras e promessas de trabalho com juntas de freguesia, de uma primeira abordagem resultou a vontade de se constituir como empresa unipessoal de responsabilidade limitada. A AEVC foi a primeira entidade a indicar caminhos para o microfinanciamento mas, dada a sazonalidade do negócio, preferiu trabalhar uma candidatura ao Microcrédito com a ANDC e o GAM.

Por esta via de microfinanciamento, garantiu igualmente um acompanhamento personalizado e os contactos necessários para ultrapassar um dos principais obstáculos com que se confrontou na candidatura: o fiador que se coresponsabilizasse por 20% do valor. Graças à intervenção da AAIMAM, a situação foi desbloqueada, tendo criado a empresa e a respetiva marca no verão de 2014.

³² Associação Industrial do Minho

³³ Business International Center

O desenvolvimento do negócio após conversão em empresa não foi o esperado, tendo gerado algum desapontamento, sobretudo entre o verão de 2015 e o de 2016. Este microempreendedor acredita que a falta de oportunidade de incubação, num centro que permitisse um *networking* mais intenso com outras empresas, bem como a incapacidade para mais investimentos que permitissem acompanhar a concorrência em matéria de equipamentos e tecnologia, são dois dos principais motivos para as dificuldades que a sua empresa evidencia nos últimos meses...

Apesar de estar sempre pronto a colaborar em eventos organizados por entidades, locais e supralocais, de apoio a microempreendedores, gostaria de sentir um maior acompanhamento do dia-a-dia da sua nano empresa, para lá da visibilidade que os eventos com cobertura mediática possam dar. Associações empresariais da região, como a AEVC e a ACICE³⁴, são desafiadas a ter um papel mais presente no dia-a-dia de nano-empresas como a sua.

Sobre a ANDC diz: “ poderia ser mais do que uma associação de acesso ao crédito, mas também de acesso a contactos e circuitos de influência no mundo dos negócios... Não só no acesso ao tecido empresarial local, mas a outros patamares de negociação, porque é uma associação nacional”.

Esta é mais uma história de uma iniciativa profissional que se confunde com o percurso pessoal e familiar: se numa primeira fase o crescimento da atividade da empresa foi essencial para manter a estabilidade familiar, hoje a família tenta reunir condições para que Pierre não tenha de abrir mão de um projeto, que é muito mais do que uma solução de auto-emprego para o seu promotor.

³⁴ Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende

Dona Rita: dos infortúnios na vida, aos infortúnios no mundo dos negócios...

Dona Rita tinha um casamento feliz e, após múltiplas tentativas para engravidar, o casal decidiu investir num tratamento de inseminação artificial e foram pais já depois dos quarenta anos de idade... Dona Rita tinha começado a sua vida profissional como operária em fábricas têxteis, mas desde os anos 90 que trabalhava como rececionista num consultório médico, do centro da cidade de Viana do Castelo.

As rotinas de uma vida familiar e profissional estável viriam a mudar totalmente no dia em que, na sequência de uma intervenção cirúrgica, o marido entrou em coma e nunca mais saiu de um estado vegetativo. Com uma filha de apenas quatro anos, teve de adaptar-se aos fortíssimos constrangimentos provocados pela redução de rendimentos mas, acima de tudo, pela necessidade de assistência pessoal ao marido.

Não tinha forma de garantir a presença nas vinte e quatro horas do dia, a não ser através da solidariedade familiar e do Gabinete de Apoio à Família (GAF) e foi nesta organização de economia social, de Viana do Castelo, que lhe apontaram caminhos para a adaptação: o retorno à atividade da costura, não em contexto de fábricas, mas recebendo destas e dos vizinhos encomendas, trabalhando em casa, junto do marido acamado. Numa situação em que não podia abdicar da sua atividade no consultório médico, apenas a podia reduzir, não podia recorrer a apoios do Centro de Emprego, mas também não conseguia essa resposta junto do Banco... No GAF apresentaram-lhe a ANDC e a solução do Microcrédito.

Não foi uma solução de criação do próprio emprego motivada pela oportunidade e a apetência pelo risco, foi claramente a necessidade de sobrevivência e de criação de uma alternativa adequada às condicionantes da vida familiar. O investimento nas máquinas de corta e cose e de ponto corrido não chegava aos 5.000,00€ e o financiamento do Microcrédito ANDC cobriu-o integralmente,

sendo a prestação bancária uma das poucas despesas fixas associadas ao negócio que, quando teve início, já tinha encomendas.

Todavia, a ex-empresária faz questão de referir: “foi o gerente da agência que nos conhecia e que se ofereceu para desbloquear o processo, porque o parecer da junta médica [a comprovar as referidas limitações de saúde] não serviu de nada... Ele é que teve de atestar a confiança que tinha em mim”. Essa relação de confiança, que já existia com o Banco, foi-se construindo com a técnica de acompanhamento da ANDC que observou de perto o empenhamento de D. Rita no negócio, antes e depois do marido falecer.

Em 2010, quando já não tinha os constrangimentos familiares que motivaram o arranque da iniciativa, num momento em que o setor têxtil sentia já uma grave crise, ousou fazer um novo pedido de financiamento, para assumir a gestão de um Café junto da sua habitação, a um Banco não protocolado com o Microcrédito. Este acabava de ser amortizado.

Os 4 anos seguintes vieram a demonstrar, da pior maneira, a falta que faz a ponderação no planeamento da atividade e a valia de um acompanhamento técnico de proximidade, que neste segundo empréstimo ao investimento não existiu. Ao descontentamento com o negócio em que se precipitou, juntou-se em 2014 a circunstância de um tratamento que a reteve no IPO do Porto, sendo vítima de uma situação pouco clara de aproveitamento da proprietária do espaço, situação em que nem associações empresariais locais tiveram capacidade de intervenção para salvaguardar os direitos da empresária.

Mais de 2 anos volvidos sobre a doença, que superou, Dona Rita está em situação de insolvência pessoal e regressou à situação de exclusão social, económica e financeira que motivou o recurso ao Microcrédito, há 10 anos atrás.

Rosário: da fuga à economia informal, à longa espera pela reforma por invalidez...

Rosário nasceu, cresceu e sempre viveu num ambiente de pobreza e carências várias. Após ter fugido a um primeiro marido, de que chegou a ser vítima de violência, agarrou-se ao trabalho árduo e chegou a ter dois empregos, embora sempre pouco qualificados dados os seus poucos estudos.

Uma situação de doença da irmã, levou-a a abdicar de um trabalho na equipa de limpezas num *Shopping*, para assegurar a continuidade do negócio que tinha sido da mãe de ambas. Mas tratava-se de um simples carrinho de mão para venda de peixe, estacionado num ponto da freguesia, sem quaisquer requisitos legais e de segurança alimentar salvaguardados.

A técnica do Departamento de Ação Social da Câmara Municipal que, em 2013, acompanhava a situação de Rosário indicou-lhe o GAM, que existe neste organismo desde 2010. A cadeia de contactos viria a resultar numa proposta de financiamento trabalhada com a ANDC Microcrédito, para compra de uma carrinha de comércio ambulante de peixe e de flores, versatilidade imposta pela sazonalidade de parte da oferta planeada.

É a própria Rosário a afirmar: “Eu apresentei fiador para 20% do valor mas o meu genro não foi aceite porque os rendimentos dele na pesca eram fracos... Com a ajuda do Microcrédito podíamos avançar por outro caminho e foi então que me apresentaram a *associação de fiadores* [a AAIMAM](...) Sem eles não tinha avançado porque as portas fecharam-se todas...”.

Esta organização de economia social, que nasceu da vontade do núcleo regional de *Rotary Club*, permitiu que o financiamento fosse concedido, no compromisso de um acompanhamento muito próximo da ANDC à empreendedora e ao seu negócio. Este denotou algumas dificuldades logo nos primeiros passos, desde a complexidade das licenças técnicas e autorizações para a atividade em algumas

freguesias, até à extrema agressividade de alguma da concorrência, o que levou Rosário a dedicar-se exclusivamente ao comércio de flores.

Estes e outros desafios da gestão quotidiana do negócio acabaram por criar um desgaste psicológico na empreendedora que acabaria por potenciar as fragilidades físicas que, nos últimos 2 anos, se agravaram ao ponto de inviabilizar uma atividade regular. Apesar da solidariedade das irmãs, a empreendedora não deixa de ter uma atividade muito residual, apenas às sextas e sábados, e voltou a atuar na informalidade.

Para evitar o aprofundamento da situação de incumprimento prolongado junto do Banco, já tentou várias vezes a venda da sua carrinha de trabalho, mas tem somado mais frustrações do que soluções... Para uma solução alternativa muito contribuiu a Junta de Freguesia, cujo cemitério é espaço de trabalho da empreendedora há vários anos, na medida em que aí estão dispostos a ceder-lhe um local de armazenamento e venda de materiais e flores, no curto prazo e a custo zero...

Enquanto Rosário conta com a flexibilidade do Banco para negociar as condições de amortização antecipada do microcrédito, continua a aguardar a sua reforma por invalidez.

Alexandre: de esboço de Zuckerberg do Alto Minho a microempreendedor de sucesso reconhecido

Um dos mais jovens empreendedores apoiados no Alto Minho quase não buscou trabalho por conta de outrem, a não ser em algumas rádios ou trabalhos feitos para professores seus durante os 3 anos do curso no IPVC³⁵. Quando terminou o percurso académico, avançou logo com uma experiência piloto de gestão de uma rede social, de âmbito local, tendo um conjunto de espaços de lazer como parceiros e cobrindo, sobretudo, eventos vocacionados para jovens.

Quando questionado porque investiu tão pouco na busca de emprego em empresas ou outras organizações, afirma com toda a convicção: “um dos fatores fundamentais de eu ter procurado, desde cedo, soluções para criar o meu próprio emprego, tem a ver com as bases que me foram passadas de alguns professores, visto que eu venho de um ensino profissional, em que muitas das pessoas com quem eu tive oportunidade de estudar e de aprender, nos davam um incentivo muito grande a experimentar, um apelar ao «faz-te à vida e desenrasca-te, porque nesta área é mesmo assim» ”.

Na verdade, este jovem a quem o rasgo empreendedor corre nas veias fez-se à vida, primeiro com um modesto projeto piloto; depois, na sequência da apresentação de um plano de negócios ao GAM da Câmara Municipal e à ANDC Microcrédito, conseguiu criar uma base de equipamentos de trabalho que, associada à mobilização de um grupo de colaboradores, permitiu um crescimento lento mas contínuo da atividade que, tendo uma enorme dependência das novas tecnologias de captação e tratamento de imagem, lança ao seu promotor constantes desafios no sentido da sua modernização.

³⁵ Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Um dos mais recentes foi a construção de um “micro-estúdio” de raiz, na sequência de uma candidatura ao MVC Finicia, já depois de ter amortizado o Microcrédito inicial que representou o arranque do projeto mas não a sustentação do mesmo, dada a exiguidade dos montantes.

Para a confirmação progressiva da viabilidade económico-financeira da sua iniciativa profissional, muito contribuiu também a proximidade do contabilista, que o empreendedor tem em elevada consideração: “É um trabalho de equipa e quem toma as decisões finais sou eu, mas ele é um excelente conselheiro que me coloca os argumentos em cima da mesa e me diz: podes ir por este ou por aquele caminho, com este ou aquele aspeto positivo, este ou aquele risco...”.

O empreendedor fala no desafio diário de ter uma empresa para gerir mas também no que significa trabalhar com dinheiro alheio e o peso da responsabilidade de fazer bom uso das oportunidades que um conjunto de entidades parceiras lhe deram... Para além de fazer negócio, desafiou outros empreendedores locais, alguns deles apoiados pelo microcrédito, a darem o seu melhor em iniciativas inovadoras e/ou com públicos novos, como clientes de Lisboa, para os quais esta “micro-rede” já prestou serviços em bloco.

Alexandre sabe que, na sua área de atividade, a necessidade de reinvestimento é permanente dados os avanços da tecnologia, mas as energias que deposita diariamente a reinventar o seu projeto contrasta com a desilusão de não ter um código de atividade económica na justa medida do trabalho que desenvolve, porque as Finanças há muito não fazem uma atualização das nomenclaturas de referência. Este é apenas um dos vários desafios que coloca à retaguarda de serviços públicos, privados e de economia social, cujas relações procura continuar a alimentar porque potenciam o seu negócio na área da comunicação.

João e Maria: virar as costas à precariedade, com um projeto muito arrojado...

João é transmontano de nascença, mas veio estudar artes para o IPVC. A sua vida cruzou-se com a de Maria, formada em matemática e ciências. Ambos viriam a sentir, como professores, a amargura das não colocações, das substituições temporárias e das restrições das funções profissionais ao universo das atividades extra-curriculares (AEC). Todavia, como a necessidade aguça o engenho, este casal tornou-se muito criativo na busca de soluções, tanto na sua vida profissional como na sua vida pessoal.

João fez um pouco de tudo depois de concluir o curso: de trabalhar na restauração a trabalhar no restauro de peças de arte e mobiliário, de uma tentativa fugaz de venda de peças da sua autoria, num verão, à participação bem mais regular em atuações numa conhecida banda de música da região, nos verões dos últimos anos. O ano tem 12 meses e não poderia abdicar de ter outra atividade ao longo do ano, mas só tomou a iniciativa de criação do seu próprio emprego, quando faltavam apenas 4 meses para acabar o seu subsídio de desemprego: o resgate do montante único a que tinha direito não era solução!

Foi então que, através de um amigo, soube da existência de linhas de microfinanciamento que tinham a Câmara Municipal e um conjunto de parceiros institucionais, locais e supralocais, como suporte. Ponderou entre o MVC Finicia e o Microcrédito mas acabou por chegar à conclusão que esta segunda hipótese era a mais indicada para o apoio a um arrojado projeto de venda de vestuário, brinquedos e artigos de puericultura em segunda mão, projeto que vinha sendo desenhado com Maria desde o nascimento do segundo filho de ambos, quase 3 anos antes.

O negócio abriu no Dia da Criança, em 2013, tendo recebido grandes elogios desde o primeiro dia, mas veio a revelar-se de gestão muito complexa, não apenas porque a contabilidade e fiscalidade de um negócio que tem por base artigos usados é muito peculiar, mas também pelas exigências de gestão de uma carteira de clientes, que acumula na sua maioria a condição de fornecedores, que nem sempre via a loja como um negócio com fins lucrativos, mas sim como uma “loja social”.

Já em 2016, o casal teve de rever profundamente a sua política de preços e a disposição dos artigos em loja depois de um início do ano, em que a situação de desemprego de um dos membros do casal veio expor o facto de o negócio mal conseguir sustentar-se a si mesmo e não conseguir acudir às necessidades de rendimento de um casal com dois filhos pequenos.

A negociação de um prazo de carência intercalar junto da CCAM Noroeste veio salvaguardar o equilíbrio das contas até à chegada da época de verão, que na região do Alto Minho é sinónimo de uma dinâmica económica muito mais intensa.

Apesar de não abdicarem de segundas atividades para garantir a qualidade de vida dos seus filhos, João e Maria confessam ter muita dificuldade em prescindir de um negócio acarinhado a tão longo prazo e de carater tão diferenciador.

É essa vontade de inovar que os leva a buscar o apoio de outros empreendedores mais experientes e em áreas complementares... João afirma, com toda a convicção: “Ao fim e ao cabo, funcionamos como uma rede e muitos de nós recorreram ao mesmo apoio de base e às mesmas instituições. Se no início encontrámos a mesma solução, porque não buscar novas soluções? Cada um teve as suas dificuldades específicas, porque não aprendermos uns com os outros?”.

Alice: no “país das maravilhas” graças a um empreendedorismo de vocação.

Alice é natural de Vila Nova de Famalicão e descobriu a sua vocação bem cedo. Mas, por pressão familiar, ainda fez uma incursão pelo ensino superior, primeiro em Castelo Branco e depois em Viana do Castelo, no entanto, acabaria por fazer o curso de ajudante, praticante e oficial de cabeleireira em Braga e na sua terra natal respeitando, assim, a sua primeira vocação.

Diz-se por Viana que “quem gosta vem, quem ama fica”. Alice aí encontrou não apenas a primeira oportunidade de desenvolver as suas competências profissionais, num dos mais conhecidos salões do centro da cidade, mas também um grupo de amigos e um companheiro, que segue atentamente o seu trabalho desde o início. Quando Alice decidiu sair, por fricções com a nova gerência do Salão, para começar a construir a sua própria solução profissional, teve todo o apoio de Rafael e da família deste, que são o seu suporte local.

Curiosamente, foi a sua família, em Vila Nova de Famalicão, que lhe sinalizou as novas soluções de crédito ao investimento para desempregados: o Microinvest, via IEF, e o Microcrédito, via ANDC. Contudo, ela assumia a condição de desempregada voluntária, ou seja, de sua iniciativa... Entre 9 meses de inscrição e cerca de 3 meses de instrução do projeto, 1 ano à espera de uma oportunidade de financiamento por aquela primeira via não servia: escolheu o Microcrédito ANDC.

Num encontro local de microempreendedores, há já alguns anos, teve a oportunidade de revelar como se sentiu surpreendida pela rapidez do processo, desde a inscrição no *site* da ANDC até à concessão do Microcrédito. Mas a ação de mediação não se fez apenas junto do Banco que escolheu, a CGD, mas também junto da Câmara Municipal porque, para além da sua certificação técnica, era necessário o licenciamento específico do espaço, para a atividade em questão.

Mais difícil viria a revelar-se o pedido de reforço de capital ao Banco, 2 anos mais tarde. Tratava-se de um negócio de oportunidade com a sua marca de eleição de produtos utilizados no Salão. Não era compatível com longos prazos de espera, pelo que viria a desistir do pedido face à ausência de resposta. A ajuda familiar e a margem de manobra financeira, retirada do próprio negócio, viriam a revelar-se mais eficazes. Foi o início de uma longa relação com a marca de que é hoje embaixadora e formadora especializada.

Mais do que Salão de cabeleireiro, sempre preferiu autodenominar-se *Atelier* dos cabelos, mas hoje é mais do que isso... Com um trabalho que sempre marcou pela diferença, pelo domínio das técnicas de corte e coloração, após 3 anos a trabalhar num pequenino espaço na freguesia de Monserrate, viria a aceitar o desafio de uma das suas clientes e amigas, formada na área da estética, para partilharem um espaço comum, na freguesia da Abelheira e, desta forma, valorizarem o espaço dividindo os respetivos custos fixos. O *Atelier dos Cabelos* foi, então, convertido em *Atelier da Imagem* e nos 3 anos seguintes permitiu a criação de mais três postos de trabalho: o da esteticista e de duas funcionárias afetas ao negócio de Alice.

Orgulha-se de, sobretudo nos últimos anos, ter aceite propostas de *networking* com outros empreendedores, apoiados ou não pelo Microcrédito, que já lhe possibilitaram a prestação de serviços de cabeleireiro e maquilhagem para clientes-empresa de outras regiões do país. O ponto alto desta incursão, pela dinâmica de interação com outros microempreendedores, concretizou-se em Outubro de 2016, com uma discreta participação na Moda Lisboa. O próximo desafio passará pela tentativa de participação no Portugal Fashion.

Não admira que Alice se sinta no “país das maravilhas”, mas não nega que essa conquista se fez à custa de muita capacidade de inovação, sacrifícios e investimento pessoal.

Elisa: da desilusão com a carreira no setor público, ao sucesso no comércio local.

Elisa é um daqueles raros casos, na atualidade, que se orgulha de conhecer o marido desde a idade da infância e manter, até hoje, uma enorme cumplicidade, fruto do respeito por formas muito diferentes de ser e de estar, que não os impediram de pensar um projeto que os ajudasse a combater a precariedade em que se viram lançados, já depois de terem sido pais e deixarem de ser colocados no sistema de ensino ou outros lugares afetos ao setor público local.

Contudo, o projeto de criação da sua própria iniciativa económica não chegou a avançar à primeira tentativa... Com efeito, o primeiro projeto visava capitalizar as virtualidades criativas do marido de Elisa (aluno de 20!), estando esta na retaguarda comercial, de relação com fornecedores, parceiros e clientes (papel em que é *expert!*). É a própria a admitir: “Nunca parámos de nos candidatarmos [ao ensino]... mas notámos que com tantas pessoas com mais anos de serviço do que nós, essa atividade continuaria a ser um extra e precisávamos de arranjar uma alternativa... Foi quando fizemos a primeira pesquisa e encontrámos o Microcrédito, mas nessa altura a pensar numa ideia mais criativa, mas também mais arriscada e que poderia não ter pernas para andar, pelo menos aqui...”.

Após mais um estágio profissional de cerca de um ano, voltou a contactar o Centro de Emprego da região do Viana do Castelo, onde lhe falaram do Microcrédito e, após nova busca na internet, chegou o atendimento personalizado da ANDC... Dois medos se colocaram: primeiro, o de o próprio casal se estar a meter em responsabilidades que poderia ter dificuldade em atender atempadamente; segundo, o de não conseguir mobilizar fiador dada as altas idades e responsabilidades bancárias de pais e outros familiares próximos, sem que os melhores amigos estivessem perto... Este casal veio de Lisboa há mais de 10 anos.

À semelhança de outros empreendedores com dificuldades financeiras e/ou de isolamento social, ela teve na mobilização de uma organização de economia social a chave para o desbloqueamento da situação: “A AAIMAM tem vindo a acompanhar a evolução do negócio... Esteve na inauguração e, de vez em quando, visita-nos para saber como as coisas estão... Ainda hoje tanto a AAIMAM como a ANDC visitam-nos (...) para saber como está a correr o negócio e eu acho que isso é fundamental (...) O facto de nos visitarem no nosso local de trabalho, para nós é um conforto”. Numa sapataria, seria difícil conceber outro modo de acompanhamento, sendo este ponto de vista partilhado com a contabilista, que é uma figura muito presente.

Mas Elisa não esquece o papel do Banco na busca de soluções à medida para o seu tipo de negócio, quando se colocou pela primeira vez o desafio de aquisição de uma nova coleção de sapatos. Esta flexibilidade negocial foi crucial. Com o tempo, foi fazendo a triagem das marcas e de fornecedores que realmente valem a pena, em função dos consumidores, que tendem a ser fieis. Hoje, a capacidade de tesouraria para negociar é outra e a facilidade de negociação com algumas das marcas também é muito maior, graças à consolidação de uma relação de confiança.

Elisa nunca rejeita a oportunidade de partilhar a sua experiência como empreendedora e pensa que são de louvar iniciativas como as que, já mais do que uma vez, foram desenvolvidas pela escola profissional da região, com o objetivo de inculcar o espírito empreendedor nas gerações mais novas. Elisa é a pessoa certa para estimular essa iniciativa, não fosse ela empreendedora na profissão, como o é na vida comunitária, ao dinamizar há vários anos um grupo de teatro local onde se estimula a criatividade e a reflexão crítica sobre temas da atualidade.

A ideia de estimular redes de mentoria também é do seu agrado, porque todos têm a ganhar. Mas, gostaria de ver uma associação empresarial local com mais iniciativa nestas matérias, em Ponte de Lima.

Ana e Pedro: da busca de um estilo de vida saudável, à luta por um negócio sustentável

Ana nasceu, cresceu e estudou no Porto, onde frequentou vários cursos ligados a arquitetura e artes, ao longo de 9 anos, com uma passagem por Bratislava enquanto aluna de *Erasmus*, em 2006. Cinco anos mais tarde, já depois de um estágio nos EUA, conheceu Pedro e foi com ele que tomou a iniciativa de frequentar um curso de formação em empreendedorismo, promovido pela TecMinho no polo de Guimarães, entre 2012 e 2013. Apesar de conhecer outros países e outras culturas, juntamente com o seu companheiro tomou a iniciativa de ir viver para um contexto marcadamente rural do norte do país: Montalegre.

Não obstante a opção consciente por um modo de vida saudável, num território de baixa densidade, em que o casal pudesse levar a cabo o plano de negócios que foi construindo, na fase inicial com a ajuda de outro casal, as condições ideais só viriam a surgir na sequência da participação numa primeira Feira Medieval, de Santa Maria da Feira, a que se seguiu um Salão de Inovação Rural, em Arcos de Valdevez, e a possibilidade e envolvimento numa Feira Internacional de Artesanato, na FIL³⁶, em Lisboa.

A boa receptividade aos produtos de cosmética 100% natural, que até então já tinham conseguido desenvolver, graças a uma aturada pesquisa de bons fornecedores da região do Gerês e Alto Minho, mas também pelo afinamento do modo de fabrico “tipo caseiro” e desenvolvimento de uma linha gráfica de embalagem contemporânea, levou-os a estreitar relações com a InCubo³⁷. Embora esta seja uma entidade bem conhecedora das linhas de financiamento, suportadas por fundos europeus, achou mais adequada à sua situação um financiamento via ANDC Microcrédito, ajudando também a fazer a ponte com a

³⁶ FIL, Feira Internacional de Lisboa

³⁷ InCubo, Incubadora de Iniciativas Empresariais Inovadoras, com sede em Arcos de Valdevez

Câmara Municipal, com a qual viriam a negociar instalações a custos extremamente acessíveis de arrendamento.

Na circunstância de já terem atividade aberta nas Finanças, o Microcrédito revelou-se a melhor solução. A aprovação do projeto de investimento, apresentado junto da CCAM Noroeste, viria a determinar a mudança do casal de empreendedores para os Arcos de Valdevez onde têm vivido, desde finais de 2014, e onde têm a sua linha de produção de sabonetes, óleos e cremes, com espaço de secagem, embalamento e armazenagem. Ambos reconhecem que o seu negócio é o seu *modus vivendi*, do qual têm muita dificuldade em abdicar, recusando-se a colocar tal hipótese enquanto puderem contar com a solidariedade da família.

Com efeito, a desilusão crescente, fruto da falta de escoamento regular de produtos muito virados para um mercado de “culto do saudável”, em território nacional, levou-os a trabalhar uma marca alternativa para lançamento do produto em mercado internacional, sobretudo no norte de Espanha, estando atualmente na busca de vias de distribuição alternativas. Mas Ana não deixa de reconhecer uma lacuna comercial, bem espelhada na falta de investimento num *site* ou numa página de *facebook*.

Quando questionado sobre os moldes em que deve ser desenvolvido um esforço conjunto de entidades e microempreendedores da região, com vista à criação de uma plataforma ou ambiente de incentivo à micro-iniciativa, o casal refere: “a criação desse «painel de serviços de apoio», mesmo que se limitasse à identificação e contactos, só isso dava a muitos dos negócios que estão a começar uma ideia do que é necessário para avançar com um negócio em condições... Não pode prescindir da contabilidade, não pode prescindir da higiene e segurança, a maior parte não pode prescindir de licenciamentos e certificações! Serviria de mapa para o arranque destes pequeninos negócios...”.

Raúl: a arte de captar oportunidades e fazer do Vale do Lima marca de inovação

Raúl foi pai muito cedo mas, talvez por isso, ganhou uma maturidade e criou uma capacidade de superação de dificuldades, com um otimismo realista que é muito raro encontrar. Com um percurso de imigração, povoado de obstáculos à integração no nosso país, fez um pouco de tudo na área da publicidade, depois de já ter tido um negócio de restauração no seu país de origem.

Em 2010, o empreendedor juntou-se com outros dois amigos para começarem a desenvolver as suas próprias iniciativas como *freelancers*, tendo um espaço de trabalho comum em que associavam a partilha de custos fixos, à complementaridade de competências técnicas e facilidade de divulgação mútua pela carteira de clientes de cada um. Mas um dos parceiros acabaria por se tornar empreendedor por conta de outrem e esta fórmula deixou de ser solução.

O empreendedor avançou então para um projeto mais estruturado de criação do seu próprio negócio, em Portugal, na área das soluções gráficas e *webdesign*, tendo pedido apoio ao GAM da Câmara Municipal: “Eu vi lá a informação num *flyer*, mas uma outra brasileira que havia sido apoiada por vós já me tinha falado no Microcrédito e no acompanhamento técnico que a equipa da ANDC faz... Mas eu já conhecia o microcrédito do que tinha ouvido no Brasil, há uns anos atrás, sobre a experiência na Índia e no Bangladesh(...) O projeto de um outro microempreendedor foi inspirador para mim.”

Pouco tempo depois de ter avançado com o microcrédito e criado o seu próprio *atelier* de trabalho, surgiu um arrojado projeto de programação e comercialização de umas mesas interativas que o “catapultaram” para um financiamento do MVC Finicia, ainda em pleno período de pagamento do primeiro microempréstimo. A ligação à ANDC, no primeiro caso, e à AEVC, no segundo caso, bem como a ligação ao GAM da Câmara Municipal, todos os três pontualmente seus clientes,

foram a chave de um percurso de oportunidades, que este empreendedor agarrou com grande sentido de responsabilidade.

Após 5 anos “de ouro” no negócio, o ano de 2016 foi mais duro para o empreendedor, que sentiu que estava a perder carteira de clientes para a concorrência, dada a dependência de terceiros para finalização de alguns trabalhos. Longe de se intimidar, o microempresário mostrou toda a sua resiliência e capacidade de inovação, ao adquirir um equipamento a preço de oportunidade que lhe permite fazer, em tempo útil, aquilo que tinha de mandar fazer a parceiros. Graças a mais um voto de confiança da CCAM Noroeste e a uma hábil negociação junto de fornecedores, recuperou já parte dos clientes empresariais em fuga.

Quando questionado sobre os desafios do futuro, vê com bons olhos a constituição de uma plataforma virtual de respostas institucionais e empresariais à escala local, na senda de outra plataforma setorial, na qual já está inserido e que começa a conquistar os seus adeptos à escala nacional. O objetivo é a simplificação dos processos de diálogo entre fornecedores, consumidores e eventuais parceiros.

Já o desafio de colocar a sua experiência rica, como empreendedor de excelência, ao serviço de outros microempreendedores numa perspetiva de mentoria, considera um desafio demasiado exigente para uma nano empresa como a sua, que só depende de si. Sublinha que ainda tem mais a aprender do que a ensinar, mas não falha um encontro de empreendedores ou uma oportunidade de *networking*.

Aliás, este empreendedor não esconde que a sua iniciativa empresarial é quase mais “um filho” e refere, em tom de brincadeira: “Foi um projeto bem pensado e não será tão cedo que irei baixar os braços. Então, não são quatro mas são cinco filhos, sendo que este é responsabilidade exclusivamente minha... até porque a minha mulher também tem “um filho” que é o seu próprio negócio...”.

Sara e Sofia: a longa caminhada para a liberdade, num projeto de trabalho que se consolidou com a amizade...

Sara e Sofia conhecem-se há cerca de 15 anos, altura em que frequentaram o mesmo curso de fisioterapia numa faculdade da cidade do Porto. Como tinham apenas algumas disciplinas em conjunto, uma maior aproximação entre ambas só se proporcionou anos mais tarde, com a partilha de funções profissionais num estabelecimento privado de prestação de cuidados de saúde em Viana do Castelo.

Com o passar do tempo, foram partilhando sentimentos de desgaste e desilusão, reforçando ambas que “tínhamos horários diferentes, mas não deixávamos de partilhar rotinas e tínhamos o mesmo tipo de preocupações... Porque, onde estávamos, trabalhávamos única e exclusivamente como fisioterapeutas e tratava-se de um trabalho massificado, quase como a linha produtiva de uma fábrica, ou seja, tínhamos x doentes por hora para tratar e um tempo muito limitado para cada doente... Nenhuma de nós estava satisfeita!”.

À monotonia das funções, descontentamento com instalações, horários muito pesados, atritos com chefias juntava-se a circunstância de estarem desde sempre a recibos verdes, não oferecendo suficientes garantias face à ambição de um crédito para investimento num projeto que comportava riscos. A ideia de negócio começou a ser mais do que uma vaga vontade, sobretudo depois de ambas terem concluído com êxito uma formação complementar em osteopatia.

Após o nascimento do primeiro filho, Sara disse a si mesma que era o momento de partir à conquista da liberdade e trabalhar as áreas com que sentia mais afinidade, mas nunca sem o apoio fundamental de Sofia, que partilhava as mesmas aspirações. Lançaram-se então na busca de um espaço adequado que, face à especificidade da área de atividade em questão, foi uma busca bastante exigente e obrigou a um planeamento muito rigoroso do investimento a realizar.

Quando encontraram o espaço ideal, buscaram informação no GAM da Câmara Municipal de Viana do Castelo e ponderaram entre as linhas MVC Finicia, com o apoio da AEVC, ou Microcrédito, com a ajuda da ANDC. Para a escolha da segunda via de microfinanciamento pesou não apenas o valor do investimento estimado e como o conseguiriam concretizar, mas a garantia de um acompanhamento prévio e pós contratação com a CCAM Noroeste.

Apesar do balanço positivo, não deixam de reconhecer como a ansiedade as obrigou a tomar decisões de risco, porque o fizeram antes de ter as respostas definitivas do processo: “há burocracias que não podem ser ultrapassadas mas, naquela altura, nós queríamos assumir os compromissos e não conseguíamos... Por exemplo, para não correr o risco de perder o espaço, nós começámos a pagar a renda antes de poder fazer as obras... para «segurar» o espaço!” O enquadramento familiar de ambas terá permitido esta margem de manobra que a maioria dos empreendedores que recorrem ao Microcrédito não tem...

Desde que abriram o seu negócio no início do ano 2016, têm vindo a consolidar a carteira de clientes que uma e outra conseguiram “migrar” de experiências profissionais anteriores e não têm dúvidas que tem sido um projeto ganho. Mas há desafios dos quais só tomaram consciência após darem início à atividade e que se prendem com a certificação por parte da entidade reguladora da saúde.

Não têm dúvidas em assumir este projeto como uma forma de buscar a realização plena, no plano profissional, com reflexos positivos no plano pessoal, sublinhando que a colaboração diária nas atividades técnicas e de gestão do micronegócio só tem contribuído para o reforço da amizade e da relação de confiança entre ambas.

Soledad: de empreendedora por conta de outrem a empreendedora por conta própria, depois dos 50 anos!

Soledad é nome fictício, mas é o primeiro em que se pensa quando se houve esta mulher de fibra falar do percurso de sucesso que teve em Andorra e Barcelona, como gestora de unidades hoteleiras que eram propriedade de espanhóis, que ainda hoje são seus amigos. Uma situação limite, que esteve na origem do falecimento do pai e de um esgotamento da mãe, levou-a a abandonar uma carreira de sucesso no setor, para começar de novo no seu país natal, ao celebrar 50 anos de idade.

A primeira oportunidade a que se agarrou foi no comércio das componentes de calçado, mas não resistiu ao convite de uma empresa de dermo-cosmética natural espanhola para ser sua representante comercial, em Portugal, com exclusividade garantida na região norte do país. Para este *volte-face* no desenvolvimento da sua própria iniciativa económica não chegavam os seus próprios recursos e poupanças, aconselhando-se com o seu Banco – a CGD – que lhe recomendou a solução do Microcrédito, dado que a empreendedora necessitava de uma resposta imediata, sem que tivesse garantias reais para oferecer como contrapartida.

Encontrou a ANDC Microcrédito e inscreveu-se via *site*, para a obtenção de um primeiro microfinanciamento de cerca de 4.500,00€, essencialmente para produtos e condições para venda dos mesmos por grosso, ou seja, batendo à porta de cabeleireiros, gabinetes de estética, SPAs, farmácias, perfumarias, para divulgação diária de uma marca que era uma “ilustre desconhecida”. Como a própria reconhece, “Em Portugal, para começar qualquer coisa deste estilo é preciso muitos sacrifícios: acordar cedo, bater a muitas portas e levar com algumas na cara, comer com *tupperware*... Eu em Espanha estava a gerir um hotel! Foi preciso uma grande capacidade de adaptação para enfrentar essas dificuldades...”.

As qualidades pessoais e profissionais de invulgar dinamismo e resiliência foram essenciais para ajudar a gerar respostas quando a conjugação de circunstâncias de agravamento de custos (relacionados com pagamento das estradas e não só) e de diminuição de rendimentos (relacionado com o desequilíbrio entre prazos de pagamento a fornecedores e recebimento dos clientes) obrigou a redesenhar o negócio e a pedir um reforço de capital de mais 3.000,00€, para uma nova aposta em equipamentos, da qual se viria a arrepender mais tarde. Graças a uma rara capacidade de gestão, nunca entrou em incumprimento com o Banco e chegou a ser premiada com o acesso gratuito a novas soluções de crédito, de que o cartão *Work* ou o cartão *Woman* são exemplo... Soledad construiu uma relação de confiança com o Banco, como havia construído com a ANDC Microcrédito, que a convidou para mais do que uma exposição e a selecionou para um concurso, promovido em colaboração com a SOGRAPE, do qual foi uma das vencedoras. Nunca deixou de aproveitar as oportunidades e defender a partilha com outros empreendedores.

Hoje, regressada à sua primeira aposta de criação de negócio, reconhece que vive muito intensamente cada uma destas histórias, mas tem um certo desprendimento destes projetos, em que demonstrou grande rasgo empreendedor. Assume-os como soluções de circunstância para ajudar a garantir a sua presença e assistência a alguns familiares. Esgotada essa necessidade, não tem problema em afirmar que pensa voltar a pôr o seu rasgo empreendedor ao serviço dos outros, em Andorra ou no norte de Espanha, que tão bem conhece.

Mas deixa o alerta: “É preciso melhor informação sobre as escapatórias que as pessoas possam ter para não deixar morrer os negócios, ou não ficarem piores do que estavam quando começaram... Tem que continuar a existir serviço público de apoio a quem tenha dificuldade em começar ou a quem, tendo iniciado acabe por falhar, seja que entidade for, essa possibilidade de apoio tem de existir”.

APÊNDICE 5

Guião das Entrevistas a Microempreendedores

GUIÃO DA ENTREVISTA A MICROEMPREENDEDORES

1 – Circunstâncias Motivadoras da Iniciativa e Respetivo Pedido de Financiamento:

Principais marcos do trajeto de vida até ser despoletada a ideia de negócio;

Motivações que despoletaram a ideia de negócio: o quê, onde, quando, porquê;

Situações que encaminharam o(s) empreendedor(es) para o microcrédito como via de financiamento única ou mais adequada à sua situação.

2 – O Processo de Instrução de Candidatura, a mediação exercida junto do Banco, o acompanhamento na alavancagem do projeto:

Aspetos positivos e negativos do processo de instrução da candidatura ao financiamento;

Dependência total ou parcial do financiamento bancário? Exigência de garantias ou alternativas?

Necessidade do acompanhamento no momento do arranque. Da ANDC? Das instituições locais? De outras entidades?

3 – Os desafios pós-financiamento e o balanço do acompanhamento ao longo do desenvolvimento do empréstimo.

Necessidade do acompanhamento no pós-arranque. Da ANDC? Das instituições locais? De outras instituições?

Em que medida reforços e renegociações do financiamento (ou falta dos mesmos) foram responsáveis pelo fracasso ou sucesso do negócio?

Desenvolvimento do projeto de negócio revelou-se como novo projeto de vida?

Principais sugestões de vias alternativas de apoio financeiro e não financeiro.

4 – Balanço Final: Opinião sobre potencial plataforma de apoios institucionais e eventual rede de empreendedores locais com estatuto legal reconhecido de microempreendedores.

APÊNDICE 6

Sistema de Categorias das Entrevistas a Microempreendedores

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	OBSERVAÇÕES
Circunstâncias Motivadoras da Iniciativa - O Passado	Antecedentes da Ideia de Negócio	Percurso Familiar	inclui família, amigos, outros círculos de interação pessoal
		Percurso Escolar e Profissional	inclui professores, colegas, antigos sócios, colegas de profissão
	Emergência da Ideia de Negócio	Ausência de Alternativa	também designado empreendedorismo de necessidade
		Criação/ Captação da Alternativa	também designado empreendedorismo de oportunidade
	Microfinanciamento da Ideia de Negócio - Opção Microcrédito	Ausência do Direito ao Crédito	razões para a impossibilidade de um financiamento bancário convencional
		Conjugação (ou não) com outras Vias de Financiamento	apenas financiamento do investimento inicial, com recurso exclusivo ao microcrédito ou conjugado com soluções de apoio familiar ou a fundo perdido
Instrução da Candidatura e Alavancagem da Iniciativa - O Processo	Pré-requisitos para Aprovação do Projeto de Investimento/ Financiamento	Ideia com Capacidade de Diferenciação	inclui a ideia em si, a vantagem competitiva e eventual teste de mercado
		o Fiador, o Sócio, Outros Intervenientes	no caso de serem casado ou unidos de facto são envolvidos os cônjuges
		AAIMAM como alternativa ao Fiador	intervenção desta organização de economia social é último recurso
	Ajustamentos ao Projeto Inicial	Imponderáveis associados ao Negócio	inclui contexto, local, época de arranque, investimentos elegíveis
		Imponderáveis associados ao Promotor	inclui circunstâncias relacionadas promotor e eventual sócio(s)

Instrução da Candidatura e Alavancagem da Iniciativa - O Processo	Ajustamentos ao Projeto Inicial	Imponderáveis associados a Terceiros	inclui circunstâncias relacionadas com outros familiares de ambos
	Desafios Pós Financiamento Inicial	Questões de legalização e certificação	inclui licenças de atividade e espaço e certificação técnica de promotores
		Negociações com fornecedores e Parceiros	
		Renegociações de Contratos de Microcrédito	inclui renegociações de aumento de prazo e/ou aumento do Microcrédito
		Recurso a Novas Vias de Financiamento	inclui programas do IAPMEI ou financiamento de novos postos de trabalho
	Impacto do Processo no Projeto de Vida do Promotor	Negócio assumido como Projeto Profissional	posição secundária: promotor está disposto a abdicar do negócio
		Negócio assumido como Projeto de Vida	posição central: promotor tem muita dificuldade em abdicar do negócio
Novas Respostas Institucionais e Colaborativas - O Futuro	A Retaguarda de Suporte Institucional	Diversificação de Soluções Financeiras	inclui seguros, poupanças, descobertos autorizados para empresários, etc
		Introdução de Soluções Não financeiras	inclui capacitação prévia, simplificação de procedimentos, mais e melhor informação
		Criação do Estatuto do Microempresário	ou outra figura que condense proteção legal e/ou exceção fiscal
	A Rede de Empreendedores Locais e Supra-Locais	partilha de oportunidades e carteira de clientes	
		prestação de serviços e divulgação mútua	
	Outros Atores Essenciais no Insucesso do Negócio	papel central da Segurança Social nas respostas	inclui entidades que atuam na circunstância de retorno à exclusão social, económica e financeira

Quadro 3 A: Sistema de Categorias das Entrevistas a Microempreendedores

APÊNDICE 7

Entrevistas aos Doze Microempreendedores

Participantes

ENTREVISTA Nº 1

NOMES FICTÍCIOS: Diana e Dinis	IDADE: 37 e 39 anos
LOCAL DA ENTREVISTA: Vila Praia de Âncora – Cozinha Profissional	
DATA: 14 de outubro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 10h30m	HORA DO FIM: 12h00m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e a tentativa de perceber como os atuais apoios ao microempreendedorismo marcam a diferença na vida de pessoas que, de outra forma, dificilmente se lançariam no desafio de criar o seu próprio emprego. A ideia é vir a construir histórias de vida que reflitam a importância de soluções de microfinanciamento na mudança das vossas vidas, mas para isso é importante perceber o trajeto que vos uniu, a circunstância que vos levou a vir para Portugal e a circunstância que vos levou a avançar pela vossa própria iniciativa económica, a busca de soluções e o chegar à conclusão que o Microcrédito ANDC seria a melhor solução... Será importante também analisar o processo de candidatura, a própria mediação com o Banco, nas várias fases, de renegociação para um investimento complementar para a distribuição, já depois de concluída a linha de produção. A fechar a nossa conversa, gostaria de saber a vossa opinião sobre uma potencial rede institucional de apoio que se desenvolva em simultâneo com uma rede de empreendedores, que faça uso da primeira para a sua própria consolidação.

Nós conhecemo-nos em 2002...

Na verdade eu já conhecia as irmãs dela, houve oportunidade de as ir visitar ao Brasil e já de olho em negócios que pudesse lá fazer e, então conheci-a... Quando regresssei apercebi-me que tinha de voltar ao Brasil, mas não dava... O que é que

eu fiz? Convidei-a para vir cá de férias a Portugal! [risos] Em 2003 começamos a namorar...

No final desse ano Dinis vendeu a loja que tinha cá e foi viver comigo para o Brasil, onde me desafiou para montarmos um negócio.

Vocês têm no Brasil um trajeto entre São Paulo e Salvador...

Eu nessa altura trabalhava na musicoterapia com idosos mas não estava dando muito certo e eu acabei por me aproximar cada vez mais do Ciber Café que Ele tinha aberto lá em Salvador.

Nesse Ciber Café tínhamos o *franchising* da Casa do Pão de Queijo que, por essa altura, era o *franchising* nº 1 no Brasil, no ramo de cafeteria.

Essa experiência do *franchising* foi uma boa aprendizagem para vocês?

Eu achei muito interessante porque o *franchising* já é um produto estruturado. Quando adere ao *franchising*, há uma pessoa que vem dar as formações todas... desde como fazer o pão, a como vender, como combater a concorrência.

É uma proposta muito formatada, desde o produto, o processo de fabrico, a relação com o cliente...

*Nós tínhamos que respeitar as regras da empresa dona do *franchising*...*

Tanto que os equipamentos, as matérias-primas, o *marketing* em loja é tudo padronizado...

Mas a certa altura vocês começaram a ficar desencantados e precisaram mudar?...

A certa altura começámos a ficar desencantados porque ambos gostamos de desafios... O primeiro de todos foi por aquilo a ser um sucesso! Diziam-nos: "vocês abriram aqui? Tudo o que abre aqui fecha a seguir!" Por essa altura li num jornal "microempresas no Brasil fecham quase todas ao final de seis meses"

E a vossa fechou ao final de seis meses?

Não, mas aí é que eu vi a importância de se abrir um negócio com um fundo de maneiço para despesas correntes durante seis meses...

Mas o fundo de maneiio não dura sempre, se o negócio não começar a repor essa “bolsa de oxigênio”... Se não começar a descrever um ciclo positivo depois do primeiro impacto, o fundo de maneiio esgota-se.

Mas ter um fundo de maneiio inicial é fundamental para ter tempo de atrair o cliente, ouvir o cliente, adequar a oferta...

Uma loja situada numa avenida principal, com uma renda muito alta, com funcionários como é sempre necessário na cafeteria e restauração. Eu já tinha desenvolvido empresas próprias quase desde os dezasseis anos, mas ali bati de frente com outra realidade... Mas não é que ao bater dos seis meses começámos a ficar com a Casa cheia! Às vezes filas à porta... Pergunto-me até hoje porque é que aos cinco não tinha isso e aos seis já tinha...

Então criou-se um ciclo virtuoso, foi passando dos seis meses, mas não chegou aos 6 anos, certo? Porque é que vocês decidiram regressar a São Paulo?

Ao final de 3 anos pensei o seguinte e comentei com a minha mulher: ou abrimos outro Ciber Café porque este está sempre cheio, ou vendo o negócio porque aquele Ciber Café já tem mais desafio... já era sempre a mesma coisa.

Eu também estava um bocado desmotivada e queria regressar para mais perto dos meus familiares nem tínhamos feito amigos porque estávamos sempre enfiados no trabalho... isso também pesou bastante...

Apesar do que vocês ganharam com realização profissional, começaram a sentir falta do resto tudo em matéria de realização pessoal? Por isso é que regressaram a São Paulo?

Não... É que nos quatro anos neste mundo do Ciber Café, fui pensando em criar algo de diferente na área da distribuição e fui falando nisso com a minha mulher... Mas para por essa nova “máquina” a funcionar foi preciso vender o Ciber, para voltarmos a São Paulo e criarmos lá uma nova empresa de serviços...

Pelo que percebi, nesse novo projeto lidavam muito mais com empresas do que com o cliente final que é consumidor particular?... Como conseguiram cativar as empresas para a vossa proposta, em que não tinham histórico?

Na verdade, nós não tínhamos que lidar com muitas empresas, nós só tínhamos de lidar com duas ou três empresas para nos colocarem o produto no mercado. Desenvolvemos o novo produto durante cerca de dois anos e já estávamos em negociações para colocar a máquina de distribuição nos aeroportos... Mas só aí nos demos conta que os aeroportos são, talvez, os espaços mais caros que existem à face da terra...[risos] Mas o produto em causa era do interesse do próprio aeroporto, ao mesmo tempo que era do interesse dos próprios utentes porque lhes facilitaria a vida... A presidente da Infra-aero chegou a ligar-me para dizer que adorou o projeto e que ria avançar com a colocação nos aeroportos!

Para além dos públicos agora serem completamente diferentes, os custos fixos também eram nesta fase completamente diferentes, certo? Ou os custos variáveis também eram demasiados?

Aí é que está: eu tinha de pagar uma licença em função do número de máquinas e do espaço que elas ocupariam porque era espaço que eu estava a retirar ao aeroporto... Eu fiz os cálculos e, só nisso, ia-se pelo menos 10% da faturação... Ia ter mesmo de otimizar a utilização das máquinas não podia haver muitos tempos mortos...

Para quem lidou com aeroportos e com a Infra-aero e outros parceiros dessa dimensão, qual é a sensação de chegar a Portugal e ver-se obrigado a começar de novo com um negócio de nível micro, com microfinanciamento, até com alguns parceiros micro? Foi propositado por acharem que precisavam de outro ritmo e de outra dimensão? Ou foi necessário por não haver outras alternativas?

A partir daquele momento sucederam-se um conjunto de azares... Os responsáveis mudam, vai o projeto para reavaliação, quando já estava tudo certo os aeroportos foram privatizados e lá vai tudo “por água abaixo”...

E para negociar com estes parceiros nós tivemos de criar empresa, de ter um escritório e despesas fixas...

Começámos a ver que nos estávamos a enterrar, comecei a pensar que a minha avó estava muito mal de saúde cá, a violência a agravar-se lá, começámos a não ter as mesmas liberdades...

Apesar de ter lá as suas raízes, gostou da ideia de vir viver para um ambiente mais calmo?

Ao princípio senti muito a falta da minha família...

Freixieiro de Soutelo e São Paulo, haverá dois contextos mais diferentes? [risos]

São Paulo era diferente... Mas quem teve a ideia de ir morar para Salvador fui eu, porque eu gostava do ritmo de vida mais calmo... Mas atravessar o oceano, ficar super longe da família e dos amigos... Tudo tão diferente... no começo reagi mal, não gostei não!

Mas esse (re)começo foi em 2013?

Fim de 2012...

E foi a vinda para Portugal definitiva que vos levou a querer montar um novo negócio ou foi a ideia de ter um negócio que vos fez pensar que para isso Portugal era melhor... o Minho era melhor?

Eu quando vim de lá, já foi com a ideia de pegar nos produtos da minha mãe e industrializa-los!

E eu introduzir o pão de queijo brasileiro porque nós aprendemos a receita com o franchising...

A ideia original até era a de abrir uma batataria, com batatas recheadas à brasileira e, só depois, passaríamos a produzir em massa os rojões da minha mãe... A batata "rosti" pode levar aí uns vinte recheios diferentes... É incrível como eu nunca vi isso em Portugal!

Mas vocês pensaram "franchisar" marcas que fazem essas batatas no estrangeiro?

Não... eu ia avançar com a minha própria batata rosti e até ia alugar uma loja ali em Âncora... Na última da hora, a senhora disse que precisava de licenciamento e que isso ia ter muitos custos por isso preferia não alugar... Ela ia ter de dividir

a loja e submeter um projeto de arquitetura para “meia loja” para obter o alvará e esse projeto teria custos muito altos...

Para além dos custos do processo, tinha o tempo que isso ia demorar e nós queríamos avançar no verão!

Houve ali um momento em que tive a sensação que se não dava para abrir era porque não era mesmo para acontecer... Vamos repensar o projeto! E fomos para o plano B da linha de produção em massa de rojões à minhota e pão de queijo à brasileira. Mas esse processo também se revelou complicado...

E nesse espaço de tempo entre ponderar o arranque da batataria, chegar a fazer algum investimento a pensar na batataria, mudança de planos para a comida tradicional e começar a criar as infraestruturas para a linha de produção, tem ideia do que ficou pelo caminho em investimento?

Até hoje tenho as dez frigideiras que já trouxe do Brasil, trouxe os relógios de controlo do tempo de fritura, já trouxe lâmpadas de emergência... foram mais de 500,00€ que ficaram ali parados...

Só? Então foi mais perda de tempo do que de dinheiro, certo?

Os 500 e tal euros não foram perdidos, foram adiados... eles estão aí! Eu posso fazer uma festa da batata lá para o Verão! [risos]

E a decisão de formalizar a empresa já no início de 2014, após um ano a trabalhar ideias?...

Não foi só por estratégia de lançamento da empresa, foi também para apressar o processo de legalização da Diana. Era do nosso interesse que ela começasse a ter IRS e tudo o mais... Para além de, como primeira empresa em nome próprio, poder beneficiar da isenção de contribuições para a Segurança Social. Ela já tinha dado sequência ao processo de legalização, mas foi preciso mais este empurrão para andar para a frente.

Eu já estava praticamente legalizada... Foi muito A vontade de ter um negócio como deve ser!

Entretanto formaliza a empresa e dá-se conta que fica, em grande medida, impedida do acesso à maioria dos apoios, nomeadamente os que são propostos nas sessões de divulgação promovidas pelo IIEFP, via Centros de Emprego...

Fazer uma empresa grande ou pequena é quase a mesma coisa... Quando se diz que a união europeia permite que se faça uma empresa em casa é muito relativo...

Diz-se que é possível fazer uma empresa em casa desde que se faça o respetivo licenciamento para unidade fabril, ou unidade comercial, escritório ou o que for!

A Lei 169, de 2012, diz que a pessoa pode na sua própria casa produzir, mas tipifica três categorias de cozinhas: desde tipo 1 para grandes indústrias de produção de bens alimentares, que exige licenciamentos ambientais e tudo o mais, à de tipo 3 que se aproxima da cozinha de um café com as condições mínimas para se cozinhar em perfeitas condições de higiene e segurança... O que diz essa lei é que se pode transformar a cozinha da própria casa em cozinha de tipo 3. É o que está lá escrito, mas depois na prática não é assim! Porquê? Porque por questões de armazenamento e higiene, dizem sempre que não há condições para se fazer uma cozinha do tipo 3!

E vocês depararam-se com a dificuldade de ter uma cozinha tão pequena e já licenciada, mas que tinha de fazer face à necessidade de produzir em grande quantidade, sem depois ter onde armazenar o produto congelado! Havia que fazer as alterações nos equipamentos de cozinha disponíveis... Como se lembraram de fazer a candidatura ao microcrédito? Já tinham investido algum dinheiro vosso, não estavam a faturar nessa fase... Porque é que escolheram o microcrédito face a outras possibilidades de microfinanciamento?

Nós não escolhemos o microcrédito... A verdade é que já estávamos a desenvolver uma experiência meio caseira, a começar a vender aqui e ali, mas foi a partir de investimento próprio... Mas para ser uma experiência mais “a sério” a cumprir com todos os requisitos legais, tínhamos de recorrer ao financiamento

bancário... Fomos tentar um crédito naquele que é o meu Banco desde os vinte anos e que hoje se chama Novo Banco... Já tive muito, agora que no meu IRS dizia que eu tinha muito pouco ou nada, negaram-me essa possibilidade...

Mas sendo a Diana a titular do projeto, porque não tentaram o crédito em nome da própria titular?

Mas Ele era cliente há muito mais tempo e tinha histórico lá... Eu não tinha histórico... pareceu-nos uma opção lógica...

Infelizmente, não só não têm instruções para ver para além do IRS mais recente da pessoa, como não têm informações sobre o microcrédito... fomos nós que descobrimos que eles até são parceiros da ANDC! Até apresentámos uma boa fiadora para compensar o fraco IRS... Ao que responderam:” aceitamos a sua mãe como fiadora, mas o Banco de Portugal não nos deixa emprestar nada a quem não tenha IRS!” A única possibilidade que ele me apontou, foram as medidas do IEFP...

Mas o projeto era da sua mulher que, entretanto, já não podia beneficiar dos apoios porque se tinha formalizado e não podia fazer prova de que era desempregada inscrita num Centro de Emprego...

Pois... foi o próprio gerente que me descreveu o processo de candidatura porque a própria mulher dele tinha passado por um processo desses...

A necessidade de terem um acompanhamento, no vosso caso concreto, não foi a motivação principal para pedirem a ajudam do microcrédito? Porque tanto um como outro já tinha experiência de gestão de outros negócios... Nomeadamente, no que diz respeito à angariação de apoios para cobrir ou reforçar o investimento próprio... Mas perceberam que microcrédito era mais do que um pequeno montante para alavancar o vosso projeto?

Apercebemo-nos que era uma linha de apoio financeiro muito mais flexível e sem exigência de garantias ou com necessidade de garantias muito mais limitadas... Mas para além disso eu fiquei muito agradavelmente surpreendido com a mudança de atitudes... A crise mudou muita coisa na atitude dos Bancos,

sobretudo daquele que falámos há pouco... Agora é sempre a central que decide, ainda o que escapa são bancos como a CCAM... Eu acabei por ir para a internet e foi na minha própria pesquisa que descobri a “luz ao fundo do túnel”... A ANDC Microcrédito. Aí tomei consciência: tenho de ter alguém que nos apoie, senão mais vale esquecer!

E sentiram que a partir do momento em que tiveram essa mediação, neste caso da ANDC Microcrédito, e passaram a fazer parte do sistema com a concretização deste microcrédito a relação com o sistema bancário passou a ser mais fácil ou continuaram a precisar dessa figura de mediação? Quando montaram a linha de produção com o financiamento, surgiram novos desafios, ou não?

Sim, desde que nós fechámos acordo com o Banco e recebemos o primeiro microcrédito, o Banco virou nosso parceiro e passou a acreditar na nossa microempresa. Já não eramos o “vilão da história”.

Mas foi parceiro apenas para o crédito ou colocaram-vos a possibilidade de terem outros produtos financeiros à disposição? Seguros? Poupanças? Passaram a interpelar-vos mais, a partir do momento em que começaram a constatar os investimentos que tinham sido objeto do financiamento?

O gerente vai perguntando pela empresa, eu vou contando que exigiram mais investimento para atender à demanda e às exigências de lei... Eles têm-nos aconselhado a dar pequenos passos e ir seguindo em frente e, só mesmo quando sentirmos que “batemos na parede” e não conseguimos ultrapassar o obstáculo, voltar então lá para pedir mais ajuda...

Mas têm nesse Banco os seguros relativos à atividade?

Temos lá o de vida, porque nos foi oferecido quando abrimos a conta...

Mas não fizeram algum tipo de poupanças lá a pensar num investimento no próximo ano ou de mais longo prazo?

Para já ainda não, porque mal temos fôlego para chegarmos onde pretendemos... Só fizemos uma transferência de quinhentos euros a quando do reforço para a carrinha... e passámos a ser cooperantes.

E agora a pergunta que se impõe: e se, quando foram confrontados com os novos desafios de ter condições para adquirir mais equipamento e dinamizar a parte da distribuição, se não se tivesse conseguido a tão curto prazo aquela resposta suplementar do reforço de capital em tempo record? Teriam desistido? Desistido, não! Mas as coisas teriam de ter ido muuuito mais devagarinho e não podia pensar, já hoje, em novos passos que essas condições de distribuição nos permitiram explorar... Hoje já estou em condições de atender uma grande rede de pontos de venda. Com mais uma pessoa a colaborar, conseguimos facilmente atingir a média de seiscentas embalagens por semana e coloca-las nos pontos de venda... Sem esse apoio extra, seria impossível estar a afirmar isto agora. Estas coisas levam tempo a consolidar.

Na altura, foram vocês os primeiros a dizer: se já é prática corrente [nos restantes Bancos protocolados com a ANDC] porque não também na CCAM Noroeste? Esse foi o “mote” para a atualização do protocolo, mas com o acréscimo de este reforço ter sido concedido antes do ciclo do primeiro ano de contrato como acontece nos outros, dada a circunstância de estarmos no Alto Minho e no custo de oportunidade que significaria não aproveitar o dinamismo económico do verão... Esse foi claramente um desafio que vocês colocaram aos parceiros do microcrédito, hoje em dia que desafios vocês gostariam de colocar ao observar a evolução da vossa microempresa? Há outros apoios financeiros que gostariam de ver trabalhados? E outros apoios não financeiros, que não passem necessariamente pela vossa relação com o Banco? Há dois desafios que eu gostaria que fossem feitos: ao nível financeiro, gostaria que tal como definem as instâncias europeias, o microcrédito fosse até aos 25.000,00€; outra coisa que eu acho que se deveria tentar era o nivelamento das taxas de juro: porque é que a Caixa Agrícola cobra 2% e o Novo Banco para o

mesmo microcrédito cobra 5%? É um absurdo! Outra coisa que eu acho que deveria ser criada de raiz ou desenvolvida pela própria ANDC, um mecanismo de negociação com o exterior!

Como assim? Tem de ser mais claro nesta proposta...

Ter pivôs de parceria noutros países europeus que ajudassem a dinamizar o mercado da exportação e o mercado da saudade... De certeza que há outras associações, na França, na Bélgica, etc que têm contactos com a ANDC e que poderiam mais uma vez fazer essa mediação a favor dos empreendedores... Em países como esses há muita comunidade portuguesa e muitos portugueses a trabalhar com exportação-importação. Acho que deveria haver um trabalho com entidades de apoio a micro e pequenas empresas, porque isso é muito importante para produtores e distribuidores de produtos de tipo caseiro, em que cada um sozinho consegue muito pouco mas bem organizados pode potenciar o mercado da saudade: seriam produtos ótimos para as comunidades portuguesas fora e não só! O microcrédito e outras entidades parceiras terem acordos com distribuidores lá fora e fazerem chegar os contactos de pequenos produtores que cá estão... seriam um excelente elo de ligação!

Passaria por um quadro de entidades e de empreendedores bem organizados para se estabelecer a ponte...

Os produtos industrializados dessas grandes empresas de referência chegam lá fora. Mas os produtos caseiros de um sem número de microempresas que procuram conservar tradições não chegam lá fora! O microcrédito poderia fazer esta ponte porque estão especializados em mediação...

E, como mote para a conclusão da nossa conversa, vocês acham possível trabalhar essa questão, e outras possíveis, na base de uma plataforma de apoios institucionais que funcione como uma verdadeira rede de apoios?

Imaginemos que o Microcrédito ANDC está em condições de estabelecer essas pontes com instituições que tratam questões legais, ou questões fiscais, etc... mas também tem a ponte com a empresa que leva produtos congelados para a França

ou para a Bélgica porque até acompanhou o nascimento e o desenvolvimento da empresa... Porque não por toda essa rede em funcionamento?

E serem vocês como rede de microempreendedores da região, que se vão conhecendo e vão trabalhando em conjunto, interessados no mercado da saúde ou outro, a criarem a vossa própria rede colaborativa? Empresas com esta raiz comum de microfinanciamento e estruturas frágeis, que a funcionar em conjunto ficam mais fortes e mais próximas de um objetivo comum que é um determinado tipo de mercado... Para irem para além da vossa própria região ou do vosso próprio país!

Nós somos um país pequeno, mas nós pertencemos à Europa... Porquê ver um horizonte de 11 milhões se podemos ver um horizonte de muitos mais milhões? Isto que proponho precisaria de quatro parceiros: o importador lá fora, o distribuidor que é a empresa de transportes normal e/ou congelado e os pequenos produtores que não têm grandes horizontes e precisam da ANDC Microcrédito para ganhar capacidade de produção e serem introduzidos no mercado de distribuição. A ANDC faz os contactos e estabelece os elos de ligação!

Obrigada aos dois!

ENTREVISTA Nº 2

NOME FICTÍCIO: Pierre

IDADE: 44 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: Castelo do Neiva – cafeteria

DATA: 26 de outubro de 2016

HORA DE INÍCIO:10h00m

HORA DO FIM: 11h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho. Esta entrevista que lhe propus será a base para construção de histórias de vida, por isso trata-se de uma entrevista muito livre que vou conduzir em função de alguns pontos de orientação, mas tens toda a liberdade de resposta. Proponho que partamos daquilo que são as circunstâncias motivadoras do recurso a esta solução de microfinanciamento e os constrangimentos que surgiram que levaram ao apoio da AAIMAM, até ao desafios mais recentes que o levam a pôr tudo em causa... Na criação da sua empresa houve várias entidades a que recorreu, certo?

A primeira abordagem que eu fiz foi através da AIMinho³⁸, que por sua vez me indicaram o BIC³⁹ Minho, que me ajudou a fazer um primeiro plano de negócios de forma gratuita... Eu estava à vontade na minha arte, mas tinha de a abordar como negócio e precisava de financiamentos para me lançar como empresa e captar mais oportunidades.

O BIC Minho trabalhou consigo um plano de negócios mas não apontou soluções muito concretas de financiamento... Quem apontou a solução de Microcrédito a que viria a recorrer?

O BIC Minho só me apresentou a solução de incubação em Viana do Castelo e eventual apoio de consultoria ao nível da contabilidade... Mas para isso também

³⁸ Associação Industrial do Minho

³⁹ Business International Center

existia a AEVC... Quando fui à AEVC apontaram-me dois caminhos para encontrar meios para formar a empresa: o IEFP e a Câmara. Foi no GAM da Câmara que me apresentaram duas soluções: o MVC Finicia e o Microcrédito ANDC.

Estávamos no final de 2013, o técnico responsável tomou conhecimento do seu projeto e estabeleceu a ponte com a técnica da ANDC... Porquê a utilização do Microcrédito para se converter de empresário em nome individual em sociedade unipessoal?

O que me levou a dar o salto de constituição de uma unidade empresarial tinha que ver com o meu público-alvo e o ter mais possibilidades de fechar negócios se me apresentasse como empresa junto de outras empresas de turismo e de entidades públicas. Eu não estava convencido a 100% mesmo assim, mas o estudo do BIC Minho espelhava isso mesmo...

Não queria ser o típico repórter de imagem em casamentos e festas de família, e para atingir um público mais institucional e empresarial, à imagem da peça preparada para o Encontro de novembro de 2015, a sociedade unipessoal era fundamental para descolar da imagem de amador...

Há uns anos falei com uma associação de empresas criativas, salvo erro Agência Inova, que também me propôs incubação e *networking* com outros empreendedores do ramo...

Mas o que falha não é a domiciliação inicial da empresa, é a seguir os passos para a consolidação de uma carteira de clientes, certo?

O que aconteceu é que, como tinha dúvidas fui ter com a Agência Inova do Porto e fui explicar a ideia de projeto e o que precisava e eles acharam que tinha duas hipóteses: ou criar uma ação agressiva de marketing para atingir diretamente determinados públicos que queriam vídeos promocionais, ou criar uma Associação criativa que chamasse a si um conjunto de parceiros que me fizessem atingir esses mesmos públicos...

Na altura em que se fez a ponte com a ANDC com essa preocupação específica de profissionalizar o teu trabalho e do financiamento do mesmo, com o necessário ajustamento do plano que tinha sido realizado 1 ou 2 anos antes, colocou-se a necessidade de apresentação de um fiador... Como lidou, nessa altura, com esta questão?

Eu não consegui mobilizar um fiador porque a minha família, pelo menos a mais chegada, estava e está toda em França. Conheço muitas pessoas em Portugal, mas não lhes proporia serem meus fiadores porque não tenho proximidade de relação para isso. Tornou-se impossível apresentar um fiador, mesmo só para 20% do valor do Microcrédito...

Nunca ponderou não ser uma sociedade unipessoal, ser uma sociedade por quotas e envolver um outro profissional neste projeto e vinculando-o não só a esta responsabilidade mas também aos projetos que a mesma iria gerar?

Ninguém me tinha aberto essa porta ou posto em cima da mesa essa proposta... Não me tinha ocorrido isso.

Só mais tarde se revelou uma parceria bastante próxima com um outro empreendedor que, aliás, disponibiliza muito do equipamento que é necessário para cobrir eventos... Essa dependência de outros empreendedores foi sendo mais óbvia à medida que surgiram novos trabalhos... Não se colocou, neste percurso, aquela possibilidade face aos constrangimentos operacionais que foi sentindo?

Não coloquei essa hipótese porque não acreditava que, pela sua dimensão, eles pudessem assumir essa posição numa eventual sociedade ou num contrato de (micro)financiamento. Eu não deixo de ser um elemento externo ao seu trabalho do dia-a-dia e eles não deixam de o ser para mim também. Eles são *freelancers* eu era *freelancer* também na altura em que lancei a Plurivisio... Mas se tivessem insistido nessa solução, talvez pensasse melhor nessa questão. Poderia ter pensado em desafiar a Turihab...

Em vez da Turihab, entrevi uma outra associação [não ligada ao turismo de habitação mas] criada especificamente para se substituir à figura do fiador no garante dos 20% da responsabilidade do microcrédito: a AAIMAM... Mediante a justificação da dificuldade de apresentação de fiador para o contrato e a solicitação do apoio dessa associação que estava em 2014 a arrancar, achas que o facto de seres dos primeiros casos dificultou o processo de concretização do apoio de forma mais célere e eficaz?

Eu não deixei de manter contactos com a Turihab e a ecoVisão para a realização de trabalhos durante o primeiro semestre de 2014 em que aguardei a avaliação e atribuição do crédito... Mas quando estava mais bem preparado para responder às solicitações destas duas instituições, a frequência com que me pediam trabalhos diminuiu muito, muito mesmo. A AAIMAM nunca me prejudicou em nada, bem pelo contrário, ajudou a credibilizar-me junto do meu financiador que é a CCAM Noroeste, numa altura em que os meus tradicionais clientes me faltaram...

Foi tendo uma relação mais direta com a AAIMAM ou foi sempre com a intermediação do Banco e da ANDC?

Sempre com a intermediação da ANDC, só conheci alguém da AAIMAM na circunstância do evento *Microempreendedorismo e Território* [em novembro de 2015] ...

Acha que apesar da expectativa de um processo de decisão e formalização mais rápido, não se sentiu prejudicado pela situação, bem pelo contrário, sentiu-se privilegiado por poder contar com esse apoio para a concessão do crédito e concretização do investimento?...

No meu caso, não houve repercussão nenhuma e senti sempre uma atitude muito acessível da parte do próprio Banco.

Mas para além do financiamento bancário, havia alguma capacidade de financiamento próprio?

Havia muito pouca e serviu sobretudo para criar o capital social e manter a capacidade de tesouraria nos primeiros meses, não dava para grande coisa...

Após processo de instrução, mediação com o Banco e com a AAIMAM, tem sido essencial a necessidade de acompanhamento da ANDC já após financiamento?

No meu caso acho que esse acompanhamento é essencial porque é uma atividade com muitos altos e baixos e tenho necessidade disso para me ajudar na gestão ou, pelo menos, nas escolhas das melhores estratégias para ajustar as minhas competências às características e pedidos dos meus clientes. Isso tenho na ANDC...

Queria que explicasse melhor em que vertentes esse apoio é necessário e pode fazer a diferença, para além da mediação com a CCAM Noroeste e a AAIMAM...

O que eu senti é que precisava que me mostrassem caminhos que eu sozinho não conseguia ver... e ainda preciso!

Mas o trabalho que tinha sido realizado pela ANDC em torno da preparação de um projeto de negócio e, antes desta, o trabalho do BIC Minho do qual a ANDC partiu e ajustou as grandes linhas traçadas, aos constrangimentos de valores de financiamento que tinha como possibilidade inicial e outras condições inerentes... Esse trabalho de planeamento prévio não lhe deu as pistas para ir explorando por si as potencialidades do mercado nas diversas vertentes? Acha que precisa sempre desse alguém, seja técnico do BIC Minho, da ANDC ou da AAIMAM, que lhe vá dando essas orientações?

Com o BIC Minho só tive pistas gerais trabalhadas na teoria, com a ANDC tive uma aproximação à prática, com a AAIMAM tive a viabilização de um financiamento sem o qual não poderia constituir-me como empresa. A técnica da ANDC foi-me dando pistas para o reajustamento do projeto já após o financiamento.

E a que outras instituições recorreu para além das que já falámos e tiveram a sua intervenção numa primeira fase de lançamento da Plurivisio e da profissionalização da sua atividade?

A AEVC poderia ter tido um papel muito mais preponderante, mas na altura não era nada dinâmica... Hoje está muito mais ativa, mas há 2 anos atrás inscrevi-me e não senti apoio nenhum... Desde este ano, têm promovido um conjunto de ações que aproximam os empreendedores associados e lhes abrem um conjunto de oportunidades de se darem a conhecer e conhecerem outros empreendedores. Eu senti muita falta deste tipo de abordagem no início. Organizar seminários não chega, é mais importante este estreitar de relações no dia-a-dia...

O que está a tentar dizer é que, não deixando de ser importante a realização de seminários à volta de temáticas gerais, que ajudam a repensar a vossa forma de trabalhar, sendo necessários não são suficientes porque é preciso um tipo de acompanhamento caso a caso ou dia-a-dia, talvez menos vistoso em termos mediáticos e que trabalhe mais na "sombra" da vossa atuação. É isso?

Sinto falta disso, falta dessa proximidade que também seja uma segurança para nós. Por muito que eu tenha serviços a propor, ou clientes em vista para conquistar, não é a mesma coisa ter alguém que pondera connosco os prós e os contras de tomar esta ou aquela iniciativa. Porque é que não fazes assim? Porque é que não esperas um pouco? É isso... A partilha de experiências com outros empresários, eventualmente com mais experiência...

E vê na AEVC a entidade ideal para promover esse tipo de partilha entre microempresários e entre estes e empresários de maior dimensão, partilha essa que contribua para a consolidação do tecido empresarial local?

Exatamente, acho que esse papel é fundamental.

Então, vou-lhe lançar uma provocação: quando mudou a sua residência para Esposende, nunca procurou comparar a ação da AEVC [Viana do Castelo] com a ACICE [Esposende]?

Eu fui logo ter com eles e cheguei a realizar um trabalho para a ACICE, no ano passado... Foi com eles e com os contactos que eles me proporcionaram que percebi que na minha área é muito difícil ter clientes certos e regulares. São tudo empresas, tanto do ramo comercial como do ramo industrial, com muito pouca dimensão... Ao contrário de organizações de promoção do turismo rural no Alto Minho. Com as Câmaras de Viana e de Esposende faço alguns trabalhos mas os pagamentos são sempre em prazos longos. Agora estou a tentar montar projetos com empresas da área da restauração que evoquem o produto tradicional.

E neste processo de tentativa erro, com algumas frustrações e desilusões, estando numa área criativa, referiu há pouco que chegou a aproximar-se da Agência Inova, porque não pensou em bater diretamente à porta de empreendedores cujo trabalho foi conhecendo em eventos pontuais ou através da realização do vídeo promocional do evento Microempreendedorismo e Território, por exemplo?

Em Esposende tenho mantido sempre contactos na área criativa, nas áreas de *design* e *web-design*, e em Viana do Castelo tento manter trabalho em parceria com outro microempresário apoiado pela ANDC e CCAM Noroeste, a CordeLima...

A diferença da reação entre empresas como a CordeLima ou empresas como a Mediaviv é a diferença entre parceiros que se complementam e parceiros que batalham pela prestação do mesmo tipo de serviço ou quase...

No caso da Mediaviv seria no sentido de ajudar em picos de trabalho, uma vez que esse microempresário tem uma carteira de clientes mais consolidada. Em Esposende, passa-se o mesmo, há empresas que são similares e empresas que são complementares.

Já falámos da ligação a outras instituições e a outros empreendedores, mas tenho de perguntar concretamente: não tanto em matéria de dinamização da empresa, mas mais em matéria de cumprimento da responsabilidade do Microcrédito, como tem sido a relação com a entidade bancária em questão e qual o papel da ANDC nesta mediação? Esta questão coloca-se, agora, em

relação aos anos mais recentes e à necessidade que sentiu de renegociação em certos momentos do seu percurso atual? Designadamente a quando da ponderação de eventuais reforços ou reestruturações do plano de pagamento associado ao Microcrédito...

Sempre me facilitaram... Há regras para este tipo de financiamento e sempre me ajudaram a ultrapassar as dificuldades de pagamento que em certos momentos se colocaram. As respostas de renegociação passaram sempre pela ponderação de prazos de carência intercalar, a dúvida esteve em associar ou não um prolongamento do prazo de pagamento. Mas têm sido feitos em tempo útil...

Esta gestão um pouco precária do desenvolvimento da sua empresa, feita de alto e baixos, em que medida foi condicionando a gestão da sua vida familiar? Confundem-se os dois percursos? São um mesmo percurso? Quem condicionou quem?

Há duas fases nesse processo: nos primeiros tempos foi uma ajuda muito grande e veio estabilizar um orçamento familiar que estava precário por força do desemprego da minha companheira e dos gastos com os primeiros meses de vida da minha filha mais nova; mas neste último ano a situação inverteu-se e foi a estabilização da situação profissional da minha companheira que permitiu aguentar muitas das dificuldades de sustentação da empresa, por força da escassez de trabalhos e prazos longos de recebimento... Está-se a tornar cada vez mais um constrangimento para nós, mas está fora de questão desistir antes de completar os 3 anos de vida da empresa... Um fator externo que não ajuda nada é o processo judicial que envolve a guarda do meu filho mais velho [de um casamento anterior]...

A sua vida familiar está, então, a afetar também a sua disponibilidade para o negócio e para o planeamento adequado dos próximos passos do negócio porque se sente muito condicionado...

Esta situação coloca-me dificuldades de gestão do tempo porque tenho de me ausentar de Viana do Castelo e dificuldades de gestão de meios para as viagens,

as estadias, etc... Para além da pressão psicológica que constitui esta situação pessoal.

Para além dessa situação, a nano empresa é também, até certo ponto, o “seu bebé” pelo qual vai lutar até ao máximo das suas forças, ou facilmente abdica deste esforço de manter a microempresa?...

Não. O que faço na minha empresa é o que eu sei fazer e tentarei mantê-la enquanto não forem colocados em causa o cumprimento das obrigações inerentes... em breve terei o pagamento especial por conta e isso obrigará-me a negociar com o Banco porque temo que o dinheiro não chegue para tudo... Apesar de ter desinvestido nas áreas do *web-design* e da formação, este projeto levou muito tempo a criar e apesar dos obstáculos, quero manter e não abro mão. Tanto eu como a minha família acreditamos muito neste projeto... isso não quer dizer que pontualmente não faça outras coisas... para ajudar até já dei explicações de francês! Já estou por tudo!

Vou lançar outra provocação: que sugestões daria às instituições com que se tem cruzado para ver o seu trabalho mais consolidado? Que sugestões daria para se tentar debelar as fragilidades próprias de negócios que como o seu dependem tantas vezes de uma pessoa só: o microempresário?

Além do que foi já dito, em termos financeiros está bem estruturado mas em termos de mediação com outras empresas de maior dimensão... Haveria a possibilidade de entidades como a ANDC fazerem a mediação para empresas de referência em diferentes áreas de atuação?

Está a sugerir que, à imagem do que assistiu na apresentação de projetos como o *Social Angels* apresentado no encontro de novembro de 2015 na CCAM Noroeste, que consistiu no desafio lançado a grandes empresas da região do Alto Ave de acolherem jovens empreendedores a conhecerem por dentro a realidade da gestão de empresas locais... Alguma das entidades aqui faladas, promover uma dinâmica idêntica numa ótica de responsabilidade social e não do clássico *business angel*?

A ANDC poderia ser mais do que uma associação de acesso ao crédito, mas também de acesso a contactos e circuitos de influência no mundo dos negócios... Não só no acesso ao tecido empresarial local, porque aí há outros que o fazem, mas a outros patamares de negociação porque é uma associação nacional... Com mais essa vertente, alargavam-se as possibilidades de inclusão, de acesso a outras empresas e a outros apoios e parcerias...

Um papel de mediação numa potencial plataforma de apoios institucionais e empresariais vai um pouco nesse sentido... Mas coloca-se igualmente a questão do estatuto legal de nano empresa, que daria a empresas como a sua outra margem de manobra em questões como a que referiu há pouco dos pagamentos ao Estado?

Ao nível do Estado há sempre possibilidades para quem cria microempresas que são pouco exploradas e em que a ANDC poderia ter um papel de pressão... mas não quer dizer que resulte! [risos] A ANDC acompanha pessoas como eu e sociedades por quotas com 2 ou até mais colaboradores e sabe que faz toda a diferença...

E isso pode refletir-se em capacidade diferente de acautelar em tempo adequado obrigações perante a Segurança Social ou perante as Finanças, como o exemplo do pagamento do especial por conta de que falávamos há pouco...

Exatamente... Eu dependo só de mim, eu tive necessidades excecionais que se prendem com questões pessoais, eu confrontei-me com a necessidade de renegociar a possibilidade de renegociação da situação do Microcrédito, porque junto da CCAM Noroeste há mais facilidade de negociação do que junto das Finanças que não têm essa flexibilidade para reequacionar formas de fazer o pagamento especial por conta... Estas pressões financeiras são terríveis...

Pela lógica, não deveria ser a CCAM Noroeste a prejudicada com a obrigação do pagamento especial por conta, ficando 3 meses em *stand by*, deveria passar pela capacidade de fazer o pagamento especial por conta, em 3 meses por exemplo...

Não faz sentido obrigar as empresas a pagar num mês que outros determinaram sem a empresa ser consultada sobre as suas necessidades próprias da evolução sazonal do negócio... Não estou a por em causa a necessidade de o pagar, estou a por em causa a obrigatoriedade de o fazer em determinada data e condições, sem haver espaço a negociações... Torna-se missão impossível para estas micro e nano empresas, como é o meu caso, este é um constrangimento suplementar, para além do que é normal que é a luta de consolidar uma posição no mercado onde tem empresas maiores que a sua a atuar... Não é negociável e não faz sentido nenhum nos dias de hoje em que quase tudo é negociável...

Este estatuto de exceção de nano-empresas seria um passo importante nessa flexibilização de condições de cumprimento das obrigações perante o Estado... Não se está a falar de incumprimento, está-se a falar da flexibilidade no cumprimento das mesmas.

Exatamente...

Obrigada.

ENTREVISTA Nº 3

NOME FICTÍCIO: Dona Rita

IDADE: 58 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: habitação da ex-empREENDEDORA

DATA: 20 de outubro de 2016

HORA DE INÍCIO: 15h00m

HORA DO FIM: 16h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho. Tenho aqui um conjunto de perguntas que são apenas pontos de referência para fazermos a trajetória, desde as circunstâncias que motivaram a sua iniciativa de criar o seu próprio emprego, estando então na condição de empregada, pelo menos em *part-time*, mas buscava uma solução para uma situação familiar muito concreta que exigia um autoemprego que lhe permitisse trabalhar em casa, para depois com as mudanças no plano familiar ter avançado para uma nova trajetória à frente do Café, que entretanto também já deixou de ser o seu negócio... Se fosse hoje, o que poderia ser diferente? A minha intenção é também a de perceber o que teria permitido ter aqui opções mais conscienciosas e não se arrepender no futuro como acabou por acontecer...

As circunstâncias que me levaram até ao microcrédito e à criação do meu próprio negócio foram muito graves... Com o meu marido em coma, após uma pneumonia que provocou uma paragem cardiorrespiratória e, sem ninguém para cuidar dele depois de sair do hospital, eu tinha de arranjar forma de estar à beira dele...

E nessa altura trabalhava em quê? Qual era a sua profissão?

Eu trabalhava num consultório médico em Viana. Era secretária administrativa do Dr. Ferreira [nome fictício] e trabalhei lá 15 anos...

Foi esta situação pessoal que a levou a ter de fazer a escolha da criação do seu próprio emprego?

Eu cheguei a ter muito tempo dois empregos ao mesmo tempo, porque não abandonei totalmente o consultório, mas comecei a trabalhar em casa com a costura, a fazer peças para as fábricas têxteis – uma em Barcelos outra em Barroelas. Foi para este segundo emprego que pedi o microcrédito, para comprar as máquinas de corte e cose, mas ainda me consegui manter no consultório que, para além de mais certo, me fazia bem.

Não foi obrigada a abdicar do consultório justamente pelo agravamento do estado de saúde do seu marido?

Eu ter até tinha de o fazer, mas não podia porque as verbas do trabalho com as fábricas têxteis eram muito poucas e incertas...

Apesar de ter feito o investimento nas máquinas, não conseguiu reunir condições para aquilo que precisava que era deixar o consultório e voltar para casa?

Quando avancei, foi achando que haveria condições para isso porque já tinha os contactos e as promessas de trabalho das fábricas que, por essa altura, começaram a falir [estávamos então em 2007]. Deixaram de fazer tantas encomendas, deixaram de pagar as encomendas e tornou-se impossível abdicar do consultório...

As quatro máquinas de corte e cose e ponto corrido que adquiriu com o microcrédito foi para responder a trabalhos para particulares ou para fábricas ou para ambas as situações que pudessem gerar encomendas?

Só fábricas da região de Barcelos e de Barroelas a quem eu pedia trabalho, pedia t-shirts e outras peças que já vinham cortadas e eu só tinha de coser. Mas quando eu estava melhor equipada as encomendas começaram a diminuir e as fábricas começaram a falir.

As fábricas que refere, ainda existem?...

Não. O que me motivou a arriscar já não existe, nem em Barroselas, nem em Barcelos.

A alternativa teria mesmo que existir? Esta alternativa em concreto é que acabou por fracassar? Em quanto tempo?

Em mais ou menos 3 anos que foi o tempo de pagamento do microcrédito.

Está ainda muito presente a situação de contratualização do microcrédito e os constrangimentos que houve por causa da situação de saúde do seu marido [que só apresentava sinais vitais mínimos] ...

Quando a minha filha entrou para a escola primária eu falei com o GAF⁴⁰ sobre a necessidade de apoio, na altura pensei eu pela Segurança Social... Foi o GAF que me apresentou a ANDC que explorou comigo a possibilidade de criação do próprio emprego. Eu disse que sabia trabalhar com as máquinas, do tempo em que trabalhava em fábricas, precisava que a Segurança Social me oferecesse mas a sugestão foi a de fazer um microcrédito para aquisição das máquinas. Mas tive de planear tudo, como ir às fábricas, quanto produzir, que despesas ia ter... Para mim, estava tudo bem planeado...

[Interrupção por telefonema atendido pela entrevistada]

Mas a certa altura colocou-se um obstáculo que quase inviabilizou a candidatura...

O meu marido já estava nessa altura em estado vegetativo... Foi o gerente da agência que nos conhecia e que se ofereceu para desbloquear o processo, porque o parecer da junta médica [a comprovar as referidas limitações de saúde] não serviu de nada... Ele é que teve de atestar a confiança que tinha em mim...

Mas o Banco não aceitou os dados do parecer produzido pela junta médica que comprovavam a incapacidade a 100% de avaliar ou assinar?

Não... Foi o gerente que atestou essa situação... Ele foi muito nosso amigo! Nós já lá tínhamos pedido o empréstimo para restaurar a casa e sabia que sempre

⁴⁰ GAF – Gabinete de Apoio à Família de Viana do Castelo

cumprimos. Também foi ao Millennium que recorremos para ter dinheiro para fazer a inseminação artificial para termos a nossa filha... Foi mais de uma operação de crédito que já tínhamos feito no passado e fomos sempre pontuais no pagamento... Ele sabia disso e foi excelente! Foi através do parecer positivo dele que foi viabilizado o microcrédito.

E quando foi necessário repensar a atividade, porque a atividade da costura ficou aquém das expectativas, chegou a pedir um reforço desse microcrédito ou a pedir um outro crédito?

Eu depois só pedi um outro crédito para assumir o Café, já o meu marido tinha falecido.

Também no Millennium BCP ou noutro Banco?

Noutro Banco, um crédito de 10.000,00€ a que juntei a indemnização que me deu o meu antigo patrão... Dei 11.000,00€ para o passe e ainda gastei em obras... Mas só consegui ficar com o Café durante quatro anos porque, com a minha doença, a situação descontrolou-se e houve uma altura que eu não consegui mais porque já estava a ficar com dívidas... Aquele dinheiro que eu tinha dado como caução já me começou a ser descontado... O aluguer era caro! Durante os primeiros três anos consegui pagar, mas ao quarto ano fui-me abaixo... Aquilo não era trabalho para mim! Vim de um consultório em que as pessoas me tratavam todas com respeito e muita educação, para um Café que julgava ser frequentado por gente decente mas só tinha gente muito mal-educada!

Mas quando avaliou a oportunidade deste Café tão perto de sua casa, não tinha a noção de quem o frequentava?

Tinha, não gostava mas não foi só isso... Eu entretanto tive um sarcoma numa perna e tive de estar em tratamento no IPO... Nessa fase fiquei impossibilitada de estar no Café, estávamos então em 2014... Fui enviada do Hospital de Viana para o IPO e, nessa altura, não tinha ninguém que me apoiasse... Fui sozinha de táxi para o IPO! E nessa fase do tratamento fui enganada, porque achava que estava a ter lucro e estava a ser explorada pela minha família que ficava por lá na

minha ausência... Eles também tinham as suas necessidades, mas revoltou-me o aproveitamento que fizeram da situação... Foi a minha própria família, não a do meu marido, que me destabilizou a vida toda na altura da minha doença!

Na altura da doença, não houve a solidariedade familiar necessária para segurar o negócio...

Em vez de me prestarem apoio, fizeram de conta que me estavam a dar apoio e, curto e grosso, roubaram-me...

E a sua relação com o Banco, seja a entidade bancária que inicialmente lhe concedeu o microcrédito, seja a outra entidade que aceitou conceder-lhe o crédito comercial, porque nessa altura já tinha novamente acesso ao sistema financeiro?... Acha que quando surgiu esta segunda oportunidade, se tivesse tido a possibilidade de ter novamente o apoio da ANDC as coisas teriam sido diferentes?

Sim. Eu lancei-me de cabeça, sem aconselhamento de lado nenhum: nem ANDC nem Segurança Social ou quem fosse... Ambas entidades que sempre me apoiaram, eu quis provar que já conseguia sozinha e depois fiquei com vergonha... Foram entidades que sempre me apoiaram, sempre me ajudaram e eu falhei!

Mas ter algum mediador, fosse do GAF, da Segurança Social ou da ANDC, que na primeira oportunidade das máquinas de costura fizeram a ponte entre si e com a entidade cujo financiamento lhe permitiu arrancar com primeiro negócio... Se tivesse sido apoiada neste segundo negócio, acha que poderia ter sido a ANDC ou GAF a avisar a Segurança Social, face à situação de doença que a impediam de levar a avante a atividade profissional?

Pois, mas eu também podia-o fazer diretamente e não o fiz... Não pedi, porque senti que perdi a credibilidade perante os Bancos como perante a Segurança Social, em situação de incumprimento no Banco ir pedir ajuda à Segurança Social era subverter completamente as coisas... Não tenho vergonha de dizer que

recorri, uma ou outra vez, para me pagarem a luz e não me cortarem a água, mas não podia recorrer para me pagarem o crédito!

Regressou então ao GAF...

Exatamente. Ajudaram-me muito: deram-me mercearia, deram-me roupa para a minha filha, deram-me muita coisa! Eu cheguei a um ponto em que até a minha parte da casa correu risco de ser penhorada! Eu hoje estou em situação de insolvência pessoal... o que é da minha filha está resguardado, mas o que é meu não está... Com a minha filha a ter apenas direito a metade da casa e a minha parte poder cair nas mãos de quem quer que seja eu acabei por me ir muito abaixo... Depois da debilidade física, veio a depressão! Aliás, do IPO queriam mandar-me para uma casa de cuidados continuados e eu pedi para vir para casa, porque a minha filha tinha apenas catorze anos e eu queria estar ao pé dela... Às vezes é o mais importante! Eu não queria ir para nenhuma casa de tratamento, porque o que eu queria era ir trabalhar, para ganhar dinheiro para acudir á minha filha... Não me deixaram ir trabalhar, mas deixaram-me regressar a Viana.

Apesar de estar numa situação de insolvência pessoal, quis muito assumir estas novas funções “profissionais” de apoio a idosos? Esse acordo com a Segurança Social foi também fruto dos últimos anos e da sua situação pessoal antes da viuvez?

Foi a Segurança Social que me ensinou tudo o que sei hoje de assistência a pessoas: aspirar o muco, tratar escaras, tratar pessoas que deixaram de falar, lidar com pessoas com Alzheimer... Eu tenho uma carta de recomendação das enfermeiras do Hospital a dizer que eu sei fazer tudo!

Mas avançou de forma mais continuada para essa atividade que, no fundo, é uma missão, pela sua exigência física e emocional, começou esta colaboração permanente só em 2015?

Eu já fazia isso, desde que o meu marido faleceu... Parecendo que não, aquele dinheiro fazia falta... Mas comecei a aperceber-me que o Café era um fardo pesado para a minha irmã e para além disso não queria arriscar deixar a minha

filha num ambiente daqueles, numa altura em que ela só tinha 7 ou 8 anos... Parei, mas continuei a dar assistência a uma senhora aqui mais perto, era a única! Eu ia lá, porque me faltava aquilo... Era naquilo que me sentia realizada, não era no Café cheio de gente malcriada. As assistentes sociais sabiam disso e, de vez em quando, chamavam-me...

É habitual dizer-se que quem tem um Café, quase deixa de ter vida própria... Tendo muito o foco na sua filha e assumindo-se como pai e mãe dela... apercebendo-se desse ritmo e desse ambiente, não tomou logo a iniciativa de querer vender a sua parte?

Não... A dona do Café não aceitava isso porque, no fundo, sabia que ninguém queria o Café... Eu aguentei até à última e só depois de ela ver que eu estava em insolvência pessoal e dali nada viria é que me libertou desse compromisso. Não foi uma pessoa colaborativa... A minha filha ainda era quase uma criança, mas ficou revoltada e denunciou-a à AEVC...

Naquela altura, sentiu-se enganada pela pessoa do Café, e tentou arranjar apoio jurídico junto da AEVC?

Sim... E a Senhora lá disse-me: “não é justo, mas face a isto não há nada a fazer” ... **Se bem percebi, face aos papéis que tinha assinado, não havia nada a fazer em sua defesa?**

Não, de facto não havia... Eles eram donos do Café e tinham-se separado e queriam metade do valor para cada um... Não podendo eu pagar pelo prazo do contrato, ficavam cada um com uma parte da caução de 10.000,00 euros...

Depois de perceber que tinha errado ao assinar aquele acordo com os proprietários do Café, a única organização a que recorreu foi a AEVC... Vou então lançar-lhe um desafio que é o seguinte: na situação das máquinas de costura, assim como na situação do Café, parece ter havido opções erradas por não ter havido uma leitura clara do que seriam as consequências, designadamente do que viria a ser a capacidade de torna-las atividades financeiramente rentáveis... O que é que acha que associações como a ANDC,

no primeiro caso, ou como a AEVC, no segundo caso, poderiam ter feito e não fizeram...

Precisava de ter sido esclarecida mais cedo e melhor porque eu fui para o primeiro negócio em situação de desespero e para o segundo completamente iludida... Eu logo que entrei para o Café, fiz-me associada da AEVC...

Mas nunca foi chamada aquelas sessões de esclarecimento que fazem, de tempos-a-tempos?

Não... Sabe que a dona do Café lá era muito bem vista, já tinha muitos mais anos de associada do que eu e era uma presença notada... Eu tentei esclarecer-me e senti que não estavam a ser claros... Depois mudei para a outra associação que fica ali na avenida e quem me atendeu foi muito esclarecedor. Aí desisti da AEVC porque sabia que a proprietária, como cliente antiga e de peso, iria sempre mover influências... Nesta outra associação mostraram-me como eu tinha seguido pelo caminho errado.

Quando pediu socorro no sítio certo já era tarde...

Sim, mas fiquei satisfeita porque ela me esclareceu sobre os meus direitos e sobre os direitos dela [proprietária], do acordo que tínhamos feito e de que eu não tinha direito a nada do que ficava no Café mas também não assumia mais nenhuma responsabilidade. Eu caí “como um patinho” naquela situação...

Junto do Banco, chegou a partilhar este seu arrependimento pela situação em que se meteu?

Cheguei... Eles também me recomendaram que declarasse insolvência pessoal porque não perspetivaram que se solucionasse de outra maneira...

Há quantos anos está em insolvência pessoal?

Quase há 3... tenho mais 2, porque só deixo essa condição após 5 anos. Eu até precisava de fazer obras em casa, mas não tenho possibilidade nem financeira nem legal para o fazer...

Analisando a sequência dos acontecimentos, que sugestões é que dá para apoios de retaguarda institucional que poderia ter tido e não teve em tempo

útil? Para além da insatisfação manifestada em relação à AEVC, onde mais poderia ter conseguido respostas úteis? Acha que deveria haver um serviço público de aconselhamento mais próximo das pessoas? Na Câmara existe um gabinete de apoio ao microempresário, tem conhecimento do apoio que podem facultar?

Não tinha conhecimento desse gabinete lá na Câmara... Talvez se houvesse informação mais próxima das pessoas e do comércio local aqui na Junta de Freguesia... Mas eu cheguei ao fundo do poço e passou a ser difícil “dar a cara”... **Sentiu-se muito responsável pela sua própria situação...**

Senti que se me tinha deitado “ao fundo do poço”, tinha de ser eu a sair dele.

Achou que este acordo de cavalheiros com a Segurança Social, onde a vão recomendando a famílias com pessoas muito dependentes, era uma forma melhor de ir zelando pela sua sobrevivência e recuperando a sua dignidade e autoestima?

Exato. Recuperar o meu gosto pelo trabalho, mas sobretudo ter conseguido manter a minha filha a estudar. A minha filha não tem culpa do que eu fiz!

E se houvesse aqui outro tipo de instrumento legal que a salvaguardasse mais... Um instrumento de defesa da sua situação como empreendedora tão dependente de si própria que a certa altura com a doença extrema perdeu o controlo do negócio... Acha que um estatuto de microempreendedor, cujo negócio depende apenas de si mesmo e no seu caso de mais ninguém, tal poderia ter ajudado a sair menos lesada desta situação?

Eu acho que sim... Que a minha situação junto dos Bancos não tem solução e que estou na mesma situação em que nos conhecemos ou pior não tenho dúvida...

Mas que situações como a minha sirvam para lutar pelo tal estatuto que falou, que evite que situações como a minha se repitam... Eu estou na lista do Banco de Portugal, mas eu lá sou só um número!

Acha que os Bancos são os organismos certos para demonstrar que há empreendedores e empreendedores e que esse estatuto de microempreendedor

é importante para que nano e micro empreendedores estejam mais protegidos e, dessa forma, possam cumprir os seus compromissos até ao fim beneficiando o próprio sistema bancário?

Eu “desfaço-me a trabalhar” dentro do que são as linhas limitações de saúde, para um dia poder pagar a hipoteca da minha parte da casa e a entregar á minha filha... Com o tal estatuto essa hipoteca poderia nunca ter acontecido...

Obrigada por esta conversa sobre situações menos felizes da sua vida recente.

ENTREVISTA Nº 4

NOME FICTÍCIO: Rosário

IDADE: 50 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: Câmara Municipal de Viana do Castelo

DATA: 26 de outubro de 2016

HORA DE INÍCIO:14h00m

HORA DO FIM: 15h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho. Nem todas as pessoas conseguem avançar com os seus projetos de empreendedorismo e, mesmo o seu caso, só foi possível avançar porque tinha acabado de ser criada a AAIMAM, que teve como primeiro desafio o projeto de criação do próprio negócio da Rosário. Quer falar um pouco das circunstâncias que levaram a esta proposta e a este pedido de apoio à AAIMAM?...

Eu fui uma mulher de trabalho desde muito nova... comecei de novinha a acompanhar a minha mãe desde pequenina e com ela viajei muito e conheci o Porto... mas quando comecei a trabalhar para mim, fui para operária fabril, mas tive de deixar as fábricas por causa de problemas de coluna. A seguir à operação, voltei a trabalhar, mas já nas limpezas de apartamentos até chegar á equipa de limpezas do *Shopping* Estação Viana... Se hoje sei o que sei, foi pelas voltas que dei, porque os meus filhos mais velhos não tiveram pai, foi um pai ausente, e eu agarrei as oportunidades que tive mesmo forçando a minha saúde.

Tem 2 filhos do seu primeiro casamento, sentiu que estava a criá-los sozinha e decidiu desvincular-se, de sua iniciativa, do compromisso com o seu primeiro marido?

Eu levei muita pancada, as marcas ficaram... e eu sempre quis ter a minha autonomia e o meu próprio negócio... ter uma coisa minha!

Essa vontade também tem a ver com o ter visto a sua mãe gerir o seu próprio negócio durante muitos anos?

Era isso que me chamava: Eu queria ser como a minha mãe... porque a minha mãe tinha muitos filhos para criar e punha-nos a todos a ajudar... A minha mãe era retalhista de frutas e chegávamos a ir para o Porto vender porta a porta. E quando se metiam com a minha mãe eu gostava de ver a reação dela, porque ela não tinha medo de ninguém.

Inspirou-se nessa coragem e determinação para pensar, um dia mais tarde, ter o seu próprio negócio, mas a verdade é que ainda passou muitos anos a trabalhar por conta de outrem - em fábricas e em limpezas – o que aconteceu para voltar há poucos anos a esse sonho de ter um negócio?

As limpezas, os restaurantes e as fábricas foram interrompidas por uma operação, estive de baixa, voltei para o *Shopping* à tarde e num café de manhã... Esteve lá desde 2000 a 2007, parte de baixa, mas houve uma altura que abdicou da sua colaboração por conta de outrem para voltar para Darque e ajudar a sua irmã, certo?

A minha irmã adoeceu, tem uma doença crónica e, como sabia que eu era muito dedicada ao trabalho disse – olha, ficas a vender o peixe no lugar da nossa mãe porque eu não posso mais – mas o lugar não era legar e a banca era um simples carrinho de mão... Aliás, a minha mãe e a minha irmã vinham vender a Viana às sextas feiras e depois tínhamos de andar fugidas, porque o controlo foi sendo cada vez maior.

Desde o tempo da sua mãe que o carrinho de mão e o local, onde as clientes já sabiam onde vos encontrar, foram sempre uma situação não formal... A certa altura quis formaliza-la - até para reduzir a dependência dos serviços sociais - e realizar o seu sonho como deve ser?

É verdade. Eu gostava do peixe e comecei pelo peixe mas arrependi-me de não alinhar logo mais com as flores...

Porque é que se arrepende? Quando discutiu o negócio chegou a discuti-lo em função das flores? Ou o negócio das flores começou a explorar só depois de já ter arrancado com o negócio e perceber que estava mais confortável nessa área?
O negócio era para o peixe e para as flores, em dias diferentes, mas o peixe começou a correr muito mal e...

Optou por continuar só com as flores...

Não optei, a saúde assim me obrigou a abdicar do peixe, depois de todo o investimento e processo de licenciamento e vistoria pelos serviços da Câmara Municipal... Da minha parte é igual – eu cativo as pessoas de qualquer maneira – mas se de início eu tivesse optado logo pelas flores, tinha perdido menos tempo na verificação veterinária e tinha ido logo para a negociação do espaço nos cemitérios e hoje tinha mais...

Mas, peço-lhe que possamos recuar um bocadinho... Como chegou à solução do crédito para a compra da carrinha que lhe tem permitido ter um negócio ambulante?

Foi através da Dr^a que me acompanha, na Ação Social da Câmara Municipal, porque eu vivo numa casa de habitação social. Eu sei que só me quis ajudar... Falou com o Dr. Luís do Gabinete de Apoio ao Microempresário que falou com a técnica de microcrédito.

[Interferência de terceiras pessoas]

Vamos retomar a nossa conversa pelo momento da candidatura... Como foi esse processo?

Foi um grande desafio. Fizeram-me perguntas sobre a minha vida. Estudou-se tudo ao pormenor. Pediram-me os documentos todos “como manda a lei”...

Mas a certa altura colocou-se um obstáculo que quase inviabilizou a candidatura...

Eu apresentei fiador [para 20%do valor do empréstimo solicitado] mas o meu genro não foi aceite porque os rendimentos dele na pesca eram fracos... Com ajuda do microcrédito podíamos avançar por outro caminho e foi então que me

apresentaram a “associação de fiadores” [a AAIMAM]. Sem eles não tinha avançado, porque as portas fecharam-se todas... Eu cheguei a pedir para simplesmente deixarem mudar o nome do negócio da minha irmã para o meu e não deixaram... A vereadora das feiras não aceitava...

Desta forma, acabou por ter oportunidade de formalizar o negócio e de valorizar o negócio dando-lhe outras condições e melhores equipamentos. Os investimentos foram feitos... Conte a história da concretização do crédito e do arranque do seu negócio...

O objetivo principal era arranjar a carrinha, mas só era aprovada pela Câmara se levasse um conjunto de investimentos como a balança e o lava-mãos. Houve um processo de licenciamento antes de começar a trabalhar... Esse desafio não foi o mais difícil, mais complicado foi arranjar a autorização para os locais onde pudesse estar descansada a trabalhar... Eu devia ter começado pelas juntas de freguesia para ter a certeza que eles me dariam o(s) lugar(es) que precisava...

Está-me a dizer que estava na expectativa de ficar na sua freguesia de residência – Darque- e acabou por ficar noutra...

Achei que ao legalizar-me ia ter um pouco de paz e acabei por somar problemas... Foi preciso negociar com cada freguesia e acabei por não conseguir ficar em Darque... Mas, tudo foi feito de forma legal e teria acabado bem não fosse o problema que veio a seguir?

Está a falar das perseguições pessoais de que se sentiu alvo por parte da concorrência?

Eu andei por muitos sítios para fugir à concorrência, mas houve um momento em que me tentaram penhorar a carrinha e eu fui enganada pelo advogado officioso que me tentou tramar mas que acabou alvo de um processo judicial...

Pelo que estou a perceber, depois do apoio da Câmara na sinalização do seu caso, depois do apoio da ANDC na elaboração do projeto, depois do apoio da AAIMAM na viabilização do contrato de financiamento e da realização do investimento, depois de ter percebido que o peixe foi uma má aposta e da

mudança para o negócio das flores, apesar dos locais que estavam destinados não serem os que estava à espera... Apesar de tudo, as coisas começaram a compor-se...

Mas o advogado que supostamente me devia defender do processo de penhora ia deitando tudo a perder e o que me valeu foi a advogada que o substituiu, oficiosa também, que me prometeu que havia dados para proceder judicialmente e eu vir a receber alguma coisa pela maldade que ele me fez... Ainda estou à espera há dois anos e qualquer coisa...

Com esse processo judicial, em que pensou que estava a ser ajudada e estava, na sua expressão, a ser “tramada”, quem é que foi o seu suporte?

Fui eu, tive de me segurar... Foi Dr^a Patrícia, a Dr.^a Marta e a família... As minhas irmãs estão revoltadas por eu pensar em vender a carrinha para fazer contas com Banco, porque eles sempre me ajudaram para eu conseguir continuar a trabalhar e eu preciso da carrinha para o conseguir fazer. Elas não queriam que a carrinha fosse...

Elas dão o apoio no dia-a-dia, na alimentação, no ir aqui e ali... à Segurança Social e ao Hospital... Mas deram muito apoio no segurar o próprio negócio das flores, certo?

Foi uma das minhas irmãs que nunca me deixou desistir do negócio... Apesar de eu ter parado temporariamente [depois de ter tentado o suicídio]. Agora uma das minhas irmãs tem trabalhado como eu, porque já me é difícil... Agora vou eu para Mazarefes e ela para Vila Fria.

A sua irmã “das flores” foi o seu grande apoio junto de fornecedores e clientes...

Junto de fornecedores sempre lidei eu porque eu sou melhor a regatear do que ela... eu sou uma “ralheira” [risos] Tem de ser assim, senão damos tudo aos outros e ficamos sem nada...

No meio desta complicação e deste recomeçar, existia um crédito para pagar...

Como foi gerida essa situação do microcrédito com a CCAM?

A Caixa Agrícola ajudou-me imenso... Não sei como poderei ajudá-los porque eles estão a tentar a ajudar-me a mim... No verão de 2014 com a suspensão da atividade consegui também a suspensão do pagamento das prestações do microcrédito por alguns meses...

E não houve aí um momento em que se arrependeu de fazer aquele crédito?

Eu nunca me arrependi de fazer o crédito, o que a mim me dói é eu não ter conseguido estar à altura do desafio e a minha saúde me deixar ficar mal perante quem confiou em mim... Do crédito não estou arrependida, mas o negócio não deu certo... Se a minha saúde não me tivesse traído...

Considera que quem esteve do lado do Microcrédito e do lado das instituições locais fizeram as coisas de acordo com o que seria melhor para si?

Sim... A minha saúde é que não tem solução e já estou num processo de reforma antecipada... que tem sido uma confusão...

Há quanto tempo é que está a aguardar decisões mais concretas no sentido da reforma?

As minhas decisões mais concretas são aquelas que eu própria posso tomar. Mas, na invalidez, as decisões mais importantes são dos médicos... Já tenho os relatórios das várias especialidades e agora já posso regressar ao médico de família. Com esta fase concluída, acho que já posso voltar à junta médica. A saúde complicou-se e eu já não consigo fazer as minhas coisas, seja em casa, seja na minha profissão. Mas também me faltou sempre quem fosse desembaraçado e em quem eu pudesse delegar os trabalhos mais pesados.

Em 2014, não teve ninguém que pudesse substituí-la e manter o ritmo do negócio não colocando em causa a sobrevivência do mesmo?

Na altura não tive, como tenho hoje, ninguém que me ajudasse e nunca mais recuperei a minha saúde... e o meu negócio.

A CCAM alguma vez a ameaçou de vir a executar a sua dívida? Face à necessidade de renegociação da dívida e um outro tipo de acordo para se atingirem valores da prestação suportáveis, o que foi feito?

Para já estou a pagar 40,00€ ou 50,00€ mas ainda não é uma situação formal, só depois da venda da carrinha é que poderá ser feito o acordo para pagar essa prestação pelo que faltar pagar...

Já sem gerar juros e agravamento dos valores em dívida... O que se vai fazer para “estancar a ferida do incumprimento”?

Vou ter de vender a carrinha... É a única solução. A minha saúde conseguiu deixar-me pior do que o que estava antes disto e não há outra solução. Eu sabia que, com a saúde frágil, um dia a doença vinha-me bater à porta, mas nunca pensei que fosse tão nova e tão cedo. Eu só queria continuar a trabalhar e a falar com as pessoas...

E sem a carrinha, não tem outra solução?

Eu queria vender a carrinha por mais dinheiro para fazer dinheiro, pagar à CCAM e tentar fazer um acordo para manter o meu lugar à porta do cemitério e guardar as minhas coisas lá com o acordo do Presidente da Junta, que gere os cemitérios e tem um jazigo próprio. Mas quando este for vendido...

Então recentemente voltou a abordar a junta de freguesia no sentido de encontrar uma solução alternativa ao comércio ambulante das flores na carrinha, da qual terá de abrir mão?

Sim, eu não tenho vergonha de contar a minha situação às pessoas da comunidade...

Mas foi apenas a junta de freguesia que se uniu ou foi também a paróquia, os vizinhos ou outros círculos da comunidade? O que se passou?

Falei eu com o presidente e o vice-presidente da junta de freguesia, que têm familiares que são meus clientes e aguardam o final da obra para me tentar ceder antes de vender o jazigo. Este era o plano A... e tenho estado muito angustiada.

Está a ser muito difícil contruir um plano B para a sua vida?

Está ser muito difícil...

Obrigada, Rosário.

ENTREVISTA Nº 5

NOME FICTÍCIO: Alexandre	IDADE: 26 anos
LOCAL DA ENTREVISTA: Praia Norte – <i>atelier</i> de trabalho	
DATA: 26 de outubro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 17h30m	HORA DO FIM: 19h00m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e as principais preocupações que o orientam, vão beber ao encontro de há um ano atrás sobre microempreendedorismo e território e a preocupação de conjugar visões de entidades e de empreendedores. Proponho que possamos reviver esse percurso, à luz daquilo que eu pus naquela informação ao participante, desde as circunstâncias que motivaram a sua vontade de ter a própria empresa, logo após conclusão do curso, a busca de microfinanciamento para o por em prática, aquilo que foi muito a sua qualidade como empreendedor, mas também aquilo que foi o apoio encontrado na rede institucional de suporte. O que é que o motivou a seguir o caminho da criação da própria iniciativa tão cedo? A não gastar muito do seu tempo a procurar oportunidades de trabalho noutras empresas?

Eu, se respondesse a esta questão há 4 ou 5 anos atrás, não sei o que poderia dizer mas acho que seria diferente do que posso dizer hoje e isso é reflexo de, com o tempo, começar a analisar um bocadinho as coisas e perceber o que se fez, porque fomos por ali, porque não fomos por outro lado que se calhar era mais simples, com as vantagens ou desvantagens... De todo o modo, um dos fatores fundamentais de eu ter procurado, desde cedo, soluções para criar o meu próprio emprego, tem a ver com as bases que me foram passadas de alguns professores, visto que eu venho de um ensino profissional, em que muitas das pessoas com que eu tive oportunidade de estudar e de aprender, nos davam um incentivo

muito grande a experimentar, um apelar ao “faz-te à vida e desenrasca-te porque nesta área é mesmo assim”.

A própria natureza do curso e das pessoas que, então, estavam envolvidas na sua dinamização era muito virada para a prática... O mergulhar, logo na fase do ensino, também no que era a realidade do trabalho no setor...

Nomeadamente na área do audiovisual... Já na altura os professores, que eram paralelamente empresários e que trabalhavam para fora paralelamente ao facto de darem aulas, vendiam-nos muito a ideia “ se forem para a área da imagem, vocês têm de se fazer à vida”, não podem estar à espera de “faço outro curso ou fico na SIC e fico por lá”... Não, isso não funciona assim... Tem de se trabalhar a recibo verde muitas vezes... Vão ter de trabalhar com 30 clientes diferentes... Vão ter de dar cobertura a casamentos, batizados e comunhões...

Já durante o curso lhe deram a ideia de que teria de fazer não só aquilo que gosta, mas também aquilo que não gosta...

Durante o curso houve uma série de oportunidades... Por exemplo, lembro-me de o Professor de Imagem dizer: “este fim-de-semana tenho um casamento e acho que vou precisar de um segundo câmara *man*, não quer vir ajudar e ganhar experiência?” E eu lá ia sem máquina e sem nada e com muito poucas bases porque estava mesmo a começar... Mas a verdade é que este tipo de experiência acabou por criar a vontade de terminar a formação por ali e começar logo a trabalhar... Mas, a verdade é que ainda não tinha acabado o curso e já tinha emprego quer no setor jornalístico, quer no setor dos eventos...

E quando estava a fazer o curso de especialização técnica, ainda estava a viver com os seus pais?

Não, não estava... Fazendo uma análise dos últimos 10 anos, apercebo-me que quando estava a terminar o 9º ano passei por uma fase de achar que continuar a estudar não valia a pena, muito fruto do que se via nos telejornais e, olhando á minha volta na aldeia pertencente a Ponte de Lima onde eu nasci, os colegas com mais dois ou três anos que eu estavam todos invariavelmente na construção civil,

porque era o que lhes dava um dinheiro mais imediato... É-se levado a pensar “já fiz o ensino obrigatório por lei, agora vou aproveitar a boleia do meu pai ou do meu avô e vou para França trabalhar nas obras porque assim pago a carta e estou daqui a um ano a comprar um carro”... Os meus pais não queriam que eu seguisse esse rumo e surgiu uma outra hipótese, numa altura em que eu ainda era muito tímido e dependente dos pais... Surgiu a hipótese de ir estudar sozinho para Vila Nova de Cerveira... Mas foi nessa altura que começou a surgir a ambição de “um dia quando for grande, vou mesmo ter de ser grande!” Comecei a procurar o reconhecimento e a fama logo na fase da formação escolar, não a fama fácil porque cravou a pessoa x, mas a fama porque fez um bom trabalho e se destacou!

Ambição é uma componente importante do empreendedor?...

Uma ambição que não conseguimos logo interpretar e achamos até que é uma ambição parva... Mas a verdade é que essa ambição permite não ficar estagnado e vendo ao que essa ambição me levou a, por exemplo, aos 15 anos ter ido estudar a 55 Kms de casa... A viver sozinho num apartamento e ter de fazer tudo!

Desenrascado na vida pessoal como, mais tarde, na vida profissional...

Sem dúvida que essas bases foram determinantes e a educação pessoal fez toda a diferença! As bases que acabei por ter foram fundamentais nesse aspeto, por uma questão muito simples: eu saí de casa porque tive de ser, não porque quisesse... Eu sabia cozinhar, eu sabia arrumar uma casa, porque em casa dos meus pais todos fazíamos um pouco de tudo. Eles tinham a noção que eu podia sair de casa naquele momento, porque eu não me ia “perder” e eles continuavam a dar-me o acompanhamento necessário!

Para se desenvolver essa ambição, é preciso criar o seu espaço...

Na pior das hipóteses eu falho ou levo um não como resposta... mas isso eu já tenho se não tentar! Os meus pais sem terem bem a noção, acabaram por me dar esse espaço para, a partir daí, eu ganhar essa confiança e perceber que era possível e, por sorte, para o sítio onde fui tive professores que não só não

limitaram essa condição, mas exploraram-na ao máximo, porque vivia a 200 metros da escola e estava muito disponível.

No curso houve naturalmente a formação mais técnica, onde surgiram essas oportunidades, mas a parte da gestão?...

Essa é uma das falhas... Eu tenho a noção que, muitas vezes, usava como desculpa o facto de estar a trabalhar ao nível mais técnico, para me esquivar a outro tipo de formação nessas matérias... Talvez por ser demasiado jovem e não lhes dar tanta importância, mas 10 anos depois reconheço que talvez tivesse sido importante estar com mais atenção a essas bases de gestão... Aquelas aulas de línguas e comunicação, de sociologia, economia, que ficaram aquém porque era um curso muito técnico.... Mas aproveitei muitas oportunidades para me especializar ao nível técnico. Há uma rádio que não se importa que eu vá lá fazer um programa uma hora por semana, então eu vou!

A verdade é que foi procurando soluções para apoio ao seu percurso, quer académico, quer empreendedor, que a certa altura se confundem... Quando chega a contactar com a Câmara para explorar os apoios existentes, já tinha um plano desenhado com o IPVC...

Deixe-me só acrescentar que eu, no curso profissional que tirei, fiz parte da primeira turma daquele curso e tínhamos cadeiras de *marketing*, comunicação, relações públicas e publicidade... Foi a primeira vez que se fez esse curso nos politécnicos ao nível nacional. Como turma inicial, era uma turma cobaia, os cursos adaptaram-se às necessidades do local onde estavam... O mesmo curso, em todo o país, acabou por pôr no mercado diferentes tipos de profissionais, com diferentes especializações. Eu já devo ter lidado com 30 ou 40 estagiários do mesmo curso, entretanto, dada a ligação à escola que me formou... Não tem nada a ver as oportunidades que os miúdos têm ou não... Já não existe a possibilidade de poder estar em jornais e poder conviver com jornalistas. Porque na altura em que eu terminei o curso havia “fome” e escassez destas competências no mercado... Em 2008, o *facebook* já existia mas tinha pouca expressão em Portugal,

o *youtube* já existe desde 2005, mas só em 2010 é que também ganha expressão em Portugal e eu faço parte da geração que viu “explodir” a comunicação na *internet*...

Apercebeu-se desses caminhos e começou a desenhar os principais traços que caracterizam, então, a marca diferenciadora do seu projeto, lançado em 2010 e financiado em 2011...

A marca foi criada no final do curso, como projeto académico, e havia várias hipóteses: tenho colegas que organizaram um colóquio, outros elaboraram um vídeo promocional... Eu achei que deveria criar um projeto que pudesse dar resposta às quatro áreas que dão nome ao curso, mesmo não estando à vontade em todas elas... Eu não queria apenas fazer um vídeo, nem queria organizar apenas um colóquio... Eu queria ter fotografia e vídeo, colóquio e discussão de ideias e uma área de organização de eventos, neste caso para um público jovem... Então fiz fotografias, fiz vídeos, mas também organizei uma festa numa discoteca, organizei um desfile de moda em que tive de entrar em contacto com vários agentes, tive de gerir pessoas, tive de gerir equipas... Pus em prática aquilo que andei a aprender durante 3 anos! Felizmente, acabei por ter 20 valores no projeto derivado disso... porque não houve mais ninguém que fizesse “tudo em um” em termos de projeto académico! A partir desse projeto pensei em criar a primeira rede social noturna do país e aprofundei o contacto com discotecas, bares e casas de eventos, festivais, etc... mas precisava de melhor equipamento e daí ter pensado no financiamento. Apercebi-me de uma determinada classe jovem que se estava a marimbar para eventos mais culturais, queria era usufruir de espaços musicais com muito convívio e animação. Como criar um canal que parta da cobertura desses eventos e os introduza noutra tipo de oferta, mostrando-lhes que vais passar um filme ou vai estar em cena uma peça de teatro? Como é que eu dou a este tipo de oferta uma roupagem leve para a mensagem poder passar? Esse era o conceito do projeto, não só era o conceito de partida, como a partir dali tinha de se criar mais qualquer coisa porque eu não ia

ganhar a minha vida a vender fotografias instantâneas às pessoas nas discotecas... Eu precisava de fazer deste um canal de comunicação, mas também um veículo publicitário. Se eu tenho 40.000 visitas mensais eu já criei um canal, se eu tenho um canal eu já tenho um público, se eu tenho um público eu tenho marcas interessadas em utilizar esse canal para publicidade. Cria-se o portal! Mas aí dá-se o *boom* do *facebook* e eu não posso competir com a maior rede social ao nível mundial! O projeto teve de seguir outro rumo...

E como é que fez a escolha das entidades que o poderiam ajudar nesse momento de viragem? Percebeu a necessidade: “eu tenho de dar outra orientação a este projeto” e então?

Desde o primeiro dia, 24 de Setembro de 2008 data em que me coletei, já estava há 3 meses a trabalhar no [Instituto] Politécnico a título de estágio. Desde então, tive a trabalhar 6 anos a recibo verde... E desde o primeiro dia que um grande amigo, que era jornalista e era também assessor de imprensa do Politécnico... Estávamos um dia, por casualidade numa esplanada, e passa o contabilista desse colega a “ralhar” com ele por causa de questões pendentes... Nesse dia ele alertou-me “ Há uma coisa que tu vais ter de ter sempre em atenção: um bom contabilista, em que tu tenhas total confiança e que seja um ótimo conselheiro, é logo meio caminho andado para fazeres algo sólido!”

Pelo que estou a perceber, há um contabilista que o orienta muito bem?...

Até hoje... e no dia em que eu já faturar na ordem dos milhões, continuará a ser ele o meu contabilista. Se nunca tive uma única dívida ao estado, devo-lho a ele porque tem tudo muito bem controlado e avisa-me...

Mas é um trabalho de equipa? O controlo é recíproco?

Obviamente. É um trabalho de equipa e quem toma as decisões finais sou eu, mas ele é um excelente conselheiro que me coloca os argumentos em cima da mesa e me diz podes ir por este ou por aquele caminho, com este ou aquele aspeto positivo, este ou aquele risco...

Não pode ser apenas uma “máquina calculadora”...

De todo... Eu até tive oportunidade de trabalhar com outros gabinetes de contabilidade, na área da respectiva promoção, tive de passar algum tempo lá e privar com os profissionais e apercebi-me da sorte que tive com o contabilista... Até nisso tive sorte! Quando comecei a trabalhar com ele ainda não tinha 20 anos, perguntei logo: “quanto é que custa um contabilista” ao que ele respondeu “não interessa, eu vou-te ajudar!” Primeiro passo: procurar os financiamentos possíveis, dado que eu era muito jovem! Havia de certeza apoios que pudessem servir de alavanca... A partir daí fui “bater à porta” da Câmara e esta foi “bater à porta” da ANDC. Mas eu já ia bem informado sobre as coisas e tinha um projeto pré-desenhado, projeto esse que vem de eu aproveitar todos os meus contactos... Eu sempre fiz uso de todos os meus contactos, de todos mesmo!

E a sua relação com os Bancos? Acha que foi útil esse conjunto de parceiros que se foram atravessando no caminho a partir da busca de financiamento? Ou teria mais fácil pedir aos pais?

Não! Pelo menos no meu caso, os meus pais mal puderam ser fiadores... Os meus pais não tinham qualquer sensibilidade para estas questões do empreendedorismo... Os meus pais têm uma relação muito próxima com o Banco que sempre foi o seu, mas é quase uma relação doméstica. Nunca estive em causa uma relação empresarial. Hoje, eu já tenho mais alguma noção que me permite tomar algumas decisões sobre o que quero ou não quero do Banco, mas na altura eu não percebia nada daquelas que eram as preocupações dos Bancos. Se eu fosse a um Banco e me dissessem que tinha de fazer um carga de seguros, eu ia fazê-lo porque não conhecendo, pelo sim pelo não, não vale a pena correr riscos. Se o “senhor de gravata” diz que eu preciso daquele seguro, o “senhor de gravata” sabe o que diz... era assim que eu via as coisas!

A sua dependência do financiamento foi quase total?

A partir do momento em que fiz o microcrédito bancário, eu deixei de “estourar dinheiro”. Porquê? Porque nos primeiros investimentos que fiz com algum capital próprio e de familiares, não tinha o sentido da responsabilidade de estar

a usar o capital alheio... Mas com o microcrédito, que tem uma prestação todos os meses e se não pagas, é o teu nome que foca na folha, se descuidares vais parar ao Banco de Portugal e nunca mais na vida fazes um crédito em condições... Aí sentes o peso da responsabilidade! Hoje olho para trás e digo que “estourei” tanto dinheiro de forma parva... o microcrédito ajudou-me a planear as coisas. A partir do momento em que eu começo a pôr a minha assinatura numa série de folhas, a assumir uma série de contratos, tenho uma série de responsabilidades e tenho de ter o controlo das mesmas.

Á partida, quando se candidatou ao microcrédito já tinha uma estrutura muito elementar, mas teve de apresentar fiador, ou seja, alguém que atestasse que apesar do projeto estar em embrião, tinha capacidade de nascer, crescer, começar a andar e vir a ser algo...

Estamos a falar de um projeto muito ligado à tecnologia digital e esta está sempre a avançar... Hoje em dia, não faltam projetos comunitários relacionados com a área tecnológica... Hoje em dia, é o que está dar, mas há meia dúzia de anos a própria Banca tinha um certo receio em investir! Eu compreendo: eu como Banco vou emprestar dinheiro a “um puto” de 19 anos que se lembrou de ir tirar fotos para discotecas e festivais? Ele vai é para os copos! É aí que a ANDC entra e vem dar credibilidade a esta história... Eu se fosse sozinho ao Banco nunca conseguiria! É aí que as entidades que foram criadas para dar ouvidos a este tipo de histórias entram e fazem a filtragem, conhecem melhor a história e percebem se o puto de 19 anos só quer copos ou quer começar com umas fotos para partir para algo mais!

Perceber se essa figura é irresponsável [no mau sentido] ou arrojado [no bom sentido]...

Exatamente. Nós tivemos vários meses num processo de candidatura para perceber essa fronteira e até que ponto já estavam reunidas condições... Tive 4 meses com o microcrédito e 7 meses com o Finicia porque essas coisas não se decidem “de ânimo leve”. Com o microcrédito, o que atrasou o processo foi o não

haver histórico e não saber se iria para a frente com projeto. Já com o Finicia o problema foi exatamente o contrário, foi o facto de já haver histórico positivo, sem uma única falha aos Bancos ou ao Estado...

Mas na altura em que precisou do novo financiamento para crescer, tinha de ser o Finicia ou podiam ter sido outras vias mais diretas do próprio Banco? Que vias explorou quando já tinha estrutura criada e contabilidade consolidada... Já tinha, salvo erro, o microcrédito amortizado...

Mas quando eu dei este passo, coincidiu com uma mudança governamental que criou alguma perturbação e achei que seria muito mais demorado uma solução relacionada com o Portugal 2020, do género Vale Empreendedor ou outra... Achei que era menos complicado trabalhar e com parte dos intermediários eu já tinha trabalhado, nomeadamente na intervenção que era necessária da Câmara Municipal e, neste caso concreto, já não da ANDC. O Banco envolvido no Finicia está hoje também envolvido com o Microcrédito... Eu vi nisso uma série de vantagens...

Na altura da candidatura ao Microcrédito ANDC, trabalhou com o Millennium BCP, agora com o Finicia está a trabalhar com a CCAM Noroeste. Acha que são entidades bancárias com diferentes formas de estar?

Eu não ponho hoje “as mãos no fogo” por nenhuma entidade bancária, porque as coisas mudam muito rapidamente e as pessoas fazem as instituições... De qualquer forma, o facto de esta ser mutualista e estar muito ligada ao território nota-se... O facto de se usar o chavão “Banco nacional, com pronúncia local” não é por acaso... Eles aqui levam isso mesmo a sério... é quase um mandamento para eles! Eu fui-me habituando a confiar nas pessoas que tenho á minha volta para recorrer a elas quando for preciso e com este Banco sinto esta proximidade, decorrente da forma de estar deles quando realizámos também alguns trabalhos para eles... Para além de terem condições mais favoráveis, são também pessoas fiáveis...

A questão da relação de confiança!...

Eu tenho de ter à vontade para se poder criar essa relação de confiança e vice-versa. Se eu estiver com aquela frieza, torna-se uma relação impessoal... Ainda hoje tenho a conta no Millennium mas é só porque sim e só não tenho comissões de manutenção porque lhes disse que ia fechar a conta e foi a forma que eles arranjaram de me manter mais uns tempos fidelizado... Eu hoje não sei quem trabalha lá, é demasiado impessoal e fria! Nós temos de nos habituar às linguagens bancárias como eles tiveram de se habituar a empreendedores desta dimensão e com estas condicionantes... Nós temos de confiar em alguém, estejamos a falar do Banco, do contabilista, ou outro alguém... Eu tenho de perceber se aquele Banco vai ser relevante para aquilo que eu preciso! Já em 2013, eu abri conta na CCAM Noroeste e mudei as minhas contas todas para lá incluindo a da empresa.... Os pormenores de haver um número pessoal para que se possa ligar quando se está desesperado e estar totalmente à vontade para expor as situações conta muito! Um Banco, por norma, é aquela coisa fria e “alemã”, [risos] ali não...

Mas esse novo financiamento, que já vem num momento muito posterior ao microcrédito, revelou-se fundamental para manter o sucesso e a linha de crescimento desta microempresa? E se eles tivessem dito não?

Eu ia procurar outra alternativa... ou pedia outro microcrédito, ou ia por outro caminho uma vez que o valor era demasiado pouco... quieto é que não podia ficar! Na minha área, aproximadamente de 2 em 2 anos, tem de se fazer investimento em tecnologia... A partir do momento em que a palavra tecnologia está lá, implica constante atualização.

Mas foi apenas mais um financiamento, ou houve outro tipo de produtos financeiros envolvido? Seguros específicos pela delicadeza dos equipamentos? Outros serviços?

Não. Eu questionei-os sobre isso... Infelizmente, é difícil eu conseguir encontrar uma companhia de seguros em que consiga fazer seguro de todo o material, sem me descapitalizar... Parte-se sempre do pressuposto que como andamos com o

equipamento de um lado para o outro, deixamos cair, pede-se ao seguro para cobrir e tem-se uma máquina nova à custa do seguro! É difícil encontrar um seguro adequado, a não ser os das grandes produtoras internacionais... Mas esses superam o rendimento bruto da minha empresa! Eu posso fazer um seguro de recheio, mas se estiver no exterior quando acontece o imprevisto, de nada serve... Eu não tenho ainda um seguro fechado porque o Banco ainda não sabe bem o que me vai poder apresentar...É difícil!

Uma proposta para o futuro é haver um “fato mais à medida” nos seguros e outros produtos financeiros?

É preciso um “trabalho de casa” mais aprofundado do que isso... Nos últimos 10 anos, nós tivemos um avanço tecnológico estrondoso, mas se eu quiser definir com rigor a minha categoria profissional num *site* das Finanças ou outro, ainda não tenho essa possibilidade. Eu tive de me coletar como produtor de filme à fita!
Essa atualização é mais importante do que a diversificação dos produtos financeiros?

O termo fotógrafo ainda não é considerado uma profissão... Em termos legais e jurídicos ainda nada foi atualizado...

Deu-me o mote para uma questão que eu tinha aqui guardada para a reta final: o que acha da promulgação de um estatuto de microempresário ou microempreendedor, que acolha as peculiaridades do funcionamento deste tipo de empresas? Designadamente, na especificidade de licenças ou de fiscalidade, flexibilidade de valores ou prazos das obrigações fiscais, eventuais isenções, apoio ao crescimento de [nano]empresas...

Se pelo menos se começasse a criar o hábito que é preciso rever este tipo de coisas, se evitar a descredibilização ou a falta de crédito de que padece este tipo de iniciativas, é muito útil... Tem é de ser muito bem trabalhado! Vou dar um exemplo, nós com a candidatura ao Finicia transformámos a iniciativa de empresário em nome individual para empresa unipessoal por quotas, por uma questão estratégica, aconselhado pelo contabilista para melhor gestão interna...

Bem, recorri à empresa na hora para fazer o registo, no espaço de 24 horas fui “abalroado” por uma série de empresas a tentar vender uma série de serviços que já tenho ou não me são úteis... Há coisas que supostamente me ofereceram que têm utilidade zero! Eu preferia que tivessem tido outro tipo de cuidados como o de dizer que eu teria obrigatoriamente de ter um carimbo... A partir desse momento a sua assinatura já não vale muito, tem de ter associado o carimbo da empresa! Este exemplo, embora pouco trabalhado, serve para demonstrar falta ainda a noção do que é o mais elementar para o desenvolvimento das nanoempresas e daquilo que é efetivamente necessário ter em atenção...

O que está a querer dizer é que se complica, por vezes, o que é tão elementar...

Hoje fui entregar uma candidatura ao IEFP, para requisição de um estágio profissional. Eu fui obrigado a ter de autenticar o documento em duplicado, ou seja, eu tive de provar a mim mesmo que a assinatura que fiz é original... Eu gastei mais 32,00€ de autenticação de uma folha que fica para mim... Justifica-se esta burocratização?

No fundo, sugere trabalhar-se melhor a informação de qualidade, para não se andar a gastar tempo e dinheiro com [o que considera] inutilidades?

A questão está aí e nós temos muitos problemas de base nesse aspeto. Nós ainda utilizamos as categorias profissionais do pós-25 de Abril, ou quase, para enquadrar as nossas atividades, hoje em dia. Acho que é necessário estas coisas serem faladas para nos apercebermos quão atrasados nós estamos em determinados aspetos!

Acho que o essencial está falado... Obrigada.

Só acrescentar que, já no tempo da candidatura ao microcrédito, havia uma coisa designada Finícia Jovem, que tinha outro Banco por trás e a que eu tive oportunidade de concorrer e tive validação para 35.000,00€, ainda bem que não me meti por aí! Porque ia investir na empresa, mas ainda sem maturidade para perceber as prioridades estratégicas. É aí que entram a ANDC, a Câmara

Municipal, o contabilista que é uma pessoa especial. Para nos deixarem sonhar, mas com os pés assentes na terra. É fundamental esse discernimento!

ENTREVISTA Nº 6

NOMES FICTÍCIOS: João e Maria **IDADE:** ambos 37 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: Esplanada na Praia do Cabedelo

DATA: 01 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO:11h00m **HORA DO FIM:** 12h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e a tentativa de perceber se há nesta região particulares condições para se fazer algo de inovador em relação ao que têm sido as respostas, um pouco na senda do que foi o encontro do ano passado, sobre microempreendedorismo e território. A ideia deste trabalho é construir histórias de vida de empreendedores, por isso, interessa começar por perceber as circunstâncias motivadoras do recurso ao microcrédito, começando por ser uma iniciativa do João que aos poucos passou a ser protagonizada pela Maria, até dada a situação de desemprego em que se viu mergulhada pela não colocação e a possibilidade de o João passar a colaborar numa outra empresa de restauração, certo?

No início fomos ambos a pensar o projeto, mas depois eu fui colocada e ficou o João a tratar mais de todo o plano de negócios e dos preparativos do negócio já depois do financiamento e de sabermos que podíamos abrir a loja... O que aconteceu já muito perto do final do ano letivo: no Dia da Criança!

Eu depois meti-me no restauro mas continuei a dar apoio à loja fora das horas de serviço!

Eu continuo a ser responsável pelos trabalhos de decoração e pela manutenção de alguma rede de contactos com fornecedores, etc...

No início mesmo, fez mais sentido ser Ele a cabeça do projeto pelas circunstâncias: eu estava desempregada e a receber o subsídio de desemprego ainda por um período duradouro o que ajudava a amenizar os riscos de lançamento do projeto!

E nunca pensaram em conjugar as coisas – o resgate do montante único do subsídio de desemprego com a solução do microcrédito?

O João chegou a tentar desbloquear as poucas prestações de subsídio de desemprego que lhe faltavam, alegando que estava a construir um projeto de negócio com o microcrédito e essa via foi-lhe totalmente barrada...

Na altura, que justificação é que foi dada para esse impedimento?

Disseram que teríamos de fazer novo projeto porque as necessidades de investimento não eram compatíveis com o que poderia ser alvo de financiamento e não poderiam ser projetos independentes...

Porque quando chegaram a pensar fazer esse projeto, já tinham submetido o projeto de Microcrédito ANDC?

Exato... Se o projeto tinha tido boa aceitação em Comissão de Crédito e se só faltavam mobilizar pouco mais de 1.000,00€ das prestações de desemprego, achámos por bem tentar resgatá-los para fundo de maneio para o negócio... Mas não foi possível conceder essa ajuda...

Hoje em dia, olhando para trás, faria talvez mais sentido o processo inverso fazer o processo de resgate do subsídio de desemprego já assumindo que iriam concorrer em simultâneo a um microcrédito... Mas também havia questões de segurar um espaço especial, de apostar em produtos em segunda mão, em tentar arrancar na primavera, mas acabaram por arrancar no início do verão...

Para aquilo que faltava e à data que chegasse a ser aprovado já não dava para o trabalho de o fazer... Mas estivemos vários meses a preparar um projeto que foi aprovado e, por três prestações de subsídio de desemprego, tínhamos de fazer um projeto todo de raiz, preferimos deixar cair...

Por essa altura estavam ambos desempregados e sentiram necessidade de criar a vossa própria solução de emprego, mas o percurso do João nem sequer começa em Viana do Castelo! As suas raízes estão em Trás-os-Montes...

Vim estudar para a Universidade, para o IPVC, mas logo que acabei o curso fiquei a trabalhar na restauração... Só mais tarde voltei para a minha área de formação. Cheguei

a estar uma fase desempregado, a pintar telas e a tentar vendê-las na rua... Tinha de arranjar uma forma de sobreviver e, com algumas telas paradas, tirei partido de trabalhos que já tinha feito e fiz novos para vender em lojas de móveis e decoração...

Não ficaram convencidos que seria essa a solução...

Não dava para competir com a concorrência dos chineses que vendem estampas... Não deu! Eu nessa altura estava a tocar numa banda conhecida mas houve uma altura que cheguei a despedir-me da banda e do café, onde estava a trabalhar, para irmos viver para os Açores... Mas esses planos também acabaram por não se concretizar. Contávamos que Ela ficasse colocada nos Açores, mas após 9 anos de serviço não ficou...

Nessa altura já tinham filhos?

Não, ainda não tínhamos.

Mas foi um ano no “desenrasca”... Eu a saltar daqui para ali... A Maria a dar explicações...

E nesse ano do “desenrasca”, foi nascendo a semente do projeto que mais tarde vieram a lançar?

Nesse ano ainda não tínhamos filhos e o projeto foi lançado já o nosso filho mais novo tinha nascido!

Sim... mas pode dizer-se que o inconformismo com aquele tipo de vida começou aí... No ano em que nasceu a nossa primeira filha ainda fui dar aulas de AEC... Na altura do verão, ganhei dinheiro só com os concertos da banda, no ano a seguir voltamos a ter um ano mais estável porque eu entrei para um estágio profissional de arquitetura... Aqueles foram anos de alguma estabilidade, mas depois instalou-se a crise...

Nos primeiros anos como pais, começaram a engendrar esta ideia de negócio em função das vossas próprias necessidades ao assumirem esse papel?

A ideia surgiu da minha mulher porque a nossa filha cresceu muito rápido... Começámos a pesquisar por acharmos que tínhamos “descoberto a pólvora” mas descobrimos que não éramos os únicos no mundo a desenvolver esta ideia... Não éramos os únicos no mundo, mas poderíamos ser os únicos em Viana... Atenção! Há armazenistas pelo mundo fora que vendem e separam este tipo de artigos de criança... Aqui mais perto descobrimos a

Kid to Kid e cheguei a estudar como aquilo funcionava... Mas entretanto, entrei para vendedor e voltámos a ter estabilidade por mais uns anos sem nos virarmos para o negócio. Ao final de dois anos, eu desempregado, desempregado da banda também, a minha esposa não foi colocada e as perspectivas era a de não haver mais colocações, tivemos de mudar de casa... E decidimos pesquisar melhor sobre o negócio e ou avançávamos ou emigrávamos!

Vocês conheceram a ANDC através do GAM da Câmara... E quem vos falou do GAM?

Foi um colega meu da Tuna académica que me falou no programa MVC Finicia, porque ele tinha reestruturado a empresa de arquitetura a partir daí...

Mas foi a própria Câmara que vos sugeriu que, face aos montantes, pudessem pedir antes o Microcrédito ANDC?

Eu já tinha ouvido falar vagamente no microcrédito, mas sim, foi o Doutor que nos recomendou, face às circunstâncias...

Eu sabia por alto...fui averiguar o que é isso do microcrédito e perguntei á minha mãe e conversámos um pouco sobre as implicações...

E acham que, na sequência da intervenção da ANDC, tiveram o apoio adequado? Precisariam de outro tipo de apoios?

Eu acho que tivemos o apoio adequado... Recentemente, até comentei com um colega que ficou desempregado que este não é um processo nada complicado e envolve pessoas acessíveis, que não “nos fazem a papa toda” mas nos apontam caminhos “vai por aqui, vai por ali”

A ideia de “não dar o peixe mas de ensinar a pescar”?

Exatamente... Colocarem as questões sem nos “emaranharem” em burocracias...

Quando estudámos a possibilidade do subsídio de desemprego ser resgatado, nós começámos a ler o manual de candidatura e deitámos as mãos à cabeça porque era tão burocrático e... quem diz burocrático, diz necessariamente demorado!

Pelo menos no IEFP fazem questão de sublinhar que nos vamos meter num processo extremamente complicado...

Nós não fomos aqui diretamente ao Centro de Emprego, nós fomos seguindo o site do IIEFP e respondendo a informações que nos solicitavam...

E também nos apercebemos de uma coisa: o tempo que íamos perder para fazer um projeto, quando chegássemos a ver o projeto aprovado já quase não tínhamos dinheiro a receber...

Teríamos 1.000,00€ a 2.000,00€ a receber, não dava para lançar o projeto!

Mas vocês recorreram a outras fontes de financiamento para complementar o apoio do microcrédito?

Não... recorremos exclusivamente ao financiamento do microcrédito e tivemos de...

E não sentiram que ficaram com um orçamento muito apertado?

Tivemos de ser criativos porque não nos queríamos endividar mas, logo no início, sentimos que tínhamos um fundo de maneio bastante curto. Caso a coisa não corresse bem, ficávamos com muito pouca margem de manobra...

Consideram, então, que o fundo de maneio deveria ter sido mais bem ponderado e sobretudo nesta área comercial tem de haver mais fundo de maneio, tem de ser mais bem ponderado?

Sim, sem dúvida... Mas, como no nosso caso íamos lidar com artigos em segunda mão, não conseguimos fazer uma previsão rigorosa do que comprar, quando comprar, a que valores comprar... E apercebemo-nos do mau negócio que fizemos no início, porque hoje em dia pagamos menos ou sabemos negociar melhor do que daquela primeira vez...

Então vocês consideram que, apesar de no início sentirem um bom apoio, houve questões mais técnicas que não foram avaliadas tão bem como deveriam ter sido...

A verdade é que estas questões mal avaliadas, como é o início, pode ser fatal!

Mas também é um negócio muito específico... mesmo que tivéssemos um consultor a ajudar-nos, não sei se teria percebido esta especificidade...

E a compra e venda faz-se a pessoas individuais que não são comerciais, são consumidoras de artigos que depois deixam de lhes ser úteis... Elas não sabem como vender, no início sabíamos mal como comprar... foi uma aprendizagem.

Foi um processo de ajustamento mútuo... Então, em jeito de provocação, pergunto-vos: numa fase em que tiveram de negociar com a ANDC e com a própria Caixa por desequilíbrios causados por as coisas estarem muito à justa e não suportarem as prestações até por outras razões... Não pensaram, nessa altura, o quão útil poderia ter sido uma espécie de mentoria por parte de outros empreendedores mais experientes?

Sim, sem dúvida...

Vocês na altura tiveram contacto com uma pessoa que funcionou como vossa primeira fornecedora e vos permitiu ter portas abertas e a “casa composta” no arranque do negócio... Essa outra empreendedora não funcionou como vossa primeira mentora? Ou seja, não vos fez um conjunto de recomendações?

Bem pelo contrário, sentimo-nos um pouco “aldrabados” por essa pessoa... Porque só nos apercebemos dela nos vender a mercadoria, ao preço a que nós devíamos vender ao público, dentro do que é o conceito de loja de usados. Criou-nos dificuldades!

Não... Ela tentou rentabilizar ao máximo para ela e ainda nos deixou algum “lixo”. Não teve nunca o sentido de nos ajudar, mas de se ajudar a si mesma!

Nunca numa perspectiva *win – win*, mas desde que a própria ganhasse com o negócio...

Não! Na altura o *stock* que adquirimos para abrir a loja, adquirimo-lo a um preço 3 vezes superior ao que adquirimos agora aos nossos clientes passado 3 anos! E parte desse *stock* era “não vendável”. Não nos deixou muita margem de escolha das peças e de marcação de um preço que nos permitisse ganhar dinheiro... Com os preços demasiado altos, afugentámos uma parte do público que até tinha chegado até nós, com curiosidade.

Falei na questão da mentoria por pares, mas há a questão da formação para questões de gestão do próprio negócio e de negócios desta dimensão, acham que deveria haver essa intervenção precoce?

De gestão, sim. Mas nós tínhamos o Vitor [nome fictício], que consideramos um excelente empresário e que aceitou ser nosso fiador... Deu-me “ umas luzes”, sobre como ganhar

dinheiro, a importância de comprar bem logo à partida... Mas nós tivemos esse azar... A verdade é que nós não negociámos, ela deu um preço e nós aceitámos!

Na vossa área, para além de ter de se saber regatear o preço [na aquisição do produto], é necessário saber lidar com uma contabilidade fora do vulgar...

O contabilista nisso é essencial e nós estivemos quase um ano sem apoio porque o contabilista não nos cobrava mas também não fazia o seu trabalho... e estivemos quase um ano assim! O barato saiu caro...

Ele nem barato era...

Mas eles nunca se cobraram, mas também nunca trabalharam... A nossa atual contabilista faz um preço mais acessível e estamos mais satisfeitos...

O vosso arranque do negócio foi muito experimental...

Sim, porque nós não tínhamos essa experiência de gestão do próprio negócio... Não considero mau, porque com os erros também se aprende... mas tínhamos muito pouca margem de manobra para errar.

Imagine que nós, antes de nos lançarmos neste negócio, já tínhamos uma venda *on-line* como há muita gente a fazer... Já houve uma fase que essa venda direta, via *facebook*, já funcionou melhor! Agora não se consegue muito, a não ser por intermédio de um negócio como o nosso e não de particular para particular... Ou é mesmo próximo da área de residência, ou não conseguem vender...

Com o tempo, vocês foram fazendo a segmentação dos públicos, a segmentação dos produtos, a segmentação dos fornecedores adequados para chegar aos produtos, tudo exigências de gestão de um negócio, mesmo que esse seja um nanonegócio, não é?

Foi uma aprendizagem: tentativa-erro.

Neste desenvolvimento mais recente, já ultrapassado o arranque do negócio, a que entidades foram recorrendo?

Não temos precisado de outras entidades porque a nossa nova contabilista é muito atenciosa e faz-nos as perguntas certas... E a ANDC, claro que foi fundamental para a renegociação com o Banco já este ano...

O nosso fiador, como é um empreendedor mais experiente, várias vezes nos ajudou apesar do negócio dele ser completamente diferente do nosso... Mas as dicas fundamentais são comuns.

A maior mudança que tivemos foi do ano passado para este ano, em termos de disposição dos produtos e definição dos preços...

Mas correspondeu também a uma fase em que fomos conhecer negócios que têm a ver com o nosso como aquele *franchising* que já está mais que instituído desde 2001... Fomos saber melhor como é que eles trabalham, coisa que deveríamos ter feito logo de início e só foi feito em fevereiro de 2016...

O que aconteceu em fevereiro de 2016 que determinou um “antes” e um “depois” no negócio?

Mais uma vez, o desemprego... Mas aí eu fiquei sem o emprego que tinha no restauro e pude voltar a estar mais presente... A Maria estando lá sozinha também não consegue abarcar tudo! Estando lá os dois, cada um puxa pelo outro: porque não isto? Porque não aquilo? E decidimos sair do nosso “ninho” e conhecer bem os concorrentes!

Eu acho que a concorrência se pode ajudar mutuamente: se um experimenta e tem sucesso, o outro pode ensaiar também no seu contexto e por aí adiante... Pode-se trabalhar numa área destas numa lógica colaborativa e a melhor prova disso é que nós quase à frente temos uma loja social que também recebe coisas usadas... A verdade é que vêm muitos clientes à nossa loja depois de terem passado pela loja social, porque também apreciam o conceito! Apesar de ter fins lucrativos, tem também melhores artigos e melhor qualidade!

Quando fizeram essa mudança profunda em fevereiro de 2016 – artigos, decoração, disposição dos artigos – como tiveram margem de manobra para o fazerem, numa altura em que o desemprego vos tinha “batido à porta”?

Através da ANDC, conseguimos negociar junto da CCAM Noroeste um período de carência até perto do verão... Aí eu voltei a trabalhar com a banda e a ganhar dinheiro, numa altura em que o negócio também já estava melhor...

Foi muito rápido o processo de renegociação... Foram para aí uns 15 dias!

Mas a solução foi deixarem de pagar durante uns meses? Isso teve consequências no agravamento do vosso esforço para pagarem a prestação?

Não, porque retardou o final do contrato em quatro meses. E durante esse tempo, essa aposta em trabalhar de forma mais colaborativa veio a provar-se que funciona! Se houver vontade, quer de outras empresas, quer de outras entidades, vontade para que isso funcione assim...

Está a falar de lógica colaborativa entre negócios que trabalham a mesma área, ou áreas diferentes e diferentes entidades?

Eu estava a falar da mesma área, mas também tenho conhecidos que têm outras lojas que não têm nada a ver e em termos de publicidade pode funcionar sempre bem... Ao fim e ao cabo, funcionamos como uma rede e muitos de nós recorreram ao mesmo apoio de base e às mesmas instituições. Se no início encontrámos a mesma solução, porque não buscar novas soluções? Cada um teve as suas dificuldades específicas, porque não aprendermos uns com os outros?

Apercebi-me que o GAM da Câmara Municipal tem alimentado uma espécie de “páginas amarelas” dos nano e micro negócios apoiados via Microcrédito ANDC e [MVC]Finicia... Vocês estão lá, pergunto-vos se já foram lá em busca de serviços que possam ser prestados por outros?

Sim, estamos lá mas para já nunca sentimos essa necessidade de ir lá buscar outras respostas... Aqui põe-se também outra situação: ninguém imagina o trabalho que dá uma loja de usados! Todos os dias temos de selecionar ou temos de ir buscar e tem de ficar alguém na loja... Neste momento, eu não posso estar a dar apoio e trabalhar em três sítios ao mesmo tempo... Neste momento só está Ela, fora as poucas horas que agora Ela tem de AEC! Temos de sustentar uma família de quatro pessoas, não é verdade?! Temos de nos multiplicar! A loja trabalharia melhor se estivéssemos lá os dois a 100%...

E recorrerem aos apoios à contratação do IEFP seriam solução?

Se tivéssemos alguém que nos tratasse da parte das vendas e gestão de stock no dia-a-dia, nós pensaríamos mais na estratégia a longo prazo, sem dúvida! Em fevereiro, nós conseguimos estar os dois e discutir mais a estratégia, mas não podíamos arriscar avançar

com mais um posto de trabalho, quando até tivemos de renegociar o crédito... Temos um funcionário ajuda, mas exige compromissos...

O que me estão a tentar transmitir é que o vosso negócio é atualmente uma espécie de “terceiro filho” que precisa de pai e de mãe, porque a “ama” não chega?

Ele tem pai e mãe, não está abandonado... mas precisa de mais alguém...

E se houvesse esse alguém mesmo da área comercial que fizesse a ponte com marcas ou outro tipo de fornecedores? Alguém que traga pessoas à loja, sejam particulares, sejam empresas...

Ajuda, com certeza, mas o que ganha essa pessoa com isso? Teria de ser alguém externo, porque duvido que a nossa loja dê para mais alguém para além de nós...

Um pouco em jeito de conclusão, gostaria de saber a vossa opinião sobre uma potencial plataforma de apoios institucionais, ou mesmo deste tipo comerciais, a nano e micro empreendedores? Esta é uma espécie de pergunta “dois em um”, de um lado o apoio institucional de retaguarda, do outro a própria rede empresarial que possa vir a ser criada...

Já fomos contactados nesse sentido... Nós achamos que ganhamos com isso, porque se houver um espaço *on-line* onde seja divulgado o nosso negócio, para que turistas e outras pessoas que venham à cidade possam consultar e tirar partido das soluções de cada empresa... Seria ótimo a cidade ter este serviço! No nosso caso, o aluguer de equipamentos para bebés fez sucesso este verão, porque não divulgá-lo mais? Se houver um espaço que nos divulgue a esse ponto, ótimo, mas depois teremos estrutura para suportar esse serviço? Põe-se aqui a questão da sazonalidade... Há uma empresa que está a surgir, de uma das nossas clientes, que nos fez essa proposta no início do verão, sendo necessário pagar uma avença mensal para uma posição mais ou menos visível nessa plataforma *on line*...

E outras vias de financiamento para o vosso negócio ou outras soluções não financeiras nesta fase de desenvolvimento do vosso micronegócio?

A parte do apoio financeiro é importante, até porque precisamos do dobro do espaço para ser mais bem-sucedidos... Este sítio não é mau, mas não é suficiente!

Deixa-me acrescentar que nós já desmistificámos o negócio de usados... Temos clientes com poder económico que vão aos usados porque têm uma mente aberta e sabem que há coisas que servem pouco e faz sentido serem reutilizadas...

Mas ainda chegamos a pouca gente, interessam-nos esse tipo de pessoas, mas temos de chegar a elas! Viana não é o Porto, mas tem muita gente... Nós existimos para essas pessoas, mas temos dificuldade em chegar a muitas delas... Estamos a chegar aos bocadinhos... A questão das acessibilidades é uma questão crítica e que explica a sazonalidade e a necessidade de nos repensarmos em fevereiro... Com o mau tempo, as pessoas não vêm... só se tiverem boas acessibilidades e estacionamento à porta! Chovendo as pessoas não vão!

Diz que “chovendo as pessoas não vão”, mas se houver um evento ou outra dinâmica que suscite curiosidade: uma Feira de Natal direcionada a nano e micro empresas, para lhes proporcionar oportunidades, por exemplo?

Se for para puxar por todos nós, pequeninos, acho que sim...

Acho que faltam mais dessas iniciativas de apoio ao comércio tradicional... Viana mantém um conjunto de lojas muito interessante, um pouco diferentes do habitual, que tem tudo a ganhar com esse tipo de iniciativas da plataforma ou dos eventos pontuais...

Como estacionamento grátis aos sábados, para voltarmos a ter os sábados como um dos melhores dias para o negócio... Isso acontecia no início, antes do estacionamento passar a ser pago.

Obrigada aos dois!

ENTREVISTA Nº 7

NOME FICTÍCIO: Alice

IDADE: 32 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: Abelheira – *atelier* de trabalho

DATA: 01 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO:15h00m

HORA DO FIM: 16h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e a tentativa de perceber se há, nesta região, particulares condições para se fazer algo de inovador em relação ao que têm sido as respostas a este microempreendedorismo de base local. A sua começou por ser uma nano empresa, de si mesma, e hoje já é uma microempresa que emprega várias pessoas e ainda se associou a outra empreendedora de uma área complementar para partilharem custos fixos e potenciarem as vossas carteiras de clientes. Ao contrário de outras situações, que foram ajudadas e mesmo assim acabaram por não vingar, no seu caso chegou a pedir-se um reforço mas acabou por não ter tido resposta. Apesar de lhe terem “tirado o tapete”, conseguiu superar sempre as dificuldades e não há melhor definição para o que deve ser o empreendedor... Mas tudo começou por uma atitude proactiva, que foi o ter-se desempregado para criar o seu próprio negócio. Proponho que comecemos por aí a nossa conversa e esclarecer as circunstâncias em que, depois de várias formações e experiências em vários pontos do país, busca soluções de financiamento para a criação do seu próprio emprego à luz de uma proposta muito própria e original...

Quando eu andava na escola secundária, em Vila Nova de Famalicão, ainda tinha posto a hipótese de não continuar a estudar para tirar o curso de cabeleireira, mas não fui suficientemente persistente e, como a minha mãe insistiu que eu tinha de continuar a estudar, fui parar ao curso de *design* de moda e têxtil de Castelo

Branco e não me dei nada bem... Estive lá seis meses e vim-me embora, porque não era aquilo que eu queria. Voltei a inscrever-me na universidade e foi aí que vim parar a Viana do Castelo, ao curso de *design* de produto do IPVC, e foi aí que comecei a cortar cabelos... A meio do segundo ano do curso, decidi que ia mesmo tirar o curso de cabeleireiro! Nessa altura, fui para Braga fazer a primeira de três carteiras: carteira de ajudante, carteira de praticante e carteira de oficial de cabeleireiro. As duas primeiras fiz em Braga e a terceira fiz em Famalicão... Como tinha gostado de estar em Viana, decidi voltar e, na última parte do curso, conheci o Rafael... Eu ainda não tinha acabado o curso e tive logo a felicidade de arranjar emprego aqui, num conceituado Salão do *Shopping* onde estive quase quatro anos... Entretanto, o salão mudou de dono e eu não me dei bem com a nova gerência, passou a ser de uma multinacional e eu com a nova gerente só estive lá dois meses e decidi vir-me embora, de um dia para o outro... foi muito precipitado!

Decidiu “não é isto que eu quero, quero um projeto só meu”?

Não, eu gostava de lá estar. Era um trabalho por turnos, um trabalho fácil de fazer, ganhava-se acima da média dos outros salões, mas com a nova gerência tudo mudou... Só depois de já lá não estar é que começou a nascer este projeto... Comecei a cortar uns cabelos em casa, quando decidi apresentar o projeto à ANDC Microcrédito, porque tinha de perceber quem iam ser os meus clientes...

E como chega ao contacto da ANDC? Foi através de pesquisa no *site*?

A minha mãe disse-me que já tinha ouvido falar na nova linha microcrédito do IEFP [linha Microinvest]. Mas na pesquisa na internet descobrimos a ANDC, poderíamos aderir de imediato [não esperar 9 meses] e inscrevi-me através do *site*...

Foram apenas os juro mais acessíveis que a levaram a tomar essa opção?

Antes tinha falado na CGD, onde eu e a minha mãe no início de 2010 tínhamos a conta. O parecer deles foi positivo mas recomendaram a ANDC para garantir algum tipo de acompanhamento...

Não deixaria de ser o Banco a apoiar com o financiamento, mas havia aqui mais um elemento de mediação e acompanhamento?

Sim. Nessa fase do planeamento, há muitas histórias que ficaram guardadas na minha cabeça... O estudo foi feito por partes: em que tipo de zona é que eu queria estar inserida? Ainda cheguei a ver no centro da cidade, mas desisti logo porque Viana não tem estacionamento fácil e em determinados horários, sobretudo em determinadas alturas do ano, acaba por ficar uma cidade deserta... Eu já tinha intenções de trabalhar num horário mais alargado e achei que não ia ter muita segurança, preferi escolher uma área mais habitacional... Quando fiz a pesquisa, apareceu aquele sítio com uma renda muito acessível, com o tamanho que eu achava necessário, só era preciso cuidar do licenciamento.

Para além do arrendamento e do licenciamento do espaço, a questão dos fornecedores também se pôs nessa altura, não foi?

Exato. Foi opção minha começar a trabalhar com uma marca de prestígio e de qualidade. Quando comecei a trabalhar aos sábados, ainda durante o curso, a primeira marca com que tive contacto foi esta com que trabalho hoje. Gostei muito, mas depois nunca mais voltei a trabalhar com ela. Quando trabalhei no *Shopping* era outra marca...

E deixou saudades essa marca...

Deixou... Se é uma marca mais cara, por algum motivo é... Eu tinha muito segurança a trabalhar com esta marca. Eu usei a minha primeira patroa como intermediária para entrar em contacto com o fornecedor e assim foi mais fácil chegar à marca...

Não lhe foi imposta uma primeira encomenda demasiado elevada em relação às disponibilidades financeiras?

Quando abri o negócio, nas primeiras instalações, já estávamos em época de crise e as marcas já tinham ajustado a sua forma de negociação com os salões de cabeleireiro, porque chegou a ser assim como diz... A introdução à marca não foi

difícil de fazer, o que vim a verificar é que é difícil mantermo-nos ligados àquela marca... Mas houve logo uma boa relação com o vendedor.

No arranque, pelo que pude perceber há coisas que correram bem em matéria de financiamento – como o prazo de resposta pelo que afirmou no encontro de empreendedores de 2011 – mas também houve coisas que correram menos bem?

O que na altura correu mesmo muito bem foi o facto de termos de fazer um projeto de viabilidade, para a ANDC, e isso ajudou-nos a refletir melhor sobre as nossas escolhas, ou seja a arrumar ideias que provavelmente iam começar todas desarrumadas! Tive de me sentar com a ANDC e perceber como é que aquilo ia funcionar logo de início...

Não havia esse tipo de respostas no IEF?... Uma vez que estava objetivamente desempregada...

Eu era desempregada “voluntária”, entre estar apta a candidatar-me e ver aprovada a candidatura ia ter de esperar um ano. 9 meses sem ser chamada para um emprego formal, mais não sei quantos meses à espera de uma resposta à candidatura... nem pensar! Eu cheguei a ir a uma sessão de esclarecimento no Centro de Emprego e percebi isso... Vim de lá desanimada porque vi que daquele lado não ia conseguir nada.

E aí a sua mãe “entrou em campo”, alertou para o financiamento do Microcrédito ANDC e ela própria se envolveu como fiadora...

Eu não fazia a mínima ideia como isto funcionava... Não sabia se me iam financiar, se não iam... Ao discutir um projeto previamente, tornou o projeto sólido.

Por falar em projeto sólido: colocou-se a questão do financiamento, colocou-se a questão da localização, mas depois colocou também a questão do licenciamento também...

Há Câmaras que funcionam melhor do que outras... Cada Câmara é feita pelas pessoas que lá trabalham e achei muito complicada a parte do licenciamento...

Nessa parte do licenciamento não lidei nem com ANDC nem com o GAM da Câmara, foi diretamente com o departamento de licenciamentos... Mas como eles não se entendiam no que me diziam, acabei por pedir ajuda ao GAM, cujo técnico estava a começar a exercer funções de apoio aos empreendedores... Eu acabei por estar cerca de ano e meio sem o processo de licenciamento concluído... Eu ia todas as semanas, ou de duas em duas semanas, à Câmara responder a uma dúvida diferente! Depois de tudo estar direito da minha parte, demorou ainda bastante tempo... Eu já tinha escolhido o espaço há quase um ano, já tinha sido assumido o Microcrédito, tinha que o começar a pagar e arrisquei abrir a porta! Eu meti o projeto de arquitetura em Março de 2010, em Setembro decidi abrir a porta e já tinha perdido o melhor mês para o negócio aqui em Viana! Eu e o Rafael tivemos de entregar o apartamento e ir morar de urgência para casa dos meus sogros porque o dinheiro não dava para tudo! Enquanto tive parada tinha tirado o CAP e foi o que valeu porque no final do verão também comecei a dar formação, mas era só um dia por semana não dava para receber um ordenado... **Segundo sei, aquilo que chegou a acontecer foi, a certa altura, deixou de ter tempo para os muitos compromissos que tinha, ora com o centro de formação do IEFP em Santa Marta, ora com a carteira de clientes do negócio que continuava a crescer, mesmo sujeito às marcações...**

Isso foi após o primeiro curso... Quando entrei no seguinte, fiquei responsável por muitos módulos e fiquei com uma carga horária brutal!

Chegou a sentir o negócio prejudicado pelo demasiado tempo afeto à formação?

A formação permite o enriquecimento do currículo, e isso é muito positivo, mas financeiramente só compensa se dermos acima de x horas... Fui obrigada a tomar opções e a adotar o sistema das marcações.

Passou a viver para o negócio, ou melhor, para a atividade profissional entre negócio próprio e colaboração na escola de formação...

Porque tinha saído de uma fase complicada, em que tinha ficado mesmo sem dinheiro, ao ponto de ter de entregar a casa... Se a evolução do salão fosse menos positiva, tinha o dinheiro das muitas horas de formação que permitia cobrir todas as despesas...

Teve essa ligação ao IEFP... E à AEVC, chegou a ter ligação com essa entidade?

Não. Cheguei a informar-me sobre o que ganhava se tivesse ligação com eles, mas nunca senti necessidade de me tornar associada... Entretanto, eles ligaram-me a semana passada a pedir o meu *mail*, mas não me apercebi de o ter recebido... Tenho um cliente que está lá a trabalhar há relativamente pouco tempo... Eles agora têm uma nova direção, nova equipa, novas iniciativas e até pode ser útil falar com eles, face à necessidade de novas contratações.

Já falámos um pouco de acompanhamento e do que foi a necessidade desse acompanhamento no arranque, mas gostaria de saber a sua opinião sobre uma peça que parece fundamental neste processo, que é o contabilista... a pessoa responsável pelo acompanhamento da “saúde financeira” deste tipo de empresa ...

Eu escolhi a contabilista e tenho a noção que me aconselhava como se eu fosse filha dela, inclusive eu e o filho dela somos muito amigos... Mas nunca conseguimos ter uma transparência a ponto de ela perceber as contas todas da empresa e dar aqui alguns conselhos... Quando a microempresa começa a crescer, eu começo a ter necessidade de outro tipo de aconselhamento para poder meter funcionárias e outras questões, e não senti apoio, em termos estratégicos... Acabei por mudar de contabilista já este ano. Quando a empresa fez 5 anos, eu estava há 1 ano nas novas instalações e foi nestas instalações que mais se desenvolveu. Ela não conseguiu acompanhar esse crescimento...

Foi um salto de qualidade do espaço, volume de faturação e tudo mais, quando passou do espaço de Monserate, para o espaço atual da Abelheira... Essa estratégia de mudar de localização para um espaço muito mais amplo, mais visível, mais versátil, mantendo capacidade de estacionamento gratuito e

mudar para uma área habitacional, mas com gente com mais capacidade financeira... Foi tudo pensado por si e pela sua parceira de negócio, que passou a assegurar a parte da estética?

O que aconteceu foi: eu já sentia essa necessidade, ela já era minha cliente dos trabalhos de cabeleireira, já éramos mais ou menos presentes na vida uma da outra mas nada além disso... numa altura em que ela estava muito descontente com a patroa, eu identifiquei bastante o que já tinha vivido e perguntei-lhe porque é que ela não se lançava... às vezes a patroa não aparecia para trabalhar e ela já se sabia organizar sozinha e... já não sei se foi ela que me lançou o desafio a mim se fui eu que lhe disse que estava na hora dela arrancar com o projeto dela e, quando estávamos a falar disso, surgiu a ideia: vamos abrir uma coisa juntas? Começámos logo a procurar loja...

A renda era muito elevada, tinha de ser partilhada...

A loja estava em bruto, os senhorios não queriam ajudar nas obras, então desceram-nos a renda para os 800,00€: 400,00€ para cada uma! Para mim, acabou por ser mais 100 do que no outro espaço, com melhores condições. Tudo bem que ainda tivemos as obras...

Mas nessa altura não chegou a pedir reforço do financiamento?...

Houve uma altura anterior em que eu cheguei a medir um reforço do financiamento para cobrir uma dívida grande que tinha contraído com a marca de produtos de que falamos, uma aposta mal calculada... Eu pedi o reforço, mas a CGD protelou a resposta ao pedido e eu, entretanto, arranjei uma forma diferente de pagar à marca às prestações... Um acordo com a marca e um “empurrãozinho” da minha mãe para abater uma parte.

Parte da flexibilidade da marca para renegociar o pagamento às prestações, veio do adiantamento parcial viabilizado pela sua mãe...

Se nós não evidenciarmos alguma vontade de pagar, não conseguimos negociar.

Como o reforço para a negociação com a marca tinha sido mal sucedido, um eventual reforço para obras nas novas instalações nem sequer foi pedido?

Chegou a ser ponderado, mas não chegou a ser pedido e decidi que seria dividido o investimento com a minha nova parceira de negócio...

Quando ela entra no processo, traz consigo um banco diferente daquele com que tinha negociado até então... Não conseguiu pelo microcrédito que aceitassem o seu projeto, mas conseguiu por via de um crédito contraído por um familiar...

Curiosamente no mesmo Banco... O crédito pessoal está no nome do pai dela e, com uma declaração assinada por cada uma de nós, comprometemo-nos a pagar uma percentagem dessa dívida e acabei por estar outros tantos anos a pagar um crédito para valorizar o meu negócio.

Para além da necessidade (ou não) de intervenção dos Bancos que referimos, da Câmara e de outras entidades locais, foi das empreendedoras que nos últimos anos mais tem apostado na interação com outros empreendedores, apoiados pelo microcrédito ou não... Até ao limite de se juntar com outra empreendedora que já conhecia, partilhando instalações sem deixar de ter cada uma o seu próprio negócio, mas corporizando aquilo que chamamos economia da partilha... Acha que essa via é promissora para dinamização de negócios? Este *networking*...

Acho que só faz sentido assim! Se aprofundarmos a colaboração com áreas diferentes, acabamos por deixar a marca... Os outros empreendedores ficam a conhecer o meu trabalho e são áreas que, pontualmente, podem precisar do meu trabalho e, com alguns deles, assim tem acontecido... Temos mantido contacto e temos partilhado clientes, prestando serviços que se complementam. O último até era um cliente de Lisboa, que achou que ao vir mais a Norte, conseguiria satisfazer as suas necessidades com serviços mais baratos no seu conjunto! Só ele é que teve de se deslocar: arranjou cabeleireiro e maquilhagem, arranjou quem lhe fizesse a filmagem, arranjou os atores e tudo cá em Viana...

Tendo esse contacto regular com outros empreendedores, não acha que valeria a pena tentarem, de forma mais concertada, uma plataforma comum de

trabalho para agirem de forma menos atomizada e potenciarem oportunidades? Impondo, *inclusive*, a vossa condição de nano empresas e como essa condição justifica outra forma de atuação junto de organismos público e outras entidades locais ou não? Um estatuto legal e fiscal de micro ou nano empresas que salvaguardasse algumas das vossas fragilidades?

Nunca pensei sequer nessa questão, muito sinceramente... Se calhar há outras áreas em que isso fará mais sentido, eu como cabeleireira tenho uma relação muito individualizada com os clientes...

Ainda é empresária em nome individual com a responsabilidade ilimitada?

Sim, nunca mudei.

Então coloco outra questão: para ter outro “espaço”, no seio da marca internacional de produtos, de que hoje já é “embaixadora-formadora”... Não lhe é conveniente passar a ser uma empresa unipessoal limitada? Quem lhe pode dar este aconselhamento?

Eu para ser embaixadora dessa marca tenho de cumprir alguns requisitos: um deles é ser cliente exclusiva, ter o meu próprio salão, porque só assim tenho poder de decisão sobre essas matérias. O embaixador tem de ser cliente exclusivo! Eles não vão além disso, não pedem os elementos contabilísticos, não fazem exigências de formatação jurídica...

Há outras áreas de atividade em que a diferença entre ser empresário em nome individual ou ser empresa unipessoal é quase como assumir que se é amador ou se é profissional... Para além da questão da responsabilidade, que é a mais óbvia...

Mas eu acho que na minha área não se justifica e esse tipo de questões não prejudica nem a relação com fornecedores, nem a relação com clientes. Aliás, esta relação de dar e receber formação [para além da relação comercial] pode ser esporádica... Este ano foi assim, para o ano pode não ser!

O que levo desta conversa é que, no seu caso, acabou por beneficiar muito mais da marca ou do vendedor A ou B, do que de outro tipo de apoios...

designadamente ao abrir algumas portas como as da presença na *Moda Lisboa*.

Já pensou em tentar o *Portugal Fashion*?...

É muito mais difícil de entrar... Eu quando vou para a *Moda Lisboa* não vou pela marca... Vou acompanhar uma criadora de moda... O ser embaixadora da marca, dá mais projeção, mas esta nem é a marca que sustenta a *Moda Lisboa* e eu não posso fazer publicidade à outra marca! O *Portugal Fashion* é o próximo objetivo tanto meu como da estilista que eu fui acompanhar, mas é mais difícil de lá entrar. Ela vai tentar já para o ano... Se conseguir, eu vou de “arrasto”.

É um desafio ponderado: ao ir como membro da equipa de outro alguém que se propõe arrisca um bocadinho, mas protege as relações com a sua marca de eleição de sempre...

Sim. É a marca que me ajuda a assegurar a qualidade do trabalho e a imagem do negócio e a forma hábil como eu vou gerindo a página do *facebook* também ajuda a criar impacto na marca. Eu continuo a achar que, se só posso fazer o investimento até aqui, só faço até aqui... E digo-lhe, eu ainda não sei fazer dinheiro! Mas também tento gerir para assegurar, por exemplo, o meu ordenado...

O que aqui está em questão não são necessariamente soluções de crédito, pode haver aqui outras soluções e o objetivo desta conversa foi também conhecer algumas delas... Falámos de algumas soluções não financeiras, uma delas o estatuto do microempresário... Até outro tipo de produtos financeiros, via poupanças que sirvam para investir em formação e atualização numa área criativa como a sua...

Seria bom... Toda a formação minha e das minhas funcionárias sai por agora do meu bolso... [risos].

Obrigada pelo seu contributo.

ENTREVISTA Nº 8

NOME FICTÍCIO: Elisa	IDADE: 34 anos
LOCAL DA ENTREVISTA: Restaurante em Ponte de Lima	
DATA: 09 de novembro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 12h30m	HORA DO FIM: 14h00m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e a tentativa de perceber se há nesta região particulares condições para se fazer algo de inovador em relação ao que têm sido as respostas. A primeira parte da entrevista será exatamente sobre as circunstâncias motivadoras do recurso ao microcrédito, no momento em que perante um contexto neste caso de desemprego involuntário, decide avançar para a criação da própria iniciativa, aliás, sendo a microempresa que conhecemos hoje uma ideia diferente da ideia original, certo?...

Um ano antes da aprovação do microcrédito para a criação da sapataria, se calhar ainda em 2013, já tínhamos pensado em criar um negócio quando ambos ficámos desempregados. Estávamos numa situação em que nunca tínhamos estado até então e não víamos muitas alternativas e nesse ano não ficámos integrados nas AEC⁴¹ como em anos anteriores...

Vocês estavam colocados aqui em Ponte de Lima há pouco tempo?

Nós estávamos colocados há 8 anos mas, face a medidas do governo de então, deram prioridade aos professores mais antigos que ficaram com horários zero, que foram colocados então nos horários das AEC e nós naturalmente ficámos de fora... Eram pessoas com 15 ou 20 anos de serviço e nós só tínhamos 8, por isso, ficaram colocadas e nós não...

⁴¹ Atividades extra curriculares

Quando tomaram a decisão de vir de Lisboa para o Alto Minho foi na expectativa de terem cá outras oportunidades de colocação e, por essa via, outra estabilidade?

Sim, sem dúvida. Quanto mais próximo da residência parece que mais difícil se torna a colocação! Então aproveitámos a circunstância de a família do meu marido ter cá casa e até casámos logo com a ideia de que, sendo casados, seria mais fácil a integração de ambos... e até foi! Nós a colaborar com o sistema público de educação estivemos 11 ou 12 anos, se contarmos com os de Lisboa...

Quando chegaram a Ponte de Lima estávamos no “longínquo” ano de 2002-2003?

Por aí... Mas o sistema público modificou-se e acabámos por ser postos fora do sistema...

Mas continuaram a candidatar-se para tentar, apesar de tudo, uma nova inserção no sistema educativo?

Nunca parámos de nos candidatar... mas notámos que com tantas pessoas, com mais anos de serviço do que nós, essa atividade continuaria a ser um extra e precisávamos de arranjar uma alternativa... Foi quando fizemos a primeira pesquisa e encontrámos o Microcrédito, mas nessa altura a pensar numa ideia mais criativa, mas também mais arriscada e que poderia não ter pernas para andar, pelo menos aqui...

Mas vocês encontraram o Microcrédito na internet ou por outra via?

Nós deslocámo-nos ao Centro de Emprego, em Viana do Castelo, falámos com uma técnica muito simpática que nos indicou o Microcrédito... Disse-nos “vocês são jovens e muito despachados, poderão ter aqui a vossa solução!” E foi com base no panfleto que ela nos deu para a mão que chegámos a casa, investigámos na *internet*, inscrevemo-nos na internet e conhecemos a Marta.

Qual foi o primeiro impacto? Quais as primeiras questões que se colocaram?

Nós queríamos saber como funcionava o Microcrédito ANDC, se o nosso projeto era viável e se nós encaixávamos nos pré-requisitos...

E como surgiu a primeira ideia de negócio?

Então é assim: ambos somos ligados às artes e da primeira vez pensámos um negócio ligado à estampagem...Uma loja de recordações, desde canecas, almofadas, canetas, pins... Achámos que seria um projeto fácil de concretizar, mas chegámos à conclusão que seria difícil de rentabilizar...

Então, nessa altura, não desistiram do projeto só porque voltaram a ficar colocados?...

Era tudo novidade para nós e apercebemo-nos, então, que gerir um projeto seria mais do que concretizar a ideia dos nossos sonhos. Com a hipótese de colocação, pensámos duas vezes e decidimos esperar por uma melhor oportunidade... Como a situação durou pouco tempo, voltámos a contactar o Microcrédito ANDC!

Vocês não chegaram a pensar cruzar este microcrédito com outro tipo de financiamentos? Com uma nova ideia, dentro dos novos orçamentos que recolheram, o investimento cabia dentro do financiamento do Microcrédito ANDC sozinho?

Sim, mas tivemos de procurar vários orçamentos e não optar pelo primeiro que nos apareceu...

Então já estavam decididos a deixar de ser empreendedores por conta de outrem e passar a empreendedores por conta própria?

Eu, sem dúvida! Desta segunda vez apostei mais no meu gosto pessoal decidimos apostar numa coisa mais óbvia, mas a ideia é criar uma base para o meu marido, que agora está novamente colocado, poder um dia desenhar a sua própria linha de calçado e a podermos integrar e comercializar na sapataria, porque não?

A ideia de avançar pelo comércio do calçado, primeiro a vender as marcas dos outros e, um dia mais tarde, a vender eventualmente a vossa própria marca, foi algo pensado nessa fase de ponderação no ano em que conseguiram colocação?

Sem dúvida! Nesse ano despertou qualquer coisa em nós que nos levou a assumir este projeto muito a sério, desde o contacto com as várias marcas até à forma como poderíamos desenvolver a nossa própria marca... Fizemos um estudo de mercado, sem ter a completa noção de que o estávamos a fazer e aprender como o mercado funciona aqui...

Já era certo que queriam ficar na região de Viana do Castelo?

Sim, daí elaborámos o projeto, abrimos a loja e para já está a correr bem. Nós temos boa relação com as marcas e trabalhamos muito com o sistema de *packs* que permitiu negociar com várias marcas sem abdicar da solução do microcrédito para nos financiarmos...

Mas essa facilidade de negociação com os fornecedores só veio depois de ter já a casa aberta, certo?

Sim. Inicialmente eles não sabiam com o que poderiam contar mas demorou pouco tempo até conseguirmos negociar com algumas das marcas no sistema de *packs*...

Quem fala na necessidade de negociar com fornecedores, fala na necessidade de negociar com outro tipo de parceiros? Até para perceberem se o público estava a aderir às vossas propostas... Mas ainda antes da casa aberta colocaram-se desafios maiores, como o do acesso à linha de financiamento e o da localização do negócio, certo?

O negócio tinha de ser muito bem situado... Ao nível de preços tínhamos que ver, não precisávamos de um espaço muito grande, mas a localização era essencial... Depois de muita pesquisa, lá conseguimos... A questão do fiador também se colocou porque, tanto da minha parte como da parte do meu marido, os nossos familiares ou já são idosos, ou têm muitos encargos ou as duas coisas... e chegámos a ficar muito desmotivados! Foi quando surgiu a AAIMAM que nos “salvou a vida” porque substitui a família no suporte dos 20% de garantia do crédito... Felizmente!

A AAIMAM teve uma intervenção só nessa fase da assinatura do contrato, da garantia dos 20% e de concessão do crédito?

A AAIMAM tem vindo a acompanhar a evolução do negócio... Esteve na inauguração e, de vez em quando, visita-nos para saber como as coisas estão... Ainda hoje tanto a AAIMAM como a ANDC visitam-nos, de quando a quando, para saber como está a correr o negócio e eu acho que isso é fundamental.

Essa questão do acompanhamento, seja da AAIMAM seja do Microcrédito, gostaria de perceber até que ponto é importante e é necessário ser mais ajustado às vossas necessidades...É intrusivo? É bem-vindo?

Eu acho que é bem-vindo, porque é sempre bom saber que a relação com as pessoas não se fica pelo papel... É sempre bom saber que as pessoas estão atentas, apercebem-se de alguma fragilidade, alertam-nos e sabemos que podemos contar com elas... Nesse sentido, é extremamente importante. O facto de nos visitarem no nosso local de trabalho, para nós é um conforto porque sabemos com o que podemos contar... Até agora não tem sido intrusivo e até já nos permitiu divulgar o nosso negócio [realização de um vídeo promocional].

Esse acompanhamento é aconchegante, mas o acompanhamento mais técnico das contas acaba por ser feito só pelo contabilista?

Acho que as duas partes vão tendo esse papel de apoio “moral” e de apoio técnico, acho que as duas partes são essenciais...

Quando surgiu pela primeira vez o desafio de uma nova coleção, o papel mais essencial não foi nem da ANDC, nem da AAIMAM, nem da contabilista, o papel mais importante foi do Banco?

Eu não era cliente da Caixa Agrícola, mas rapidamente nos tornámos porque têm uma forma de estar diferente de todos os outros Bancos, são muito próximos das pessoas e muito acessíveis... Quando surgiu a necessidade de investir numa nova coleção e em novas marcas com que começámos a relacionar-nos a partir de então, a ANDC foi comigo ao Banco a pensar numa solução mas o gestor da conta sugeriu uma solução menos onerosa e mais flexível. Em vez de uma conta

caucionada, foi-nos atribuído um limite de descoberto para empresas associado à conta do microcrédito.

O Microcrédito, como crédito muito pequenino não serviu para sustentar mas apenas para alavancar o negócio no arranque, mas meio ano depois com o desafio da nova coleção já houve abertura para vos apoiar de outra forma ...

Nessa circunstância a Caixa Agrícola apresentou-nos outro tipo de soluções e tem resultado muito bem... Se não houvesse abertura para a concessão do descoberto autorizado para negócios, víamos a nossa situação bloqueada junto de fornecedores e para esperar pelo reforço do microcrédito poderia não vir a tempo do melhor das coleções...

O Banco chegou a propor-lhe de início ou já nessa fase algum tipo de soluções financeiras alternativas como poupanças, seguros ou outras?

Não havia necessidade de outras respostas... foi uma resposta à medida das nossas necessidades. Pronto, fizemos os seguros que tínhamos que fazer, mas nada para além disso... Depois surgiu a necessidade de reforçar a capacidade de tesouraria e adotou-se aquela solução.

Então resolveram o crédito, o seguro da atividade e o seguro da mercadoria tudo na CCAM?

Tudo no mesmo sítio e assim ficou tudo mais acessível, porque chegámos a comparar com outras soluções...

Para além das organizações de que já falámos, há outras que considere importante intervirem no arranque destes micronegócios...

A nossa contabilista é uma pessoa essencial, está bastante atenta e faz questão de fazer alertas. Explica-nos tudo direitinho, como devemos proceder ao nível da gestão do *stock* de mercadoria, quando pagar os impostos e outras coisas que quem está a gerir um negócio pela primeira vez acha complicado... Mais do que uma contabilista que trata de papeis, de facto, é uma conselheira.

E para outro tipo de questões que não têm necessariamente a ver com contabilidade, mas com questões jurídicas, questões de eventuais licenças, outros apoios... Está ligada a algum tipo de associação empresarial?

Não, mas acho importante. Quanto mais a informação para novos empreendedores, melhor e mais preparados vamos estar... Nós tivemos a sorte de sermos demasiado curiosos e irmos em busca dessa informação, de nos cruzarmos com as pessoas certas e de questionarmos algumas pessoas... Mas sabemos onde é a AEPL e se sentirmos necessidade...

A AEPL tem este género de formação em pequenos negócios?

Eles, de vez em quando, fazem uns *workshops* abertos à comunidade de pequenos empresários locais, mas há outra instituição que é o CLDS 3 G - Pontes para a Inclusão – que também organiza umas palestras interessantes – e tem sido mais ativa do que a associação empresarial no apoio ao empreendedorismo inclusivo... Estão constantemente a fazer ações de formação...

E observando este percurso positivo da vossa iniciativa, já alguma vez foram convidados pelo CLDS ou por outra organização local para irem falar publicamente sobre a vossa experiência de gestão de um micronegócio que surgiu para fugir ao desemprego?

Já participei faz bastante tempo num Fórum promovido por uma escola profissional aqui da região, com o objetivo de alertar os miúdos que caso não consigam entrar na Faculdade, há outros caminhos que podem explorar e este da criação do seu próprio emprego é um deles... Sabendo da nossa situação, convidaram-nos para irmos falar da nossa experiência e mostrar que há mais saídas...

Então as escolas da região estão também empenhadas, não no apoio direto a empreendedores, mas no processo prévio de formação para o empreendedorismo?

Até porque temos aqui na região muitos cursos profissionais ligados à área do comércio, os professores fazem questão de ir procurar pessoas que empreenderam recentemente, nesse meio, para passarem a mensagem.

Sendo, o seu caso, uma loja comercial de porta aberta com clientes continuamente a entrar e a sair, vê que este acompanhamento técnico possa ser feito de outra forma? De que outro modo se poderia ser feito esse acompanhamento para não a expor diante de um ou outro cliente?

Está tudo a correr tão bem que... nada como um café ou um almoço como este para fazer um balanço! [risos]

E a flexibilidade no processo de renegociação... Acha que fez a diferença entre estagnar ou dar o salto e assegurar o sucesso?

Sem dúvida, porque senão ficaríamos muito mais limitados... Há um momento em que, com a concorrência que temos, parar é morrer: ou avançamos ou perdemos mercado! Temos sido muito acompanhados pelo próprio Banco, pela circunstância de estarmos na rua ao lado... Os responsáveis fazem questão de parar e de perguntar... Uma vez já nos ligaram a dizer “olhe que está a acabar o prazo disto, é necessário renovar isto”

Nesse progresso, muito conquistado passo a passo, a certa altura sentiu necessidade de contratar alguém para estar na loja e assim se poder movimentar para fornecedores ou outras atividades que surgiram?

Foi mesmo necessário porque, quando eu menos esperava, fui desafiada para colaborar no Museu do Brinquedo...

Mas já tive *feedback* de outros entrevistados que, mesmo pondo terceiros a colaborar no negócio, tudo bloqueou nos apoios à contratação e para alguns foi mais fonte de problemas do que solução... No seu caso, o processo de contratação correu bem?

Sim, essa parte também correu bem, no meu caso. Quando surgiu o convite do Museu do Brinquedo, houve necessidade de arranjar alguém que me substituísse em alguns dos dias... Ora o negócio que é a nossa cara, tem muito de nós, e

colocar alguém no nosso lugar é um risco, por isso eu estava muito reticente. Teria de ser alguém de confiança e, por sorte, uma pessoa conhecida nossa sabia que havia uma jovem interessada neste tipo de colaboração... Avisámo-la que precisávamos dela com alguma rapidez. A jovem aceitou e não se importou que fosse só em *part-time*, conjugado com os meus horários... Foi uma sorte!

Houve flexibilidade da parte da colaboradora, mesmo sendo só em *part-time*...

E a celeridade da resposta dos serviços de emprego no apoio a esta contratação?

Informaram-me das medidas que podiam ser utilizadas, a nossa contabilista estabeleceu a ponte e estive a tratar da situação, aliás, ela teve um papel fundamental!

E as negociações para a mobilização de apoios à contratação chegaram a bom termo?

A moça foi contratada porque era uma necessidade, mas ainda aguardamos uma resposta porque essas medidas, infelizmente, demoram muito a ser deferidas.

Num espaço de negócio que arranca tão pequenino e tão dependente da sua liderança, concorda que é sempre um risco por mais alguém que não vai estar lá ao mesmo tempo que a líder, mas estará lá em vez da líder?... Mas não resisto a questionar, a força dessa liderança não beneficiará de outro tipo de projetos não profissionais em que já “emprendia”, há vários anos, antes de decidir criar a sua própria iniciativa económica? Nomeadamente no grupo de teatro com crianças e jovens?

É curioso porque, um dia destes, uma senhora abordou-me e disse: “eu já não sei se lhe chame Professora ou se lhe chame Empresária... Você está em todas!” A minha pessoa está tão conectada ao grupo de teatro e à loja e agora ao museu, que umas coisas ajudam as outras e ajudam a criar uma dinâmica e a divulgar as várias atividades...

Os seus dois projetos, o projeto pessoal e o projeto empresarial, acabaram por beneficiar mutuamente um do outro...

Sem dúvida! É muito bom para divulgação...

Mas na questão da imagem, por exemplo, este esforço tem sido só seu ou tem beneficiado do apoio de mais alguém?

Neste momento estamos a ver se estruturamos melhor um *site*, até com vista a vendas mas... lá está, os conhecimentos diretos e estes circuitos ajudam bastante na divulgação...

E uma maior proximidade de outros empreendedores ajudaria também a melhorar alguns fatores?

Sim, sem dúvida... E a possibilidade de haver mentores, com mais experiência, que ajudassem a compreender alguns riscos que correm novos empreendedores. Por exemplo, há pessoas com muitas capacidades mas muito avessas ao risco, ou que não sabem onde se dirigir para contornar alguns obstáculos que surgem sempre no início... E, se calhar, se houvesse a figura do mentor que pudesse sugerir caminhos ou contactos... Um pouco à imagem do projeto *Social Angels* de que se falou no ano passado... Confesso que é uma ideia que eu gostaria de implementar no concelho.

Empreendedores como é o seu caso, com tanta presença na comunidade para além do lugar que tem no tecido empresarial, poderiam ser mentores de empreendedores mais jovens ou mais inexperientes? Acha que a figura dos mentores ajudaria a temperar esse medo do risco que faz tantos desistir?

Nada melhor do que alguém que passa pela experiência e pode falar na primeira pessoa...

Tenho uma última questão que reporta a uma eventual plataforma de apoios que, de alguma forma, condense um pouco de tudo isto que estivemos a falar, apontando para o apoio de instituições locais, como associações empresariais, empreendedores-mentores sem esquecer a importância de pressupostos como um eventual estatuto de microempresário... condições e instituições que simplificassem os processos e, por essa via, estimulassem outros empreendedores...

Abriu um negócio não é abrir as portas de um espaço e já está... ainda é um processo relativamente complexo...

Está a tentar dizer-me que mais do que uma plataforma de instituições, seria útil uma plataforma de outras empresas... desde a papelaria autorizada a vender livros de reclamações e empresas de higiene e segurança e, claro está, empresas de contabilidade, etc

Exatamente.

E empresas para na fase de arranque possam prestar serviços a preço ou em condições especiais, não funcionando necessariamente como mentor mas como “amigo do empreendedorismo inclusivo”?

Nas pequenas obras, nos alarmes ou nos extintores, na higiene e segurança e até na ponte com Finanças ou Segurança Social, que nunca podem falhar... A minha contabilista é essencial e é principalmente uma conselheira...

Uma plataforma do tipo da que a ANJE tem tentado criar...

Sim... mas mais de âmbito local!

ENTREVISTA Nº 9

NOMES FICTÍCIOS: Ana e Pedro

IDADE: ambos 32 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: café-esplanada em Arcos de Valedevez

DATA: 09 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO:16h00m

HORA DO FIM: 18h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e as preocupações essenciais que o orientam vão beber ao encontro, de há um ano atrás, sobre microempreendedorismo e território. Há uma preocupação em conjugar visões de entidades locais com as de empreendedores que, como vocês, apostaram muito na região que é o centro deste estudo. Questões fundamentais: a qualidade da informação e vias de acesso a essa informação; a questão da capacitação de nano e micro empreendedores, não necessariamente gestão “pura e dura”, mas pensando em áreas como a certificação da qualidade ou outras; uma outra questão tem a ver com fundos de apoio aos fracassos e não só aos sucessos... Há outras questões que se colocam, relacionadas com sazonalidade ou outras situações extra profissionais, mas em estruturas tão “magras” têm impacto e, finalmente, a questão: faria aqui sentido um eventual estatuto para vos proteger em termos fiscais e legais? Estas são algumas das questões principais que têm sido objeto das conversas... Serão elaboradas histórias de vida para mostrar que o microcrédito foi, na altura certa, a única resposta de que podiam lançar mão... Que circunstâncias levaram à adoção desta solução de microfinanciamento para arrancar com a linha de produção mais profissional, ou seja, menos artesanal? Que dificuldades sentiram que alternativas importa trabalhar, se ainda não foram exploradas...

Nós estávamos cansados da vida confusa e acelerada do Porto e decidimos ir para Montalegre por uma questão muito pragmática: os meus avós tinham lá

uma casa, que nos dava a possibilidade de morar e trabalhar num espaço totalmente gratuito... A ideia estava ainda muito insipiente, mas já tínhamos a noção que iríamos precisar de espaço. Logo a seguir, surgiu a oportunidade de fazer a Feira Medieval de Santa Maria da Feira, através de um contacto de um conhecido nosso. Tínhamos de estar à nossa vontade a produzir uma quantidade grande de sabonetes em pouco tempo... Foi aí que pudemos testar, pela primeira vez, a ideia de negócio, com o único produto que tínhamos então: os sabonetes.

Então a vossa primeira experiência de venda a público foi em Santa Maria da Feira?

Sim. Na altura não eramos só nós, eramos dois casais e tínhamos outra designação...

Em 2012, ainda antes de nos conhecermos pessoalmente, eu tive oportunidade de conhecer essa marca num Salão da Inovação Rural, promovida pela InCubo, aqui em Arcos de Valdevez... Na vossa opinião, foi bom ter essa experiência piloto embora, passo a redundância, ainda muito experimental? Apesar de “amadores”, o construir um produto, o testar a reação das pessoas... era importante para perceber os investimentos que valeria a pena fazer, certo?

Aproveitámos essa fase para estreitar relações com a incubadora e perceber o contexto de atuação aqui na região... Debruçámo-nos sobre o plano de negócios, o que implicava ter uma empresa, decidimos fazer uma formação...

Quem é que vos ajudou mais com essas questões de planeamento, formalização, gestão...

Nós fizemos uma pequena formação na Universidade do Minho e fomos avançando com o nosso próprio “auto-estudo”... Uma formação da TecMinho que nos ensinou a criar um plano de raiz e a organizar as ideias, era gratuita mas muito introdutória e, na prática, não ficou gratuita porque implicou deslocações significativas para nós... Foi gratuito e importante, mas fizemos algum esforço de tempo e de dinheiro...

Mas, nessa altura, já estavam no Minho ou ainda moravam no Porto?

Já estávamos cá em cima no Alto Minho... E já estávamos a fazer um conjunto de feiras e a tentar introduzir os sabonetes nas lojas... Já estávamos a desenvolver a tal experiência piloto. Nós, nessa formação, eramos dos poucos grupos de trabalho que estávamos a participar e já tínhamos um negócio amador a acontecer... a maioria dos outros formandos ainda só tinham ideias em papel ou nem isso! A partir daí, sempre que tínhamos oportunidade de falar com um consultor ou com outros especialistas, sempre que tínhamos oportunidade de falar com alguém do ramo dos negócios, nós visitávamos e colocávamos as nossas dúvidas e tentávamos saber mais... Por exemplo, como é que soubemos do Salão da Inovação Rural aqui na Incubo? Foi através de um consultor que conhecia o Dr. João Esteves que, então, era Diretor da Incubo e nos abriu a porta à participação nesse evento...

O vosso primeiro contacto com a Incubo foi no âmbito desse Salão de Inovação Rural, em 2013?

Sim, foi. Depois acabou por se proporcionar uma aproximação, a proximidade geográfica porque já tínhamos a intenção de nos mudarmos de Montalegre para Arcos de Valdevez... A informação, às vezes, passa por acaso e por coincidência de contactos... Nesta fase de arranque, é preciso falar com as pessoas certas, investir tempo, investir dinheiro, quanto mais não seja nas deslocações... É preciso estar no sítio certo e ouvir as informações certas! Muito antes da prospeção de clientes, houve a prospeção de parceiros, de quem nos desse a entender como é que os negócios funcionam...

Tenho ouvido de outros empreendedores, a nota sobre a importância não tanto de uma rede institucional de apoio mas, sobretudo, a relevância de uma rede de outros empreendedores que possam exercer uma espécie de mentoria, porque passam pelo mesmo tipo de necessidades e podem partilhar as suas experiências...

No nosso caso, tivemos de ser os nossos próprios mentores... Somos teimosos, seguimos muito as nossas próprias ideias...

Vocês nunca tiveram essa preocupação de observar mais quem já estava no terreno a desenvolver projetos do mesmo género? Mais na área da produção do que, propriamente, no comércio?

A nossa área específica envolve muita burocracia para certificação dos produtos e dos processos produtivos... Eu, se soubesse o que sei hoje, não sei se não tinha perdido a coragem [risos] Aliás, as duas coisas: o processo de produção e o lançamento do produto no mercado! O nosso negócio, feito como deve ser, pode ser tão ou mais burocrático do que uma indústria alimentar! Em ambas as situações, há questões de saúde pública que se levantam.

O problema é que só à medida que fomos avançando passo a passo e nos deparávamos com solicitações de clientes, então, tomávamos consciência que determinadas questões tinham de ser acauteladas, em termos de certificações e não só: um cliente ou um parceiro comercial avisa-nos que a marca da concorrência já tinha este ou aquele selo e nós só então fomos investigar! Só pouco a pouco fomos percebendo as implicações, tanto na linha de produção como na distribuição e implantação do produto no mercado.

Por exemplo, aqui em Portugal não há nenhuma entidade capacitada para fazer certificação de produtos biológicos de cosmética. Eu pedi orçamentos, essencialmente lá fora... e os valores que obtive de resposta foram muito pesados. Tudo na ordem dos 5.000,00€ ou 7.000,00€!

Acharam que os valores em causa eram completamente proibitivos...

Para quem está a começar, como nós, é “missão impossível” ...

Entenderam começar sem essas certificações, para perceberem se vão conseguir ter escala e dimensão que justifique o investimento num processo de certificação?

Chegava ao ponto de termos de pagar a deslocação do inspetor do estrangeiro para cá... Não existem protocolos que permitam contornar esse tipo de situações. Há um mercado 100% biológico que nos interessa, onde não nos conseguimos posicionar, por não termos esse tipo de certificação...

Mesmo considerando que conseguiríamos atingir uma certa escala, que justificasse a realização desse investimento, no início isso ia ter incidência na definição do preço do produto, que atingiria no imediato preços proibitivos! E isso obriga-nos à reconfiguração da própria ideia de negócio, porque eu ou estou a apontar para um mercado que desejamos

ou estou a apontar para um mercado que podemos... É um bocado a arte do possível! Nós deixámos de ser quatro e passámos a ser dois, nós apostámos na diversificação, nós abdicámos da certificação, porque nos vimos obrigados a reformular o próprio negócio e a própria linha de produção.

Tiveram de repensar o investimento e depois repensar o financiamento, em função desse investimento que se revelou necessário já em 2014...

Á partida esta mudança seria inviável... Para nós foi viável por alguma resistência emocional e porque tivemos também muito apoio familiar e nunca nos deixaram desistir. Nem toda a gente se sujeita ao tipo de vida que nós nos sujeitamos. Somos quase ermitas! Empreendedorismo é um modo de vida... Tem de se abdicar de muita coisa para seguir esse caminho. É acordar, almoçar e jantar a pensar no negócio! Os nossos media transmitem que tudo é possível, mas não dão a real noção dos sacrifícios que são necessários para se concretizar uma ideia de negócio... Aqui em Portugal, acha-se que só por se ter uma ideia, já é meio caminho andado para se ter um negócio...

Uma ideia deve sempre responder a uma necessidade, certo?

Exatamente. Tem de haver já um mercado de pessoas que desejam ou precisam daquele produto...

O vosso produto tem a particularidade de ser para um mercado específico...

Mas esse foi o ponto a que nós chegámos, não foi o ponto de que partimos... O tempo todo que investimos e a energia que desgastámos para ajustar o produto ao seu público, que se revelou um público específico... Isso muito pouca gente consegue fazer, a não ser que tenha uma boa retaguarda familiar... Nós já estivemos num circuito de feiras de artesanato em fazíamos uma produção, garantíamos o escoamento de grande parte do produto, obtínhamos um rendimento... Seria “chapa ganha, chapa gasta” e estagnávamos... Por isso nos quisemos virar para o exterior, para não ficarmos presos neste circuito. Para começar, há sempre um apoio familiar...

Mas não se pode partir do princípio que esse apoio familiar é eterno... Foi por isso que pensaram no microcrédito e noutras soluções como a domiciliação do

negócio que vos levaram ao aprofundamento da relação com a Incubo, que viria a fazer a ponte com a ANDC e com a Câmara?

O apoio familiar dá-nos a despreocupação em relação às condições básicas do nosso dia-a-dia e a possibilidade de reinvestir sempre no negócio, foi a pensar na melhoria do negócio que apostámos no Microcrédito ANDC e pedimos ajuda à Câmara para usufruir de instalações camarárias a preços acessíveis.

Eu gosto de pensar que, com o lançamento desta marca para o exterior, nós chegámos ao fim da nossa formação, no sentido da nossa experimentação, e nós percebemos o nosso nicho de mercado, que vai começar a funcionar e a dar-nos também sustento. Desenvolvemos a imagem, desenvolvemos o produto em si, espero que tenhamos reunido as condições para “fazer-acontecer”. Estes mais de 3 anos que nós gastámos, ou melhor, investimos é uma coisa que a maior parte dos microempresários não consegue.

Mas colocarem-se metas temporais, não é assumirem o negócio de forma mais profissional? Isto não pode ser *ad eterno*, o retorno tem de se constatar dentro de x tempo?

Sim... mas de um modo geral, aqui em Portugal, microempreendedorismo é sinónimo de amadorismo. Somos muito amadores a fazer as coisas! Comparando com os espanhóis, sobretudo do País Basco, eles são muito empreendedores, tenazes e muito resilientes... Eles são muito disciplinados e muito focados, aqui em Portugal são demasiado descontraídos...

Descontração ou acomodação a apoios... estatais e/ ou europeus?

As duas coisas... Eu acho que ambas acontecem. E há muita falta de sintonia entre as instâncias e falta de solidariedade entre os empreendedores...

Acham que deveria haver mais *networking* entre empreendedores?

Eu acho que sim... Falar com este, cruzar informação com aquele... Convidar para participar em conjunto em feiras ou eventos de forma a ficar mais barato...

Foi através da Incubo que conheceram a ANDC, ou foi antes disso através de outros empreendedores?

O Engenheiro Jorge teve a sensibilidade para perceber, dentro do que nós nos propúnhamos fazer, qual era o caminho mais acertado para concretizar os nossos objetivos... Já se falava muito dos tais financiamentos europeus e ele teve a sensibilidade para nos dizer “para vocês, o Microcrédito parece uma escolha mais acertada”...

Foi uma espécie de mentoria que tivemos na altura, que foi muito útil para avançarmos...

Na questão do financiamento, mas também na questão das instalações, certo? Já vocês tinham reconfigurado produto e processo de o produzir...

É uma questão muito crítica... Temos um amigo que produz mel biológico e só porque as instalações tinham menos 20 centímetros do que o estabelecido, teve de mudar de instalações! Ele investiu 150.000,00€ num novo edifício porque tinha poder económico para isso... Mas esta diferença do pé direito do espaço poderia ter sido fatal ao negócio!

O financiamento bancário funcionou como complemento a outros investimentos que já tinham realizado com meios próprios ou da família, mas que tipo de apoios alheios foram mais importantes na fase de arranque?

Uma coisa não fazia sentido sem a outra... Não fazia sentido fazermos uma candidatura ao Microcrédito para equipamentos que iriam formar uma linha de produção, sem termos o espaço disponível; mas também não fazia sentido termos o espaço disponível e não termos como tirar partido dele, ou seja, instalar a linha de produção. Conseguimos um espaço a um preço muito acessível, mas que já não estava a ser utilizado há muito tempo e que acusou alguns problemas logo de início... Mas isto para dizer que há muitos espaços, propriedades camarárias por esse país fora, que podem ser disponibilizados a custos controlados. Mas os microempresários estão dispostos a aceitar um espaço que pode vir a dar problemas? No nosso caso, para além da renda acessível, vimos algumas configurações que nos pareceram proveitosas para o negócio... Mas tivemos de fazer algumas obras! Mas era amplo, tinha casa de banho, tinha luz natural, tinha bons acessos... Mas depois da reabilitação, nem nós nem a própria Câmara sabíamos que problemas poderiam aparecer dada a prolongada falta de utilização...

Eu e o Engenheiro Jorge chegámos a conversar sobre a necessidade de criar ambiente propício à iniciativa de microempreendedores, ou seja, a constituir-se uma rede de apoio para os microempreendedores, que não seja coisa de “encher o olho” do tipo formação em gestão de negócios, mas sim disponibilização de serviços mais prosaicos, para quem está a arrancar com os seus negócios: uma rede de empresas de higiene e segurança, de consultores em matérias de contabilidade e fiscalidade, empresas de certificação em áreas prioritárias, empresas de desinfestação...

A criação desse “painel de serviços de apoio”, mesmo que se limitasse à identificação e contactos, só isso dava a muitos dos negócios que estão a começar uma ideia do que é necessário para avançar com um negócio em condições... Não pode prescindir da contabilidade, não pode prescindir da higiene e segurança, a maior parte não pode prescindir de licenciamentos e certificações! Serviria de mapa para o arranque destes pequeninos negócios... Desde alarmes, sistemas anti-incêndio, seguros...

Isso leva-me a outra questão que já não tem tanto a ver com serviços de apoio de retaguarda, mas mais com serviços financeiros.... Vocês recorreram a um microcrédito, na altura sugeriram-vos outro tipo de serviços financeiros associados, nomeadamente seguros, poupanças, etc?

Eu cheguei a procurar algumas soluções que já vão sendo usuais em Espanha, mas que ainda não existe em Portugal e que se enquadra no conceito de Banca Ética...

Ainda não existe em Portugal a concretização do conceito, mas tem-se aprofundado a discussão e já houve vários Fóruns subordinados à Banca Ética nos últimos anos, em vários pontos do país. Mas o Microcrédito, não deixa de ser um exemplo bem-sucedido de um produto numa lógica de Banca Ética, mas que teve de se ajustar ao sistema existente, embora com características especiais, nomeadamente no que diz respeito a garantias... Um dos grandes desafios para o futuro é o de saber se o Banco que vos fez este Microcrédito estará disposto a associá-lo a outro tipo de produtos financeiros... Não necessariamente no

arranque das iniciativas, mas à medida que vos forem sendo colocados novos desafios e eles vos forem conhecendo melhor e estreitando relações convosco. A questão dos seguros parece-nos uma das situações mais óbvias... Foi-vos feita alguma proposta em função do vosso negócio?

Não... Faria todo o sentido haver seguros específicos, bolsas para especialização porque esta é uma área muito técnica... Nós, para nos envolvermos no programa promovido pelo Centro de Emprego para promoção dos produtos autóctones tivemos de mudar a nossa identidade fiscal, pois era-nos exigida contabilidade organizada, e eu cheguei a abrir uma segunda conta no Banco, nem por isso se lembraram de alguma proposta mais à medida...

Há outras respostas há medida que podem ser dadas, às vezes é uma questão de diálogo com a agência local... será importante vocês irem dizendo mais das vossas necessidades, para se criar essa sensibilidade do lado de lá...

Mas eu não fico à espera que os meus clientes venham ter comigo para me dizerem que têm necessidade disto ou daquilo. Dentro do que eu tenho para lhes oferecer, tento lembrá-lhes o que ganham em adquirir um dos produtos que tenho à disposição... Ali eu sou a cliente!

E uma proposta mais estruturada do Banco no sentido de ter aqui um conjunto de possibilidades que careçam do alcance de determinados patamares? Portas que se vão abrindo, à medida da vossa demonstração de resultados?

Isso faria todo o sentido, claro. Mas o dinheiro e propostas inovadoras, em matéria de concessão de dinheiro ou produtos financeiros, ainda é assunto tabu. Mas se fossem instituições sem fins lucrativos ou a própria Câmara a apresentar um leque de possibilidades depois do primeiro financiamento, até seriam propostas mais bem acolhidas pelas pessoas como é verdade no caso do Microcrédito. Já deixava de ser assunto tabu, já deixava de ser o Banco a tentar fazer dinheiro a todo o custo!

Estando a falar da CCAM Noroeste, um banco cooperativo, alguma vez foram convidados a ser cooperantes? A partir do momento em que o façam as regras mudam, em termos de informações, isenção ou não de comissões, participação nos resultados...

Foi-nos falada a questão da poupança dos 500,00€ para passar a ser cooperante, mas não recebemos mais informação nenhuma.

Em jeito de conclusão, depois de constatar a vossa relação com o Banco e com outras entidades, parceiros e empreendedores, pergunto-vos agora: este é apenas um projeto profissional ou é mesmo um projeto de vida?

Eu não estou nisto por moda ou por tendência e acredito que Ela também não... Estou nisto porque acredito muito neste tipo de produtos e na filosofia de vida que eles representam... Gosto de fazer sabonetes, gosto de investigar sobre plantas, interessa-me a área da saúde e bem-estar...

E podem conjugar um projeto de microempreendedorismo para obtenção de rendimentos com todas essas áreas de interesse pessoal, umas mais de uma e outras mais do outro...

É o que faz sentido, haver essa integração de áreas de interesse e de conhecimentos, capitalizando-as de forma a ganharmos o nosso dinheiro.

Falaram-me de terem feito um périplo por Espanha, no último mês, foi no intuito do aprofundamento do negócio? Mais contactos, mais matérias-primas, novas formas de saber? Isto mais a montante... Ou foi mais para prospeção de pontos de venda e outros parceiros mais a jusante?

Foi mais a jusante... E mostrando o nosso produto, mostramos também o de outros fornecedores, com muito pouca visibilidade, como o produtor de azeite a que recorremos ou o produtor do mel... Mas isso vem por acréscimo do nosso objetivo central. Deu para perceber que este tipo de empresas de tipo familiar é muito valorizada, por exemplo, na Catalunha e no País Basco. Aqui em Portugal, o tal fornecedor de azeite, não consegue viver daquilo... tem de ter dois empregos para manter teimosamente a sua produção de azeite biológico... um azeite espetacular que ninguém compra!

Essa intensificação de *networking*, pelo que percebi, até entre microempreendedores de diversas gerações, mas que têm em comum o serem

empresa de tipo familiar, não dispensa o complemento da tal retaguarda de instituições ou plataforma em que se estabeleçam conexões entre uma e outros?

Com certeza, para evitar os problemas de escala, de falta de visibilidade, a dificuldade de comunicação etc... Aí eu acho que as coisas não acontecem por responsabilidade de ambas as partes, porque nós já fomos a encontros de networking onde a ideia era exatamente essa – reunir pequenos produtores e reunir instituições de apoio – para incentivar os contentores partilhado e por aí... Mas essas coisas “morrem na praia”!

São só boas intensões...

As instituições dão o “pontapé de saída”, com o objetivo de mostrar trabalho, e depois metem os microempresários “ao barulho”, mas a maior parte deles não sabem o que vão fazer para esses eventos... E não há grande espírito de partilha, ainda se vai para essas coisas com espírito de desconfiança e de ir espiar a concorrência.

Têm de ser mais em função das vossas necessidades concretas, do que em função de grandes temas de empreendedorismo ou assim... Nessa questão concreta que falaram da busca pela internacionalização, já estão a divulgar-se uns aos outros em *networking*. E às instituições, o que cabe fazer?

Devem usar o seu poder de influência em benefício dos empreendedores locais. No Porto, foi preciso vir uma Ryanair de fora para transformar o turismo e a economia do Porto, porque os portugueses não foram capazes de o fazer! O que nos incomoda é essa falta de visão e o reconhecimento da qualidade que temos “mesmo à porta de casa”.

Mas vocês acham que apostar-se na via da educação e apostar-se num bom currículo para o empreendedorismo, leva a que as coisas possam evoluir nesse sentido de uma melhor aposta em nós mesmos?

É, de facto, uma questão cultural e de educação.

Obrigada pela vossa colaboração.

ENTREVISTA Nº 10

NOME FICTÍCIO: Raúl	IDADE: 36 anos
LOCAL DA ENTREVISTA: Areosa – <i>atelier</i> de trabalho	
DATA: 11 de novembro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 10h00m	HORA DO FIM: 11h30m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho. As principais preocupações que o orientam vão beber ao encontro, de há um ano atrás, sobre microempreendedorismo e território e à preocupação de conjugar visões de entidades e de empreendedores. Esta entrevista que lhe propus será a base para construção de histórias de vida, não do ponto de vista pessoal mas do ponto de vista das suas apostas profissionais, que o levaram a atravessar o Atlântico, a escolher Viana do Castelo e que depois o levaram a entrar, “a sério”, no negócio do *webdesign* e da programação. Vamos partir daquilo que são as circunstâncias motivadoras do recurso a esta solução de microfinanciamento, numa altura em que até já se tinha instalado no centro da cidade de Viana, num espaço partilhado, no ano de 2010...

Como empresa unipessoal estou coletado desde 2012, depois de em 2010 me ter candidatado ao Microcrédito... Até então era *freelancer* e dividia um pequeno escritório com outros dois colegas no centro da cidade... Na realidade, tudo começou comigo a trabalhar como funcionário de outras empresas de publicidade, onde eu conheci os colegas que, mais tarde, partilharam aquele pequeno espaço no centro da cidade. Foi enquanto trabalhador por conta de outrem que eu conheci uma parte considerável dos clientes dessa fase de arranque da minha própria empresa...

Outras empresas? Aqui de Viana do Castelo ou de fora do concelho?

Empresas de publicidade e gráficas de Viana do Castelo... Trabalhei em duas empresas: uma hoje já não existe e a outra está mais ou menos, mas eu cheguei a trabalhar com elas a meio período. Comecei a ser *freelancer*, ainda nessa fase e aí comecei a idealizar a minha própria empresa a começar pelo nome e pelo logotipo.

Logotipo que tanto sucesso fez... Quando se decidiu juntar aos outros dois colegas no espaço do centro de Viana, foi sempre numa ótica de cada um ter o seu próprio cantinho e trabalhar para si mesmo ou foi no sentido de virem a criar uma empresa conjunta?

O trabalho às vezes era em conjunto, mas com cada um colocando as suas próprias competências, mas tínhamos cada um seus clientes e os seus trabalhos e funcionava tipo um *mini-cowork* de 3 pessoas. Cada um passava os seus próprios recibos verdes, mas, por vezes, nós ajudávamos a melhorar o trabalho uns dos outros ou porque precisava de uma área em que estava menos à vontade ou porque tinha prazos apertados. Um de nós era bom em fotografia e vídeo, o outro em *webdesign* e o outro em programação. Trabalhávamos em conjunto e via-se quem podia faturar... começou assim.

Foi assim que conheceu alguns dos clientes que tem até hoje?

Muitos dos clientes foi aí que conheci e muitos dos equipamentos foi com essas primeiras encomendas que senti necessidade de adquirir. Como estava mesmo no centro de Viana tinha facilidade em fazer contactos para obter valores para o investimento... Daí contactei a Câmara Municipal e conheci a ANDC Microcrédito.

Foi o Gabinete de Apoio ao Microempresário que lhe deu a conhecer o Microcrédito ANDC?

Eu vi lá a informação num *flyer*, mas uma outra brasileira que havia sido apoiada por vós já me tinha falado no Microcrédito e no acompanhamento técnico que a equipa da ANDC faz... Mas eu já conhecia o Microcrédito do que tinha ouvido no Brasil, há uns anos atrás, sobre a experiência na Índia e no Bangladesh... Eu

tinha outros amigos em comum que já tinham recorrido a esse crédito e me falavam do trabalho da Marta [ANDC] e do Luís [CMVC]... O projeto de um outro empreendedor foi inspirador para mim.

Percebo que, para além de estar em contacto muito estreito com os seus colegas, do primeiro sítio em que montaram o gabinete com custos controlados, também foi tendo uma série de contactos com outros empreendedores fora desse espaço partilhado... Alguns dos quais já tinham recorrido ao Microcrédito. Que diferença fez a atribuição desse Microcrédito no verão de 2011?

Ajudou a dar o salto e a marcar a diferença, pela compra de equipamentos e *software* que permitiu fazer outros serviços e, por essa via, angariar mais clientes e fidelizar mais clientes...

Foi logo nessa altura que se mudou para estas novas instalações na Areosa?

Foi um pouco mais tarde, quando os meus outros dois colegas arranjam outros empregos. Entretanto um outro colega meu tinha adquirido este espaço, comprou a loja e não queria ficar sozinho. Convidou-me para vir para cá, dividir o espaço, dividir as despesas e fazer publicidade mutuamente.

Em relação a toda a fase de instrução da candidatura, avaliação e ligação ao Banco, na altura ainda não a CCAM do Noroeste... Sentiu uma diferença ou não, em relação ao tipo de acompanhamento que obteve junto da CGD, no microcrédito inicial e este novo crédito Finicia, já não "micro", junto da CCAM Noroeste? Uma ANDC envolvida neste novo crédito teria sido tão necessária junto da CCAM como o foi no microcrédito junto da CGD, ou já tinha outro estatuto junto do sistema bancário?

O Microcrédito e o MVC Finicia são coisas muito diferentes uma da outra. No Microcrédito é muito mais simples fazer a planificação do que você vai gastar, do que você vai ganhar, quanto tempo demora a amortizar, que custos com o próprio crédito. Para avançar com um Finicia é muito mais complexo porque também é mais dinheiro.

Considera que foi muito mais fácil na fase do Microcrédito ANDC... Isso tem só a ver com os valores, que no Finicia eram muito mais elevados, ou com outros aspetos do processo de avaliação e contratação?

O sistema é diferente e parte de um mútuo acordo, entre o promotor e uma sociedade de garantia mutua. O risco foi dividido em três ou quatro entidades – Câmara, IAPMEI, Norgarante e a minha própria empresa. Esta teve que oferecer garantias à Norgarante. Esta tem juros, aquele tem juros...

Então, para além dos montantes muito mais elevadas, as próprias garantias a apresentar são mais complexas no processo Finicia...

O contrato do Finicia diz que você vai pagar x por cento de juros, mas quando você presta atenção à conta bancária são várias coisas que vão sendo debitadas: x euros para a empresa de garantia mútua, x euros da manutenção da conta, não avisam no início que temos de comprar ações da Nogarante que fica indisponível pelos anos do contrato, embora possa ser recuperado no final em caso de cumprimento. Mas enquanto o dinheiro estiver lá, há um juro associado que tem de se pagar.

O Microcrédito é menos dinheiro, mas também está mais isento de comissões disto e aquilo ou contribuições para este ou aquele...

Com o Microcrédito foi a prestação mensal e mais nada, com o Finicia à prestação somam-se uma série de pequenas coisas que dão logo quase mais 20,00€ por mês, ao longo de 5 ou 6 anos.

Mas considera que a experiência prévia de gestão da relação com o Banco, no caso do Microcrédito, o ajudou a saber gerir este novo compromisso no âmbito do Finicia?

A maior diferença está no acompanhamento! Nós, seis anos depois do início do Microcrédito e três anos depois do fim do contrato, ainda estamos aqui a conversar sobre o impacto do Microcrédito... No início do Finicia também tive a visita dos parceiros, mas desde 2013 ninguém mais perguntou mais nada... Eles têm lá o acompanhamento deles nas contas, mas não fizeram mais visitas.

Mas não é por acaso que a CCAM Noroeste lhe tem aberto outras portas após o Finicia, como no caso do recente investimento na *ploter*?... Este Banco foi-lhe dando novas oportunidades de investimento, certo? Mais de perto ou mais de longe, foram observando o seu percurso cumpridor...

Isto é um jogo de cintura... O ano de 2016 foi muito complicado para mim, tive perda de clientes, tive de dispensar uma colaboradora... Se eu não assumia este risco de aquisição deste equipamento, eu comprometia o negócio porque eu ia continuar a depender de terceiros e a perder os meus clientes para as empresas que tinham a sua própria resposta. Nestes últimos quatro anos, apareceram muito mais empresas e empresas com mais funcionários e mais tecnologia... Eu arriscava-me a perder quota de mercado, tive de arriscar mais este crédito.

E esta negociação em 2016, foi só com o Banco ou houve outras entidades envolvidas?

Não, desta vez foi um crédito comercial só com o Banco.

Mas estes quatro ou seis anos que passaram, são também quatro ou seis anos de ligação à AEVC... Esta Associação não esteve envolvida noutra tipo de ações que o promovessem a si e à sua empresa?

Depois de algumas alterações conseguimos promover a empresa lá... A Associação Empresarial é um cliente que eu tenho, que me dá dicas e que me põe em comunicação com outros clientes... Mas a AEVC não interferiu em nenhuma negociação com o Banco.

Parcerias de suporte com trabalho em rede foram só na fase inicial do Microcrédito e no desafio de crescimento do Finicia? Agora já se entende com cada uma dessas entidades em separado... E com uma rede de empreendedores local, com ou sem a ajuda da AEVC, existe essa ligação? Ainda mantem a ligação ao projeto Dinamo 10?

Já não tanto... Desde que o marido da Joana foi para a Colômbia que essa ligação se perdeu um pouco...

Mas a AEVC tem responsabilidades nesta aproximação entre empreendedores?

De há dois anos para cá, a AEVC mudou muito e está muito mais ativa! Basta aos empresários pedir um auxílio ou uma opinião, estão de portas abertas e dão respostas. Mas cada um tem as suas competências... eles não podem resolver um eventual problema bancário que eu possa ter!

A AEVC chegou a fazer algum tipo de acompanhamento?

No início, todos os parceiros do Finicia vieram visitar-me, no primeiro ano tive a visita do Finicia, mas depois não tiveram mais ação...

Agora têm feito mais encomendas e têm feito mais divulgação do seu trabalho?

Estamos a ultimar um protocolo, que deverá ficar fechado no próximo mês, para haver reuniões regulares de empresários do tipo "*breakfast and business*"... Ali você expõe os seus trabalhos, o que você pode oferecer... Ao mesmo tempo que tem alguém, da própria AEVC, a assumir perante outros associados que participam das sessões que, para estes, os trabalhos deste nosso associado têm um desconto de menos x por cento.

Um *networking* que, dentro desta rede, vos favoreça a todos... No caso a AEVC, o que se tem vindo a propor é empresários que já lá estão vinculados e com uma certa dimensão poderem colocar condições vantajosas a outros empresários?

Depende da iniciativa dos próprios empresários... Neste caso, fui eu que propus... Eles são mais de 1000 associados, não podem ir atrás de cada um, mas há alguns com mais iniciativa a que eles dão estas oportunidades... É uma rede de negócio em que todas as partes ficam a ganhar.

Posso testemunhar que tem sido sempre uma presença assídua neste tipo de encontros de *networking*, designadamente naqueles que tiveram a intervenção da ANDC e da Câmara Municipal, com empreendedores e com entidades. Recordá-se da apresentação do projeto designado *Social Angels*? O desafio era

mobilizar empreendedores já instalados com alguma tradição e dimensão no mercado local a exercer mentoria sobre pequenos e jovens empreendedores que ainda estão em fase de conceber os seus projetos... Via-se numa rede desse tipo já como mentor com trabalho reconhecido no tecido empresarial e não como “amador”? (risos)

Eu acho que ainda tenho muito para aprender para chegar a esse patamar! A gente aprende todos os dias... Eu prefiro aprender, estar atento ao que está á minha volta e absorver as coisas boas, do que ensinar os outros a fazer...Posso chegar lá um dia, mas não sei se já é agora!

Acha que 5 anos ainda é pouco? Este abalo empresarial que sofreu, em 2016, fê-lo sentir-se ainda “pequenino” para um papel desses... Mas suscita-me alguma curiosidade essa circunstância da confrontação com uma nova concorrência com soluções mais inovadoras do que as suas e a consciência de que teria de “se fazer à vida”. De que forma percebeu que, aquele investimento seria a solução para a atual situação?

Tendo uma preocupação em observar o mercado, a forma como os outros operavam, mas também a ligação a fornecedores, que alertaram para determinado equipamentos a preço de oportunidade... Foi um conjunto de coisas! A primeira coisa, foi eu perceber que estava perdendo mercado e que alguns dos clientes mais fieis estavam a mandar fazer na concorrência. Porquê? Por qualidade do produto e tempo de resposta... Ambos tinham solução neste novo equipamento. A certa altura, aparece esta máquina, com um fornecedor que me faz uma proposta que não dá para recusar! Tipo o Microcrédito: se não conseguir fiador, o próprio fornecedor arranja fiador para você... parecido com aquela Associação que funciona como “Banco de Fiadores” aqui e Viana do Castelo... Eles aceitaram fazer o negócio com condições flexíveis, mas depois o novo crédito acabou por ser concedido. Eles assumiam o compromisso de me fazer um grande desconto e, em contrapartida, eu assumi o compromisso de lhes comprar todos os consumíveis associados.

Está a ter o *feedback* esperado? Está a regressar à sua empresa alguma da quota de mercado em fuga?

Ainda não teve impacto na contabilidade, porque só tem um mês e meio que a máquina está cá, mas já se consegue sentir nas encomendas e no tipo de trabalhos que estou a fazer.

Os seus dois filhos mais novos têm 12 anos de diferença... Pergunto-lhe se pelo meio teve mais “um filho” – a sua microempresa – que acaba por ser responsabilidade exclusivamente sua? Ou é um projeto que “quando não der, não deu e parto para outro”...

Não... Foi um projeto bem pensado e não será tão cedo que irei baixar os braços. Então, não são quatro mas são cinco filhos, sendo que este é responsabilidade exclusivamente minha... até porque a minha mulher também tem “um filho” que é o seu próprio negócio... [risos]

Finalizava esta nossa conversa, questionando se faz para si algum sentido haver aqui um esforço de criação de uma plataforma de apoios institucionais, que possam não o ser exclusivamente, mas ter aqui apoios empresariais... Um espaço virtual onde possam registar-se entidades com serviço público, em benefício de microempreendedores, mas também outros empreendedores, numa lógica de responsabilidade social e economia partilhada, onde estes se possam ajudar mutuamente... Tal plataforma, faz sentido num ecossistema como Viana do Castelo, seja como concelho, seja como região?

Já existe esse tipo de plataforma um pouco por todo o país... Estou a falar de plataformas de disponibilização de produtos e serviços: quem tem para oferecer? Quem pode oferecer aos melhores preços? Quem tem necessidade os adquirir?... É a *ZaasK* e eu, *inclusive*, estou registado nessa plataforma e já tive de fazer trabalhos gráficos para Lisboa.

Mas uma plataforma dessas vai ao encontro das necessidades locais?

É nacional, mas você consegue filtrar tanto por localidade, como por atividade ou por ambas... Mas fazer uma plataforma de pessoas que foram apoiadas pelo

MVCFinicia, ou pelo Microcrédito ou por ambos... É sempre mais um “cartão de visita” e que dá credibilidade à empresa, porque um conjunto de outras entidades também acreditou na empresa... é mais uma fonte de informação.

Há coisas que se reconhece estarem por fazer, ao nível da informação e deste chegar com qualidade às pessoas que dela possam beneficiar... Quando se falava nesta hipótese, falava-se na necessidade de pôr ordem numa panóplia de informação que já existe e que tem de ser mais fácil de filtrar para ser mais eficaz... Informação tanto para os que já arrancaram, como para os que ainda vão arrancar com as suas iniciativas...

A plataforma seria para isso, uma espécie de guia com perguntas e respostas para orientação, mas ao nível de mentoria é mais difícil assegurar essa disponibilidade...

Tem uma série de créditos sequenciais, algum tipo de outras respostas financeiras provavelmente associadas... e outras soluções não financeiras. Foi confrontado com algum tipo de soluções pós crédito ao investimento?

Para além de seguros, da caução sob a forma de aquisição de ações que me poderão ser devolvidas, não tive outro tipo de ofertas...

Nem lhe propuseram ser cooperante?

Não. No Banco da empresa não... A empresa é pequenina não pode fazer grandes investimentos, não é?

Para o futuro... para além do reforço do equipamento que já aconteceu, o reforço da equipa também?

Tem de se pensar nisso com muita calma, porque é uma grande responsabilidade... A mão-de-obra tem de ser bem escolhida, com qualidade, e não são os apoios do Centro de Emprego que vão precipitar uma tal decisão...

Não basta haver uma retaguarda institucional a oferecer apoios... Tem de ter mão no que resulta desses apoios, nas eventuais necessidades de formação, etc...

Hoje, sem a colaboradora, estou a faturar mais do que no ano passado com ela. É preciso ter tempo para formar uma equipa e para esta “vestir a camisola”... Não tenho retaguarda nenhuma cá, não posso ficar doente, não posso parar para formar uma equipa, só posso contar comigo...

Raúl, obrigada pela sua partilha.

ENTREVISTA Nº 11

NOMES FICTÍCIOS: Sara e Sofia

IDADE: ambas 35 anos

LOCAL DA ENTREVISTA: Viana do Castelo – gabinete de trabalho

DATA: 11 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO:14h30m

HORA DO FIM: 16h00m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho e a tentativa de perceber como os atuais apoios ao microempreendedorismo marcam a diferença na vida de pessoas que, de outra forma, dificilmente se lançariam no desafio de criar o seu próprio emprego. Sendo um estudo no Alto Minho, tenho tentado cruzar a perspetiva de instituições que têm atuado nestas matérias nesta região, com a dos próprios empreendedores que já tiveram acesso a este tipo de medidas. É esse o sentido que eu gostaria de dar à nossa conversa, hoje aqui... Começando por explorar as circunstâncias motivadoras deste esforço conjunto para criarem o vosso próprio emprego... O vosso caso é curioso porque não foi um empreendedorismo de necessidade e ausência de alternativas, foi uma iniciativa de duas empreendedoras que tinham as suas rotinas de trabalho e quiseram cortar com esse enquadramento profissional em que estavam à mercê de terceiros... Sugiro que me contem como se conheceram, como trabalhavam juntas antes desta iniciativa e como, um certo dia, se aperceberam que podiam criar esta alternativa juntas... O balanço é positivo?

Sim, bastante positivo

Sim, bastante positivo. Nós já nos conhecemos há muitos anos, ainda andávamos ambas na faculdade. Foi lá para 2002 ou 2003, tínhamos algumas disciplinas em comum e éramos as duas de Viana do Castelo, deslocadas no Porto...

Mas chegaram a encontrar soluções de alojamento comum lá no Porto?

Não, isso não. Eu morava com familiares...

Eu aluguei um apartamento lá... Mas deixe que lhe diga que não eramos muito próximas na faculdade: “bom dia”, “boa tarde”, “tudo bem”...

Mas depois fizeram uma especialização juntas na Escola de Osteopatia de Madrid?

A Escola era a de Osteopatia de Madrid mas tinha instalações cá...

Nós conhecíamos-nos da faculdade, mas andámos em turmas diferentes, mas fomos a uma entrevista de emprego no mesmo dia e para os mesmos serviços... Ela ficou logo e eu só entrei uns dois anos depois. Aí passamos a conviver diariamente, começámos a conhecer-nos e identificámo-nos muito uma com a outra...

Tínhamos horários diferentes, mas não deixávamos de partilhar as rotinas e tínhamos o mesmo tipo de preocupações... Porque, onde estávamos, trabalhávamos única e exclusivamente como fisioterapeutas e tratava-se de um trabalho massificado, quase como a linha produtiva de uma fábrica, ou seja, tínhamos x doentes por hora para tratar e um tempo muito limitado para cada doente... Nós lá até tínhamos 3 ou 5 doentes por hora, há sítios que atendem 7 ou 8! Mas nenhuma de nós estava satisfeita... Eu trabalhei lá 8 anos e no final do primeiro ano já sabia que não era aquilo que eu queria... o meu futuro não ia passar por ali! Mas eu fui sempre adiando, experimentando umas sessões num espaço de um familiar meu... Começamos a partilhar a nossa insatisfação e como estávamos fartas daquela forma de trabalhar... Então começámos as duas a tirar o tal outro curso de osteopatia na tal Escola que referiu, com a qual nos identificávamos muito e começámos a perceber que era aquilo que queríamos fazer no futuro e é efetivamente a nossa grande aposta hoje!

Descobriram que tinham interesses em comum, à medida que foram trabalhando juntas e enriquecendo a vossa formação...

Nós eramos de anos diferentes, mas entretanto eu engravidei, parei e, na fase final do curso, fizemos juntas e percebemos que tínhamos muitas ideias em comum e muita química profissional e tornámo-nos muito amigas! Nós estamos

neste projeto há mais de um ano e nunca tivemos uma desavença ou uma discussão feia... eu não me lembro disso acontecer!

Mas é um salto grande do “era giro fazer isto” para o “há efetivas condições para fazer isto”, certo?

Cada um tem o seu objetivo de vida e nós traçámos o nosso objetivo comum e tivemos de nos focar! Quando ambas trabalhávamos intensivamente na fisioterapia, aquele objetivo não chega e buscamos a osteopatia e queremos ter oportunidade de a praticar, o objetivo passa a ser: criar o nosso próprio gabinete em que possamos cruzar os conhecimentos e as experiências acumuladas. Ou seja, um tratamento mais personalizado de cada pessoa e numa abordagem mais completa. Com esse objetivo claro nas nossas cabeças, todas as barreiras que foram surgindo eram obstáculos a ultrapassar, só tínhamos de nos rodear das pessoas certas! Tínhamos de nos focar nas nossas forças, para convencer os outros...

E vocês começaram logo a pensar o projeto pelo espaço ou houve outras questões prévias? Quais foram as prioridades?

Nós decidimos começar a procurar espaços sem nos desvincularmos do sítio onde trabalhávamos, ainda sem grande compromisso mas naquele espírito “se aparecer o espaço ideal, pensamos nisto mais a sério!” ...

Nunca mais me esqueço... Ela tinha acabado de ter o bebé, eu fui visitá-la e disse-lhe que tinha visto um espaço que me parecia o ideal (acabou por não ser esse) e a partir daí levámos a busca mais a sério...

Eu lembro-me, inclusivamente, de estar entusiasmada com essa busca e algumas colegas minhas dizerem que eu era tolinha porque ainda então tinha tido um bebé e já me estava a meter noutra sarilho... [risos] Eu respondia-lhes que, precisamente, por ter tido um filho agora é que eu sei que é a hora! Eu não quero que ele cresça a pensar que a mãe é uma frustrada, que não faz aquilo que gosta! Parecendo que não, a trabalhar em condições limite e cheias de frustrações, nós passamos isso aos nossos filhos...

As suas frustrações ao nível profissional transportavam-se para a vida pessoal...

Sim. Precisamente por causa do meu filho, eu agora tenho toda a força do mundo para resistir e ultrapassar dificuldades mas apostar nas minhas capacidades para concretizar este novo desafio profissional... E é muito menos assustador fazê-lo na companhia de alguém que partilha esse projeto contigo do que o fazer sozinha... Eu falo por mim!

Eu acredito que o conseguíssemos fazer as duas individualmente, mas faz mais sentido assim...

E como é que entra aqui o terceiro elemento que também colabora no vosso gabinete? Tem uma presença menor na gestão, mas ajuda a completar o leque de serviços...

Ajuda imenso a tornar o projeto mais completo... Apesar de ela não fazer parte da sociedade, nós encaramo-la quase como nossa sócia e não tomamos decisões sem falar com ela e dá boas opiniões...

Eu conhecia melhor primeiro porque os nossos horários eram sempre os mesmos. É, para mim, uma excelente profissional e uma excelente amiga e partilhava das mesmas ideias ao nível do que devem ser condições de trabalho... Mas ela tem gosto por áreas menos solicitadas e, por isso, mantém-se lá e está aqui só em part-time... Mas tem o seu próprio gabinete, como cada uma de nós. Ela conseguiu um contrato em part-time, coisa que nenhuma de nós conseguiu. Ótimo para ela que fica mais segura e ótimo para nós que ficamos com uma estrutura de custos fixos menos pesada...

Já percebi que foram consolidando essa amizade e esse projeto profissional e não sentiram que uma coisa prejudicasse a outra...

Bem pelo contrário, acho que a relação de confiança ajudou a que as coisas sempre corressem bem... Nós tentámos criar aqui um global para a pessoa – o paciente – indo buscar a nós as duas ou a outras colegas um pacote completo de serviços de bem-estar nestas áreas: da prevenção, do tratar a dor com mais do que uma opção, do *pilates* para o bem-estar... tudo aqui acaba por se complementar.

E como é que vocês descobriram os caminhos do financiamento por via do microcrédito? Como é que vocês conheceram o GAM, que vos terá sinalizado a resposta da ANDC?

Já não me lembro bem, mas fui eu.

Não foram outros empreendedores que vocês conheciam?...

Isso não foi... Nós sabíamos que íamos precisar do dinheiro porque íamos criar um espaço de raiz e só para as obras ia ser preciso de certeza... Um empréstimo seria muito dificilmente concedido porque estávamos as duas a recibos verdes há muitos anos... Fomos conversando com pessoas conhecidas...

Inclusivé, da Câmara, que nos falaram do GAM a pensar na linha do Finicia e depois apercebemo-nos que havia esta linha mais simples e com um financiamento mais pequeno do Microcrédito ANDC.

Então foi o técnico da Câmara Municipal que vos confrontou com as duas opções em alternativa: a dos cerca de 40.000,00€ ou a dos 12.500,00€... Vocês acharam que, face a algumas alternativas de autofinanciamento, que aqui podiam ser conjugadas, não necessitariam de mais do que os 12.000,00€ de financiamento bancário?

Nós pensámos em tudo - no correr bem e no correr mal – e não nos queríamos comprometer demasiado com soluções bancárias. À partida, sabíamos que era – e é! – um projeto para correr bem, mas há sempre imponderáveis... Não queríamos ficar com uma dívida muito grande... Achámos que este microcrédito vinha na justa medida das nossas necessidades! O valor em causa, dividido pelas duas, nunca seria para ficarmos com as nossas vidas todas “entaladas”... Dentro daquilo que nós precisávamos, pareceu-nos a melhor opção...

E acham que o processo da candidatura foi um processo adequado, ou sentiram dificuldades na fase da discussão, da previsão dos resultados, elaboração do projeto? E, depois na fase da formalização?

Nós estávamos tão ansiosas que o projeto se concretizasse que queríamos que o projeto tivesse sido mais rápido... Há burocracias que não podem ser

ultrapassadas, mas naquela altura nós queríamos assumir os compromissos e não conseguíamos... Por exemplo, para não correr o risco de perder o espaço, nós começámos a pagar a renda antes de poder fazer as obras... para “segurar” o espaço! Nesse sentido, queríamos que tivesse sido diferente...

Estava tudo muito bem estruturado nas vossas cabeças em termos de estratégia mas, por exemplo, ao nível da análise de viabilidade e previsão financeira? Nessa fase de “fazer contas à vida”, sentiram que quem estava na retaguarda do projeto estava a “apertar” muito convosco...

Para todos os efeitos nós continuámos a trabalhar e eu anunciei a minha saída com a antecedência devida... Nós já trabalhávamos cada uma também com o seu próprio gabinete “improvisado” durante os quatro meses... Eu já tinha o meu e ela também já tinha o dela ...

Então, através dessa “experiência piloto”, vocês foram consolidando as vossas respetivas carteiras de clientes, enquanto estavam a fazer o projeto e depois as obras a decorrer?

Sim. Eu já tinha para aí 4 turmas de pilates clínico...

E eu também já tinha clientes acompanhados regularmente...

Já havia aqui um conjunto de pessoas que só tinham de ser mobilizadas para outro sítio, com outra “cara”, outra estrutura, no fundo, outro profissionalismo...

Exatamente. Foi o tal up grade que tínhamos de fazer ambas [risos]. Acho que nós crescemos imenso com esta experiência...

Mas como sociedade por quotas, esta situação foi mais exigente também na fase da formalização, certo? Para despesas e cumprimento de todos os pré-requisitos tiveram de contar com a família, que se revelou uma peça importante...

Muito importante! Houve um momento em que investimos quase o que tínhamos e o que não tínhamos, mas que os nossos pais nos adiantaram porque acreditaram também no projeto e...Força! Isto apesar dos receios com a minha desvinculação...

A ponderação do risco e de até que ponto esse risco valeria a pena. Para empreender é necessário estar consciente dos riscos que se corre, mas ponderar demasiado o risco pode por tudo a perder...

O risco é essencial. Eu dava por mim no meu emprego a dizer que aquilo não era para mim, estava constantemente a adiar... Quando desse conta tinha cinquenta anos e ainda ali estava... Era hora de mudar! Mesmo a questão do espaço, nós andámos à procura, mas este espaço veio ter connosco, não fomos nós que viemos até ele...

Nós fizemos o primeiro contacto e o espaço já estava alugado... Como eu conhecia a pessoa, enviei mensagem privada a dizer que sabia que já tinha alugado, mas que se não corresse bem que avisasse porque continuávamos interessadas... E foi isso que aconteceu!

Isto já era da área da saúde e ele queria continuar na área da saúde e a pessoa que se propôs alugar era para uma outra área e, assim, foi ele que nos contactou a dizer: "eu prefiro alugar a vocês". Há sempre algum medo que não corra bem, o investimento foi forte, mas até hoje nunca me arrependi ou temi que não estivesse a correr bem...

Vocês afirmaram que já tinham uma carteira de clientes-base, a qual foi crescendo de forma consistente, mas tinham outro tipo de contactos valiosos para montar o espaço propriamente dito?

Acho que até nisso tivemos sorte, porque o meu namorado foi o desenhador projetista... Aliás, foi ele que orientou as obras todas! Ele organizou as coisas de tal forma, que ele sabia em que dia as obras iam acabar...

E depois das obras feitas, do financiamento atribuído, da casa montada e de portas abertas, que desafios é que surgiram logo a seguir?

A seguir as coisas começaram logo a correr bem e eu até tinha medo de assumi-lo perante as pessoas que me perguntavam... [risos] Nós dificuldades de maiores não tivemos, pelo contrário, tivemos dificuldade em encaixar as pessoas interessadas nos horários disponíveis... Aliás, no pilates, tivemos a confirmação de que o espaço é pequeno para

tanta gente! Dados os nossos medos, acabámos por optar por um espaço pequeno, talvez devêssemos ter pensado logo num espaço maior!

Tudo a seu tempo... Não vamos dar um passo maior do que a perna... Ao final de quase um ano, passamos de quatro turmas para doze turmas no pilates clínico!

E se o dia tivesse 48 horas, estavam com 24 turmas? [risos]

No pilates, acredito que sim! E nos outros tratamentos também... por norma temos ambos os gabinetes a funcionar e as aulas de pilates...

Vocês foram confirmando uma à outra e à vossa colega de *part-time*, a capacidade técnica para desenvolverem as atividades que se propunham... E no que diz respeito a tarefas de gestão do negócio, aquilo que é menos óbvio para o cliente que vos solicita os serviços? O que está na retaguarda desta “lufalufa” de receber os clientes e executar os trabalhos técnicos?

Os bastidores?... É muito diferente do que qualquer uma de nós as duas estava a habituada!

Mas lá onde trabalhávamos, o nosso coordenador delegava muito essas tarefas de organização do trabalho em equipa, o seguimento das pessoas, as necessidades que era preciso assegurar...

Eu confesso que sou um bocadinho desorganizada, em termos de papeis, mas... Lá está: nisso Ela é mais organizada e complementamo-nos...

E não sentiram que este “trabalho de bastidores” precisava de um apoio de retaguarda, fosse da contabilista, fosse do GAM da Câmara, fosse da ANDC?

Sou-lhe sincera, acho que nos temos aguentado bem só as duas...

Sentiram que tinham autonomia suficiente para conduzir o vosso micronegócio, tendo sempre estas entidades – contabilista, GAM ou ANDC – na vossa retaguarda, sabendo que eles estão lá mas sem precisarem de os consultar...

Se precisarmos deles, sabemos que eles estão lá e isso dá-nos segurança...

No início eu ligava muito à contabilista... Nós somos fisioterapeutas, não somos gestoras, mas a verdade é que o nosso software de gestão faz quase tudo... [risos] Lembro-me que ainda na fase do projeto, quando foi preciso fazer perspetivas de atividade, balanços e simulação de resultados, o melhor ou o pior futuro em termos de dinheiro ficámos um bocado apreensivas... Mas para já estamos a dar-nos bem com as contas!

Falámos do apoio direto da ANDC, logo no início do vosso projeto, falámos no apoio da contabilista particular a seguir, mas não falámos do Banco... Alguma vez tiveram de ir à CCAM pedir ajuda? Não para pedir ajuda porque estamos mal, mas para dizer facilitem-nos mais alguma coisa porque estamos bem e precisamos crescer... Neste tipo de negócios, que arrancam com uma estrutura mínima e percebem a seguir que não está em risco, bem pelo contrário, têm clientes, têm parceiros, têm fornecedores, há algumas vezes a tentação de pedir um pouco mais ao Banco para comprar mais aquele equipamento ou algo similar...

Nós temos “os pés bem assentes na terra”! Não gostamos de dar “passos maiores do que as pernas”... Mas não é de menosprezar que o nosso trabalho depende muito das nossas competências técnicas, da nossa capacidade de diagnóstico e do nosso trabalho manual... essa necessidade de equipamentos *xpto* não se coloca... Nós somos a matéria-prima essencial!

O que me dizem é que reforços de capital, à dimensão de um microcrédito, não vos parece que venha a ser necessário... Quando for necessário um reforço, será de outra dimensão, para criar de raiz novas instalações e poderem ter uma sala de pilates maior... abrir outro espaço, multiplicar colaboradores assumir uma outra dimensão ...

Como eu preciso de horário para tratamentos, até contratámos muito recentemente mais uma colaboradora para o pilates, em *part-time*... E acho que ainda temos margem de manobra para termos mais 2 turmas...

E outro tipo de apoios não financeiros ou mesmo apoios financeiros sem ser relacionados com crédito?

Para já não queremos mudanças... Tudo o que temos recebido aqui dá para pagar tudo: ordenados, contas, os seguros, o próprio crédito!

Então, em jeito de conclusão, e na sequência do que vínhamos a falar... Apoios institucionais, quer na área financeira quer noutras áreas, não vos parece que sejam necessários... E como é que vocês vêm a possibilidade de um aprofundamento do *networking* com outros empreendedores, de áreas que vos sejam complementares e que não tenham resposta dentro deste vosso espaço? No vosso caso em concreto, estou a pensar nas questões do *marketing* e comunicação...

Assim, de repente, estou a pensar que nos seria útil estruturarmos melhor um *site*... Mas essa parte ainda está um bocado em *stand by*, porque nós queremos inscrever o nosso gabinete na entidade reguladora da saúde, mas ainda estamos a aguardar a autorização. Nós acreditamos que possa surgir aí um impedimento, alguma coisa que possa barrar a situação da aprovação pela autoridade reguladora da saúde... Só se isso acontecer é que precisaremos do valor para fazer uma ou outra alteração e desbloquear o processo e não o podemos mobilizar para a elaboração do *site*... Se não precisarmos de fazer mais nenhuma alteração, vamos com o *site* em frente e já temos esse valor acautelado... Nós jogamos sempre com base na segurança e só fazemos se tivermos dinheiro para o fazer!

Essa questão de precisarem do aval da entidade reguladora da saúde para poderem operar... Vocês próprias já tinham essa noção do conhecimento académico e da experiência anterior... Foram outros a alertar para a importância dessa condição?

As regras da entidade reguladora da saúde mudaram há muito pouco tempo, se não fosse o nosso esforço de pesquisa e se não nos informássemos até nos colocávamos numa situação mais frágil perante os concorrentes...

Se não nos informássemos com colegas e com as autoridades, se não nos inscrevêssemos, eramos bem capazes de ter de pagar uma multa que nos desestabilizava o negócio todo...

Ainda no outro dia estava a falar com um colega meu, que também tem uma microempresa nesta área, que acha que esse organismo só nos complica a vida... E complicam: só a inscrição na entidade reguladora da saúde são logo 1.000,00€!

Acham que o poderem evocar um estatuto de nano ou microempresa vos facilitaria a vida? Um estatuto de microempresário ou microempreendedor, chamemos-lhe o que quisermos, mas que permitisse alegar que estruturas empresariais com as vossas dimensões tinham de ter outras condições de acesso a essa certificação ou outras? Pensa-se primeiro em questões de contabilidade e fiscalidade, mas mesmo nestas questões de acesso a certificados que só se obtêm depois da montagem de um espaço e da atividade em marcha, faz para vocês algum sentido? Podia ser diferente com o tal estatuto que apelasse à flexibilização de condições de acesso?

Sem dúvida! É um bocado isso que sentimos: porque não pagar uma parte na inscrição e uma parte após provas dadas?! Falámos com alguém que também teve uma situação com a entidade reguladora e nós fomo-nos informar melhor e tomámos algumas precauções... A lei mudou e nós não sabíamos... Até aqui não eramos abrangidas pela entidade reguladora da saúde, antes eram só as clínicas.

Qual é a vantagem de serem certificadas pela entidade reguladora da saúde?

A única vantagem é ser obrigatório à luz da nova legislação... É um aval que nos dão.

Mas esta forma de certificação é também uma forma de credibilização junto do público-alvo...

Exatamente... Mas quem é que entra numa clínica e se dá ao trabalho de ver os certificados todos? Querem é saber se percebemos de pilates, osteopatia, etc... A certificação dos técnicos. Dá para perceber como, em determinadas áreas, as

pessoas têm uma ideia e acabam por desistir, porque estão sempre a aparecer coisas novas...

Felizmente, o nosso negócio está a produzir dinheiro para cobrir todas essas coisas novas que vão aparecendo...

Se não tivessem um carteira de clientes tão consolidada, enfrentar esses desafios seria uma tarefa muito mais difícil...

Esta área da saúde é muito exigente... O que vale é que a primeira coisa que fizemos, antes sequer de arranjarmos um espaço, foi a falar com contabilistas e saber como gerir estas exigências... Temos de ter um projeto assinado por um arquiteto, mas não sabemos se os critérios da autoridade da saúde são os critérios da Câmara Municipal que licenciou o espaço! As cadeiras de rodas têm de ter mobilidade total. Pode criar-se um impasse só porque não o sabíamos de início. Nessa altura não tínhamos de saber porque não eramos abrangidas pela autoridade porque não estava na lei! Temos solução, mas poderíamos já ter feito de início.

Sara e Sofia, obrigada pela vossa ajuda.

ENTREVISTA Nº 12

NOME FICTÍCIO: Soledad	IDADE: 57 anos
LOCAL DA ENTREVISTA: Café próximo da residência da empreendedora	
DATA: 17 de novembro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 16h30m	HORA DO FIM: 18h00m

O objetivo do presente trabalho é fazer o retrato do empreendedorismo, designadamente, do microempreendedorismo nesta região que é o Alto Minho. Segundo sei, quando avançou com o microcrédito, teve oportunidade de participar em algumas das iniciativas destinadas à promoção de microempresários – como a Mostra no Norte Shopping ou o Prémio D. Antónia da Sogrape – mas que acabavam por ser iniciativas isoladas... O esforço que aqui se faz na busca de novas respostas é mesmo para o dia-a-dia dos empreendedores e para uma maior aproximação entre estes e as instituições... O desafio é o de construir histórias de vida dos microempreendedores, não tanto do ponto de vista pessoal, mas de como este microfinanciamento mudou a sua vida profissional e de como, no seu caso em particular, outros constrangimentos obrigaram já à transfiguração do negócio. Propunha que começássemos por visitar a época do arranque e as motivações que teve para avançar, passássemos pelo acompanhamento daquilo que foi o processo não só antes mas após o financiamento e perceber (quem sabe o mais importante?) aquilo que foram sendo os desafios que se foram colocando, quer ainda durante a fase de pagamento do microcrédito, quer depois. Tudo começa com o regresso a Portugal...

Tudo começou da necessidade de vir prestar assistência à família, numa altura em que o meu pai estava muito mal... E isso criou a obrigatoriedade de cortar com a minha vida profissional em Andorra e o constrangimento de partir quase

do zero aqui no meu país. Na altura não se falava em nenhum tipo de apoio a emigrantes que quisessem voltar e, então, tive de montar o meu negócio por minha conta. Estive 17 anos fora de Portugal e, ao chegar, em vez de ter encontrado facilidades para estruturar o meu modo de sobrevivência, só encontrei dificuldades! Eu tinha acabado de comprar um carro novo lá em Andorra, tinha o carro em meu nome, tentei dar início ao processo de mudança de matrículas que nunca consegui concluir, acabei por retornar com o carro para Andorra e a vendê-lo lá por um valor ridículo, porque não podia concluir o processo de transferência para o nosso país, simplesmente porque eu não tinha a carta portuguesa! A doença crónica do meu pai também provocou uma depressão na minha mãe e, mesmo depois do meu pai morrer, eu decidi que era cá que queria ficar para dar á minha mãe a assistência adequada, que não tive tempo de dar ao meu pai. Eu tinha muitas saudades da família e este negócio acabou por ser o *modus vivendi* que eu e o meu companheiro encontrámos. Ele tinha sido empregado da fábrica de acessórios de calçado com a qual entretanto eu estreitei relações. Mas o primeiro investimento teve de ser com a ajuda dos pais e com o pouco que trazíamos para assegurar a mudança de país... Com a venda do outro carro, começámos o nosso negócio com uma carrinha velha, a visitar sapatarias e sapateiros e outros negócios relacionados com o calçado.

E quando é que a empresa de comércio de equipamentos e cosméticos, que foi alvo do financiamento, aparece nas vossas vidas?

Foi alguns anos mais tarde, já o meu pai tinha morrido. Porque o nosso fornecedor espanhol, que fabricava palminhas, era casado com uma senhora que apostou na área da cosmética e era cliente da marca da qual eu viria a ser representante em Portugal, com o apoio do microcrédito. Foi o conjugar do relacionamento pessoal, do saberem que eramos pessoas muito sérias e empenhadas e do facto daquela marca precisar de um representante comercial em Portugal. Acabaram por nos convidar para representar a marca de cosmética, pelo menos aqui no norte do país... Nessa altura, pensámos em libertarmo-nos

do material de calçado para apostar numa marca de cosméticos, que tínhamos adotado como consumidores e na qual acreditávamos. Para esta “inversão comercial” sentimos que precisávamos de apoio externo e dirigimo-nos à CGD, que nos recomendou o Microcrédito ANDC de que eram parceiros.

Conheceu a ANDC no início do ano 2009?

Sim, conheci a técnica com quem tive várias conversas para construirmos um projeto de negócio, que me garantiu o empréstimo para arrancar com este novo negócio. Primeiro, um valor perto dos 4.500,00€, mas depois ainda houve lugar a um reforço. Graças a Deus paguei tudo a horas, sem ter de fazer muito esforço ou pedir emprestado! Estávamos noutros tempos...

Mas tiveram desafios importantes para garantir a sustentabilidade do negócio, como a circunstância do pagamento do circuito da A28 que faziam com frequência, assim como outros constrangimentos...

Nós não tínhamos loja... Estávamos nos espaços comerciais dos nossos parceiros. Eram menos custos fixos, mas não deixavam de ser altos... Nós pedimos um reforço do microcrédito porque queríamos fazer uma nova aposta em venda de equipamentos e, logo a seguir, instalaram os pórticos na autoestrada que fazíamos quase diariamente. Estive quase a ponto de fechar a empresa, mas depois voltei a mudar de ramo...

Ainda sobre a fase do arranque do negócio... Foi o Banco que vos encaminhou para o microcrédito, mas tiveram a intervenção de outras entidades locais?

Não... A primeira relação que eu tive foi com o Banco e depois com a técnica da ANDC que trabalhava cá em Viana... Depois tive oportunidade de conhecer mais colaboradores da ANDC nas feiras em que participámos. Na Mostra do Norteshopping, tivemos com o nosso produto exposto e estas ocasiões não são de desprezar... Tanto o crédito em si como estas oportunidades de exposição e contacto foram mais-valias estupendas!

O crédito acabou por facilitar não só a negociação com fornecedores, mas a aproximação a clientes também...

Os nossos fornecedores sempre foram espanhóis ou franceses... o que resulta disso? Não podíamos ter condições de pagamento superiores a 30 dias... representa um esforço tremendo! Eu atualmente cobro quase sempre a 60 e a 90 dias...

Mas como é que uma empresa se mantém viável ao ter de fazer os pagamentos a 30 dias e a cobrar a 60 ou mais dias?

Eu tive de me virar para todos os lados e para além da venda dos cosméticos, passei a prestar serviços de estética e tirei cursos para eu própria dar formação sobre utilização da maquinaria... O reforço de capital não foi para produtos, foi para equipamentos... Mas foi uma má aposta, porque eram extremamente caros e a maioria dos clientes não conseguia suportar o investimento, nem às prestações. Equipamento tivemos só ano e meio, por causa dos estragos dentro de prazos de garantia e porque muitos não tinham como pagar e eu acabei por retomar e prestar eu os serviços para lhes dar uso.

Mas essa opção, primeiro só pelos produtos e depois pelos serviços e a venda de equipamentos, foi tendo algum acompanhamento do ponto de vista estratégico de alguém da gestão?

Não. Com a ANDC tivemos direito ao reforço de capital mas não sentimos necessidade da intervenção de terceiros nas nossas decisões de gestão... O negócio da venda das máquinas era muito difícil de sustentar e o que fiz foi desmultiplicar a prestação de serviços - cavitação, radiofrequência, limpezas de rosto, processos de emagrecimento – a partir das máquinas em que tinha investido.

Está a falar de questões mais técnicas, mas do ponto de vista do pensar o negócio independentemente de estar mais virada para a venda de produtos ou a prestação dos serviços? O pensar a gestão interna do negócio... O momento adequado para seguir este ou aquele caminho... Isso foi sendo discutido?

Numa primeira fase sempre existiu essa dúvida... a técnica da ANDC sempre me fazia as perguntas chave: como vai ser? Quando vai ser? Onde vai ser? Tanto na

primeira fase como no reforço, obrigou-nos a fazer a simulação de resultados. O risco existiu lá sempre, como tínhamos calculado no início do processo. O meu carácter persistente e o facto de ser muito lutadora foram determinantes para que o negócio não falhasse! Mas acho que foram esses traços de carácter que levaram o Microcrédito e o Banco a acreditar em mim! Eu tenho uma dose de princípios que me faz “correr atrás das coisas”... Há poucos dias, eu e o meu marido falávamos de começar um processo deste estilo... Em Portugal, para começar qualquer coisa deste estilo é preciso muitos sacrifícios: acordar cedo, bater a muitas portas e levar com algumas na cara, comer com *tupperware*... Eu em Espanha estava a gerir um hotel! Foi preciso uma grande capacidade de adaptação para enfrentar essas dificuldades...

Mas para si sempre foi bastante óbvio que esta aposta implicaria bater a muitas portas, no sentido de arranjar muitas empresas que pudessem ser suas parceiras de negócio... Foi sempre apontando quer a fornecedores, quer a prestadores de serviços que eram clientes dos seus produtos e máquinas... Mas nunca pensou pedir apoio, por exemplo, junto de uma associação empresarial?

Eu fui aos encontros de microempresários e cheguei a frequentar algumas pequenas iniciativas aqui da AEVC, mas estas não tinham muito a ver com as necessidades da minha empresa... Nós não tínhamos nenhum tipo de intermediários porque, quer nos materiais de calçado, quer nos produtos de cosmética, nós trabalhávamos diretamente com fábricas. Nós tínhamos uma posição de distribuidores e os nossos contactos asseguraram a continuação do negócio, não sem muito esforço de negociação porque nós... Vender? Vendíamos! Cobrar? Tínhamos muita dificuldade em cobrar! Na altura, não havia o hábito do pagamento por transferência bancária e, se não era pago a pronto, a utilização de cheques pré-datados e outro tipo de acordos trazia “amargos de boca”.

E algum tipo de apoios que estivessem para lá das regras do jogo do próprio universo empresarial... Uma vez que tudo o que está ligado à estética acaba

por ser bastante sazonal, chegou a pensar em algum tipo de carência intercalar ou outro tipo de condições que apontassem para a flexibilidade em relação ao microcrédito?

Nunca pus essa hipótese... Achámos que a partir do momento em que tínhamos acordado aquela prestação durante aquele número de meses, nem tão pouco haveria hipótese de mudar! A CGD nunca nos facilitou a vida!

A única facilidade que houve foi, face aos vossos resultados, poderem recorrer a um reforço do valor do próprio microcrédito?

E porque falámos com a técnica de microcrédito e a confrontámos com o inevitável: ou mudávamos o nosso foco do negócio ou teríamos de fechar! Ampliámos valor e prazo e alterámos o foco, foi isso que salvou o negócio...

Mas tiveram outra hipótese de reforçar a capacidade de tesouraria, graças a um prémio no âmbito do concurso “D. Antónia”, certo?

Foi fantástico, porque veio numa altura em que precisávamos... Usufruímos de 3 meses de prestações do Microcrédito, pagas através desse prémio que resultou de uma iniciativa conjunta da ANDC e da Sogrape que, muito justamente, não quis apoiar só negócios ligados à área deles... Mas não deixou de ser um esforço nosso para mobilizar amigos que votassem no *site* para podermos ser vencedores! E um esforço da técnica que nos acompanhou de perto porque, se não fosse ela a explicar-nos tudo, passo a passo, não tínhamos tido informação e não tínhamos sequer concorrido... E houve uma pré-seleção. Não podemos esquecer que reuníamos os requisitos! Eu acho que merecemos o prémio e que nos ajudou a dar mais conhecimento ao público com quem trabalhamos...

E nunca tiveram conhecimento de iniciativas desse género aqui mais ao nível do território do Alto Minho?

Não faço a mínima ideia se houve alguma coisa deste género... que eu tivesse conhecimento, não.

Mas referiu que chegou a ter conhecimento de eventos organizados pela AEVC...

Mas nunca me revi naquelas iniciativas e a ligação nunca foi a que eu cheguei a ter com a ANDC. Chegámos a ir a palestras organizadas pela AEVC, mas a minha empresa não encaixava na maior parte dos parâmetros em que eram postas as questões...

Aquele encontro de 2011, da iniciativa da Câmara Municipal, permitiu-lhe ter voz aqui no contexto dos condicionalismos que se colocam à atividade empresarial aqui de âmbito local?

Sim... sabe que eu sou muito espontânea nestas coisas e lembro-me de ter falado no problema do estacionamento aqui no centro da cidade... Teria de haver uma maior número de parques ao redor e um transporte público que facilitasse a circulação dentro do “casco antigo” da cidade, que eu acho que deve ser preservado. Indústria não há... Temos de nos virar para o comércio e para o turismo e tirar o melhor partido do que é nosso. Olhemos para o Porto, quem o viu e quem o vê... Viana do Castelo também tem de o fazer e o nano e o pequeno empreendedorismo tem aqui um papel a desempenhar...

E como é que isso se poderia fazer?

Temos de refletir porque é que o comércio tradicional enfraqueceu em Viana do Castelo e se fortaleceu em Ponte de Lima... Não foi só a questão do estacionamento, foi também a questão das portagens e outras questões que não podem ser ignoradas...

Eu ouço-a falar e fico com a sensação que os últimos anos não têm sido melhores do que nos tempos do tal Encontro de 2011... O que é que se passou a partir de 2013, quando deixou de ter o acompanhamento da ANDC?

Não... Com a crise e as grandes opções governamentais dos últimos anos, para as microempresas foi um desastre. Porque é que eu não fechei? Por milagre, por esta capacidade de nunca desistir e buscar novas formas de fazer as coisas... Curiosamente, no meio do azar que afetou todos, eu tive muita sorte! Porque a primeira empresa com que trabalhei no meu regresso a Portugal voltou a desafiar-nos e regressámos à representação de material de calçado. Depois de ter

vendido a minha parte da empresa em 2005 a um senhor, o filho não conseguiu em 7 anos seguir com os objetivos do pai, que entretanto faleceu e perdeu o contrato com os fornecedores... O que aconteceu foi que os próprios clientes nos interpelaram para voltarmos ao ativo nessa área e assim voltámos ao comércio de componentes de calçado. Eu voltei a estabelecer contacto com os fornecedores estrangeiros, mas assumindo que nada tinha a ver com aquela empresa que ficou nas mãos do filho do tal senhor e acumulou dívidas! Mas eles perceberam que havia ali um lapso de mercado que estavam a desaproveitar e deram-me a oportunidade de voltar a trabalhar neste ramo de comércio, por grosso, de componentes de calçado.

A empresa original voltou para as suas mãos liberta de todo o tipo de ónus e encargos, junto de Finanças, Segurança Social?

Exato. As únicas dívidas coloram-se em relação a fornecedores diretos dos materiais e, pela boa relação do passado, deram-me esta oportunidade de recomeçar do ponto zero. Aliás, foi mostrando que estava a recomeçar do zero, que consegui recuperar alguns dos clientes que entretanto também se tinham sentido lesados. O mercado português é muito grato! O segredo está nas boas relações sejam pessoais, sem profissionais, sejam as duas... A nossa forma de estar nos negócios ou na vida não tem nada a ver com a que observamos em Andorra, em Bruxelas ou em Barcelona onde também já trabalhei. Quando retomei os antigos fornecedores e clientes foi na expectativa de uma boa relação, tanto ao nível económico como ao nível da comunicação...

Eu já confrontei outros empreendedores, cujo laço que os ligou à ANDC Microcrédito num momento inicial de arranque da iniciativa empresarial já se dissolveu há vários anos, e verifiquei que tanto há situações que mantiveram laços com o sistema bancário, como há uma que *inclusive* acabou em situação de falência pessoal até por pudor ou vergonha de voltar a pedir auxílio...

Eu nunca faria isso. Eu senti as fragilidades do início, tentei nunca tomar decisões precipitadas e, verdade seja dita, nunca mais procurei a ajuda de nenhum Banco

para continuar a desenvolver a minha atividade... Há que tirar ensinamentos do passado, não insistir em determinados empreendimentos e partir para outra se for preciso!

Por exemplo, regressando a uma aposta inicial de que tinha aberto mão quando decidiu apostar na cosmética e procurar à ANDC Microcrédito...

Como essa primeira iniciativa voltou para mim a custo zero, tratava-se apenas de uma questão de trabalho e trabalhar é o que eu sei fazer melhor! Mas ter uma almofada financeira por parte de uma entidade bancária na medida das nossas necessidades faz sempre jeito... Eu, como sempre fui muito cumpridora com o Banco, tenho hoje uma mais-valia que provavelmente outros microempresários não têm... Tive direito a um cartão "*work*", que não deixa de ser um cartão de crédito e me dá uma boa margem de manobra na gestão do meu negócio...

Está a dizer-me que, tendo sido introduzida no sistema através de um microcrédito, a partir de então fez o seu caminho e criou uma relação direta com o Banco...

Exatamente. Mas é uma relação a dois: eu tive direito a novos produtos que me foram propostos porque tive uma conduta exemplar. Eu procuro o mínimo possível endividar-me mas, se o fizer na justa medida e com sentido de responsabilidade, posso facilitar a gestão do meu dia-a-dia. Normalmente não utilizo o tal cartão... Cheguei a estar 2 ou 3 anos sem lhe mexer, mas se em alguma circunstância precisar, para que questões profissionais não tenham impacto nas minhas finanças pessoais, ele está lá! Tem apenas uma anuidade que, para já, tem valido a pena... Não deixa de ser um prémio que o Banco me dá... há um valor que posso usar instantaneamente!

Está a falar-me de um tipo de produto financeiro, mas outro tipo de respostas não financeiras? Já falou das oportunidades de exposição, de uma ou outra participação em debates ou *workshops*... Que outro tipo de sugestões de resposta aqui deixaria?

As necessidades de resposta acho que são óbvias, seja para mim ou outra pessoa que decida empreender... A crise afetou muito nano e micro empreendedores... Aquele plano de negócios que atestava a viabilidade da minha microempresa foi posto em causa nos últimos anos... Hoje em dia, é muito difícil atestar essa viabilidade por antecipação! É preciso melhor informação sobre as escapatórias que as pessoas possam ter para não deixar morrer os negócios ou não ficarem piores do que estavam quando começaram... Tem que continuar a existir serviço público de apoio a quem tenha dificuldade em começar ou a quem tendo iniciado acabe por falhar, seja que entidade for, essa possibilidade de apoio tem de existir. Então para os mais jovens que estão a começar, isso ainda é mais notório, sobretudo aqui nesta região...

É preciso haver uma ação mais “de pequenino”?

Exatamente... porque é de pequenino que se começa como deve ser... Mas tem de haver apoio público com questões de melhor informação, de menos burocracia para obtenção de licenças, etc... O excesso de burocracia para obtenção de certificações e licenças está fora de moda!

Não é exequível um projeto em tempo útil dentro dos constrangimentos legais que são usuais...

Não, não é. Houve um projeto interessante em Darque de turismo, com vertente agropecuária, mas também com alojamento e tratamentos de bem-estar dentro desse espaço... O empreendedor ficou endividado “até ao pescoço”, teve de “fazer das tripas, coração” para sobreviver... Atualmente até está a faturar, mas chegou a mostrar-se arrependido e com vontade de desistir. Foram constantes os entraves a autorizações legais para isto ou aquilo! Há coisas essenciais, mas há coisas que não fazem sentido...

Mas voltando ao seu projeto de negócio... este foi também um projeto de vida?

Eu assumi-o sempre como um projeto provisório, exatamente pela circunstância que lhe deu início: eu regresssei para dar assistência aos meus pais enquanto este

estivessem vivos e, hoje, já ambos faleceram... Eu fui gerente de espaços de hotelaria e, ainda hoje, tenho portas abertas se for preciso e esse retorno ainda não está fora de hipótese. Porquê? Exatamente por essas muitas pequenas coisas que nos dificultam a vida...

Acha que não há bom senso na separação entre o que são exigências que se justificam e processos que poderiam estar muito mais simplificados, permitindo respostas em *timings* adequados?

Perde-se muito tempo e gasta-se muito dinheiro que é um desperdício porque tê-lo gasto ou não seria a mesma coisa... Não posso ousar fazer um projeto de vida demasiado ambicioso no nosso país, porque os entraves vão ser muitos!

Acha que pode ter um projeto dessa envergadura mais facilitado em Espanha... na terra natal do seu marido?

Sim. Espanha ou Andorra, onde as questões legais estão muito mais simplificadas, apesar dos apoios sociais também serem muito mais limitados... não há subsídios de férias ou de natal... mas premeia-se quem melhor trabalha. Eu cá faço muitos descontos para a Segurança Social e sempre que pensei meter mais alguém a trabalhar não me atrevi a fazê-lo...

Nunca ponderou sequer recorrer aos apoios à contratação de terceiros do IEFP?

Não, porque os gastos de uma empresa que queira ter tudo como deve ser são muito elevados e, mesmo pagando os meus impostos e descontando para a Segurança Social, a verdade é que eu não sinto segurança em relação ao meu futuro... Como colocar em situação insegura mais alguém?! Acho que cada um de nós deve contribuir para a Segurança Social, quase como dever cívico... Mas uma coisa é contribuir para o Bem Comum outra coisa é seres responsável pelo posto de trabalho da pessoa A ou B. As coisas em Andorra funcionam de modo diferente e a mentalidade de lá tem mais a ver comigo, por isso, não ponho de parte voltar para lá um dia. A mim, o trabalho nunca me assustou e é um país que tem sido muito construído na base da atitude trabalhadora das pessoas que o fazem há muitos anos. As pessoas são o mais importante!

Sem dúvida. Obrigada.

APÊNDICE 8

Guiões das Entrevistas a Representantes de
Vários Setores e Questionário Administrado a
OES e EPAT na Região do Alto Minho

GUIÃO DA ENTREVISTA: ENTIDADE BANCÁRIA

1 – Surgimento/ Desenvolvimento da Estratégia da CCAM Noroeste de Apoio a Nano e Micro Empresas de Base Local:

Principais medidas e objetivos e a importância da natureza cooperativa da instituição no desenho das mesmas;

Principais resultados obtidos e vocação da instituição para o apoio a atividades económicas em contexto rural;

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Banca Regional/ Local: peça-chave na estruturação e consolidação de uma (ou mais) rede(s) de parceria:

- A) Pelo papel de pivô no seio de uma parceria institucional de apoio ao micro-empendedorismo? Parceiros locais e supra locais fundamentais;
- B) Pela promoção da cultura empreendedora no concelho e o apoio à organização individual e coletiva dos seus protagonistas/empendedores?

Principais virtualidades da atuação em parceria;

Principais dificuldades da atuação em parceria;

3 – Desafios do Apoio a Micro-empendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

- Á semelhança do apoio pela via do crédito apoiado e/ou socialmente responsável, que outros produtos financeiros poderiam ser divulgados e implementados para maior eficácia dos primeiros? Microcrédito *versus* Microfinanças.

- Um portal de apoio a micro-empresendedores ou outro tipo de respostas mais personalizadas para pessoas com potenciais dificuldades de acesso às TICs?
- Um novo estatuto jurídico-legal específico para nano e micro empresas/empresendedores?
- Um novo “fundo de garantia” entre parceiros ou outro tipo de respostas mais adequadas aos riscos do insucesso de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade?

Frases de Apoio:

“A [micro]empresa inovadora não preexiste aos meios locais mas é alavancada por estes. Os comportamentos inovadores dependem essencialmente de variáveis definidas aos níveis local e regional. Com efeito, o histórico dos territórios, a estrutura das suas organizações, a sua capacidade de criar um projeto comum, os consensos alcançados estão na base da inovação.” (Aydalot, P., 1986)

“Terceira [temática]: a aposta na capacitação do público-alvo (...) o micro-empresendedorismo por necessidade exige formas de ação que não podem limitar-se à instrução do dossier de financiamento para obtenção do crédito.” (Semana do Microcrédito: encontros entre parceiros, 2015)

GUIÃO DA ENTREVISTA: AUTARQUIA LOCAL

1 – Surgimento e Desenvolvimento de uma Estratégia do Poder Local de Apoio ao Nano e Micro Empreendedorismo de Base Local:

Principais medidas e objetivos;

Principais resultados obtidos;

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Autarquia: peça-chave na estruturação/ consolidação de rede(s) de parceria:

A) pelo papel de pivô no seio de uma parceria institucional de apoio ao micro-empreendedorismo? Parceiros locais e supra locais fundamentais;

B) Pela promoção da cultura empreendedora no concelho e o apoio à organização individual e coletiva dos seus protagonistas/ empreendedores?

Principais virtualidades da atuação em parceria;

Principais dificuldades da atuação em parceria;

3 – Desafios do Apoio a Micro-empreendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

- Para além do plano de informação e encaminhamento, um novo plano de formação e acompanhamento?
- Um portal de apoio a micro-empreendedores ou outro tipo de respostas mais personalizadas para pessoas com potenciais dificuldades de acesso às TICs?
- Um novo estatuto jurídico-legal específico para nano e micro empresas e seus protagonistas?

- Um novo “fundo de garantia” entre parceiros ou outro tipo de respostas mais adequadas aos riscos do insucesso de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade?

Frases de Apoio:

“A [micro]empresa inovadora não preexiste aos meios locais mas é alavancada por estes. Os comportamentos inovadores dependem essencialmente de variáveis definidas aos níveis local e regional. Com efeito, o histórico dos territórios, a estrutura das suas organizações, a sua capacidade de criar um projeto comum, os consensos alcançados estão na base da inovação.” (Aydalot, P., 1986)

“Segunda [temática]: a preocupação com a necessidade de reforçar as soluções de recuo para quando os projetos correm mal e de reduzir os custos do insucesso (...) haverá de estudar novos mecanismos de suporte dos custos e efeitos preversos.” (Semana do Microcrédito: encontros entre parceiros, 2015)

GUIÃO DA ENTREVISTA A GESTORA DE COMUNIDADE EMPREENDEDORA EM VIANA DO CASTELO

1 – Circunstâncias Motivadoras da Iniciativa e Respetivo Pedido de Financiamento:

Principais marcos do trajeto de vida até ser despoletada a ideia de negócio;

Motivações que despoletaram a ideia de negócio: o quê, onde, quando, porquê;

Situações que encaminharam o(s) empreendedor(es) para o FINICIA como via de financiamento única ou mais adequada à sua situação.

2 – Os desafios pós-financiamento e o balanço do acompanhamento ao longo do desenvolvimento do empréstimo.

Necessidade do acompanhamento no pós-arranque. Das instituições locais? De outras instituições?

Em que medida reforços e renegociações do financiamento (ou falta dos mesmos) foram responsáveis pelo fracasso ou sucesso do negócio?

Desenvolvimento do projeto de negócio revelou-se como novo projeto de vida?

Principais sugestões de vias alternativas de apoio financeiro e não financeiro.

3 – Tema Central: a capacidade de promoção e gestão de uma comunidade empreendedora em Viana do Castelo.



QUESTIONÁRIO PARA O.E.S. e E.P.A.T. da REGIÃO DO ALTO MINHO

Nota introdutória: o presente questionário é realizado no âmbito do trabalho de investigação com vista à conclusão do Trabalho Final de Mestrado do Curso de Economia Social da Católica Porto Business School.

1 – Surgimento e Desenvolvimento de Estratégias de Apoio ao Micro-empendedorismo de Base Local:

A organização em que colabora considera o apoio ao micro-empendedorismo de base territorial como estratégia de combate ao desemprego e de dinamização da economia local? Se sim, aponte medidas, objetivos e públicos-alvo das mesmas?

Face ao trabalho desenvolvido, considera prevalecer no público-alvo o designado empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo de oportunidade?
Justifique

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar a Região Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Pelo seu contacto de primeira linha com (potenciais) empreendedores, vertido em medidas já desenvolvidas ou a desenvolver, considera que a sua organização pode ter um papel primordial para lançar uma rede institucional de parcerias para a inclusão/ inovação social? Justifique.

Enuncie duas (ou mais) virtualidades da atuação em parceria:

Enuncie duas (ou mais) dificuldades da atuação em parceria:

3 – Desafios do Apoio a Micro-empresendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

Um novo portal interativo de apoio a micro-empresendedores, ou outras respostas mais personalizadas para pessoas com dificuldades de acesso e/ou manejaemento das T.I.C.s, seria solução para o défice de informação ou o desadequado aproveitamento da mesma em prol da iniciativa empresenedora da região? Qual o papel da organização de que faz parte na estruturação e dinamização deste mecanismo de (in)formação? Justifique.

Um novo “fundo de garantia” entre parceiros da região ou outras respostas mais adequadas aos riscos do insucesso, de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade, ajudaria a minorar a aversão ao risco e a aumentar a capacidade empresenedora deste(s) público(s)-alvo? Justifique.

Um novo “programa de capacitação/formação para o empreendedorismo e gestão de nano e micro-empresas” cujo desenho e implementação conte não só com entidades de referência (ex.IEFP) mas com organizações de economia social, associações, incubadoras que melhor conhecem os territórios ajudaria a tornar mais sólida a rede de inovação e mais eficaz a ação junto de público(s)-alvo? O que deverá mudar (ou não) em relação à programação convencional?

Um novo “estatuto jurídico/ legal” para micro-empresendedores, nano/ micro-empresas permitiria salvaguardar a solvabilidade individual e empresarial dos mesmos, protegendo-os enquanto estruturas frágeis no arranque e primeiros anos da iniciativa? Quais as áreas mais sensíveis que deveriam ser objeto de medidas de exceção?

Muito obrigada pela sua colaboração

Marta Mucha

APÊNDICE 9

Sistemas de Categorias das Entrevistas a
Representantes do Setor Bancário, do
Setor Público e da Comunidade
Empreendedora

DIMENSÕES	CATEGORIAS	OBSERVAÇÕES
Histórico e Prioridades Estratégicas da CCAM Noroeste	Preocupação com as pessoas no centro do pensamento estratégico CCAM	A par das empresas, a proteção das pessoas está na raiz dos apoios ao (micro) empreendedorismo
	Progressiva desvalorização da matriz cooperativa, ao nível regional e central	A matriz cooperativa de raiz é posta em causa pela atual configuração do Sistema Bancário Português
	Fundação CCAM como "braço social" do Banco	A intervenção junto de camadas sociais e territórios locais mais vulneráveis é viabilizada por este organismo
	Diversificação dos setores de atividade económica apoiados	A par da tradição do apoio ao setor agrícola, também apoio a setores marcados pela inovação económica/ social
Marcos de Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias na Região Alto Minho	Colaboração com Setor Público e sistema educativo para intervenção junto de públicos mais jovens	O exemplo do PoliEmprende, em parceria com o IPVC
	Colaboração com setor da Economia Social para intervenção junto de públicos social e financeiramente mais excluídos	O exemplo do Microcrédito, em parceria com ANDC e AAIMAM
	Novas vias de colaboração multisetorial na promoção das zonas rurais e produtos endógenos do Alto Minho/ Região Norte	Os primeiros passos do EMER - Empreendedorismo em Meio Rural

Marcos de Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias na Região Alto Minho	Aprofundamento da formação interna do corpo técnico da CCAM e parceiros institucionais	Sensibilização para as novas necessidades dos novos empreendedores e respetivos programas de apoio
	Balanço das virtualidades e dificuldades do trabalho em lógica de parceria	
	Aproximação dos parceiros institucionais à rede de (micro)empreendedores locais	Apoio pontual a iniciativas de <i>networking</i> e envolvimento em concursos de ideias
Desafios de Ação Futura: do Microcrédito à Microfinança que integre soluções não financeiras	Obstáculos ao desenvolvimento de soluções de microfinanças	Seguros, Poupanças e Novas Tecnologias ao Serviço da Banca, porque não avançar?
	Proposta de criação de agência de <i>croudfunding</i>	Para gestão de fundos de apoio ao microempendedorismo mais inclusivo
	Proposta de dupla estratégia de comunicação	Para divulgação das iniciativas junto do público de local e angariação de investidores externos (supralocal)
	Proposta de fundo de garantia mútua entre entidades e rede de empreendedores	Para proteção de casos de insucesso por causas alheias à iniciativa do empreendedor, tomando como referência os níveis de sucesso de programas já implementados
	Proposta de aprofundamento da capacitação e de uma pedagogia de avaliação do risco	Para uma melhor preparação prévia de potenciais (micro)empreendedores para lidarem com o risco e os imponderáveis

Quadro 4 A: Sistema de Categorias da Entrevista a Representante do Setor Bancário

DIMENSÕES	CATEGORIAS	OBSERVAÇÕES
<p align="center">Histórico e Prioridades Estratégicas para o Concelho e para a Região do Alto Minho</p>	A relevância de uma liderança forte para prossecução de objetivos estratégicos	O relevo da figura do Presidente da Câmara, sobretudo na condição de Presidente da CIM
	2 momentos fundamentais, desde o 1º plano estratégico para o concelho/ região	2009 como ponto de viragem de prioridades estratégicas do concelho
	A priorização do apoio às atividades económicas e ao microempendedorismo	A revisão do plano estratégico e a criação do Gabinete de Apoio ao Microempresário (GAM) em 2010
	A busca de parceiros estratégicos para consolidação das atuais prioridades de ação	Através da aproximação a parceiros locais, mas também IAPMEI, ANDC, ANJE, etc
	Microcrédito - programa potenciador de outras vias de apoio a empreendedores	Através da avaliação de viabilidade e criação de bases num quadro de microempendedorismo inclusivo
	A importância da relação de confiança com potenciais empreendedores	Através da escuta ativa, acompanhamento de proximidade e qualidade da comunicação
<p align="center">Marcos de Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias, no Concelho e na Região</p>	Enquanto capital de distrito, a necessidade de solidariedade com uma região de <i>baixa densidade</i>	Território litoral com problemas típicos da interioridade
	A aposta na projeção regional, inter-regional e internacional de setores-chave da atividade económica local	Os exemplos dos vinhos, das madeiras e do artesanato
	A aposta na estruturação de microempresas e no aprofundamento do <i>networking</i> entre microempendedoros	Evocação de experiências do Microcrédito e do MVC Finicia

Marcos de Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias, no Concelho e na Região	A dualidade Vale do Lima <i>versus</i> Vale do Minho, em termos de estratégia para dinamização do tecido económico local	Papel agregador da CIM face às dificuldades de consolidação de uma estratégia comum para o conjunto do território
	A importância da visão dos programas de apoio a empreendedores e a territórios como <i>complementares</i> e não como <i>alternativos</i>	Fruto da escuta ativa dos próprios (micro)empreendedores
	Balanço das virtualidades e dificuldades do trabalho em lógica de parceria	
Desafios de Ação Futura: dos empreendedores aos contabilistas e outros atores relevantes do território	Desafio para projeto inovador a partir do balanço de intervenção, no âmbito do Microcrédito e do MVC Finicia	O novo protagonismo a associações empresariais e a T.O.C.s contabilistas
	Proposta de fundo de garantia mútua para proteção no insucesso	Repto à CCAM, IAPMEI, ANDC e AEVC com base na avaliação dos programas implementados

Quadro 5 A: Sistema de Categorias da Entrevista a Representante do Setor Público

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	OBSERVAÇÕES
Circunstâncias Motivadoras da Iniciativa - O Passado	Antecedentes da ideia de negócio	Percurso pessoal	
		Percurso escolar e profissional	
	Emergência da ideia de negócio	A identificação da oportunidade	
		A capacidade de diferenciação	
	Primeiros aassos na filosofia da Economia Colaborativa	O espaço de partilha foco do projeto de financiamento	O espaço de partilha é vertente diferenciadora, mas não rentável do negócio
		A progressiva aproximação a um banco de raíz cooperativa	A aproximação à CCAM, por via no núcleo do Noroeste e da Fundação CCAM Noroeste
Alavancagem da Iniciativa e Prioridades de Ação Presente	Aposta no trabalho colaborativo e na formação de uma comunidade de (micro)empreendedores	Vantagens e desvantagens dos espaços colaborativos	O exemplo do controlo de custos e patilha de contactos mas também de responsabilidades
		Impedimentos que surgem em algumas áreas de atividade	O exemplo dos advogados e dos clínicos
		Motivação contínua de (micro)empreendedores	O exemplo das Dinamite Sessions
	Relação com entidades envolvidas no MVC Finicia e outros parceiros institucionais	O desenvolvimento da candidatura	Da combinação de apoios, à negociação com a garantia mútua
		O desapontamento com o acompanhamento técnico	A verificação inicial dos investimentos e arranque do negócio não chega

Alavancagem e da Iniciativa e Prioridades de Ação Presente	Relação com Entidades envolvidas no MVC Finicia e outros Parceiros Institucionais	A questão da gestão micro: converter as fraquezas em forças	A organização de eventos p mais (in)formação em questões jurídicas, processuais e outras
Novos desafios para Ação Futura na Dinamização da Comunidade de (Micro)empreendedores	Diversificação das Respostas do Espaço Colaborativo	Entre empreendedores domiciliados e empreendedores itinerantes	A importância da informalidade e das respostas à medida
		O incentivo do espírito colaborativo fora das "fronteiras" do espaço-sede	O exemplo do <i>surf-camp</i> empreendedor
	Diversificação de Competências e Fontes de Financiamento	O aprofundamento do <i>crowdfunding</i> junto de entidades e investidores privados	Entidades públicas e investidores privados
		A centralidade da figura da gestora de comunidade	Necessidade de afinar competências e <i>soft skills</i>

Quadro 6 A: Sistema de Categorias da Entrevista a Representante de Coomunidade Empreendedora

APÊNDICE 10

Entrevistas a Representantes do Setor
Bancário, do Setor Público e da Comunidade
Empreendedora

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DO SETOR BANCÁRIO

NOME: José Correia da Silva	CARGO: Presidente do Conselho de Administração da CCAM do Noroeste
LOCAL DA ENTREVISTA:	Sede da CCAM do Noroeste
DATA: 16 de novembro de 2016	
HORA DE INÍCIO: 10h00	HORA DO FIM: 11h30m

Quando pensei nos objetivos do presente trabalho final de Mestrado, entendi avançar para um estudo de caso aqui, em Viana do Castelo e, quando entendi recolher a visão de uma entidade bancária sobre o tema central, pensei logo numa entrevista consigo. Quando estruturei o guião da entrevista, fi-lo em função de leituras prévias, mas sobretudo em função de dois documentos: um data do ano passado e apresenta as principais conclusões do *focus group* sobre “Microempreendedorismo e Território - desafios aos parceiros do Alto Minho”, realizado aqui na Caixa Agrícola; o outro, data de 2014, é um documento divulgado pela União Europeia e contem um conjunto de recomendações para a atuação na área dos apoios ao (micro)empreendedorismo. Eu sugeria começarmos por aquilo que é a estratégia da CCAM, a do Noroeste e a Central, para o apoio a nano e micro empresas... Nota-se existir essa estratégia na publicidade que atualmente diz “se a vida te dá limões, faz uma limonada”... Quais as prioridades nestes seis a dez últimos anos de atuação e quais os resultados observados?

A Caixa Agrícola do Noroeste tem uma estratégia que é complementar à estratégia definida pelo Grupo Caixa Agrícola... Como nós temos algum grau de liberdade para definirmos também as nossas estratégias, aceitámos a estratégia do grupo e tentámos adequá-la à realidade local. Como falou desta publicidade alusiva aos limões, a ideia é sermos um parceiro que ajude a resolver os

problemas dos pequenos e dos médios empresários, mas aqui na Caixa do Noroeste queremos ir um bocadinho mais à frente... Mais à frente neste sentido: a nossa preocupação não são só as empresas, não é só o tecido económico, é também o tecido social, são as pessoas. É por isso que nós apoiamos uma série de iniciativas, incluindo parcerias como a que temos com a ANDC Microcrédito... Em primeiro lugar, a nossa ideia é que a economia não se faz sem ética ou sem uma preocupação acima de tudo com as pessoas... Nós sentimos no dia-a-dia as dificuldades que, muitas vezes, as pessoas têm em desenvolver os seus negócios ou mesmo para conseguirem cumprir com as suas obrigações... Nós temos de ser sensíveis a isso! Se há casos de pessoas que não querem cumprir de forma deliberada, que não cumprem connosco mas cumprem com terceiros e para esses temos o tratamento que passa pelos canais judiciais. Mas casos há em que passam por situações de extremas dificuldades, por vicissitudes da vida ou dos setores de atividade em que investiram, que têm dificuldades em cumprir mas com as quais negociamos por forma a resolver essas questões. Mas sabemos que, hoje, tudo o que diz respeito à regulação bancária não se preocupa nada com isto, antes pelo contrário, por isso alguém que não cumpra com os seus compromissos é, passo a expressão, “um alvo a abater”. Hoje temos regras a cumprir e trabalhamos com dinheiro de depositantes, não podemos estar com veleidades de distribuir o dinheiro que não é nosso para amparar pessoas que não conseguem cumprir os seus compromissos.

Mas a vossa natureza cooperativa também ajuda a uma atuação num sentido mais humano e próximo das pessoas, do que na maior parte das entidades deste setor, certo?

De facto a matriz cooperativa está na génese do Crédito Agrícola, mas a análise que eu faço neste momento é que as questões cooperativas pesam cada vez menos e mesmo muito pouco... Sendo nós uma instituição de crédito, nós temos de nos reger por todos os regulamentos que existem para o setor e, de facto, neste aspeto

não há exceções... a natureza cooperativa acaba por ser obstáculo à realização dos nossos desígnios. Porquê? Porque dificulta a nossa capitalização, que é a base fundamental para a instituição poder crescer e servir melhor os nossos clientes tendo cada vez mais capital! A contribuição de cada sócio é 500,00€, dificilmente a instituição se capitalizaria por essa via... Por isso, a capitalização tem sido por via dos resultados que vamos acumulando... Portanto, com a questão cooperativa não temos, nem benefícios, nem prejuízos! Mas é também nossa intenção fazer com que a Caixa tenha uma vertente regional e local em várias perspetivas... Na perspetiva económica, nós podemos apoiar pequenas e médias empresas de todos os setores, desde que estejam na nossa região, embora tenhamos algumas limitações jurídicas no financiamento e na admissão de associados acima de determinadas percentagens, desde que não estejam ligados ao setor primário... Mas a nossa vertente regional vai no sentido de apoiar nano, micro e pequenas empresas de qualquer setor, mas podemos privilegiar setores que consideramos chaves na nossa região.

Mas os resultados que têm obtido em termos gerais, mas também os que observam ao nível das nano e microempresas apoiadas, vão no sentido do apoio a atividades que são tradição em contexto rural? Ou há novas apostas em termos de setores de atividade?

Nós não sobreviveríamos se nos fixássemos apenas nas atividades do designado setor primário – sobretudo agricultura e pescas, embora menos... Não se compara uma aposta num PRODER a um ou outro projeto PROMAR. Na agricultura, vinhos e frutos vermelhos, temos tido uma intervenção com algum significado... Há um setor que dá mais dinamismo e é indutor de desenvolvimento noutros setores: o setor público. As parcerias com municípios e com escolas profissionais ou o próprio IPVC e mesmo entidades da área social como as misericórdias e outros. Desta forma conseguimos gerar não apenas resultados económicos diretos mas também externalidades positivas na

sociedade local. É nisto que queremos ser diferenciadores em relação à banca tradicional, que é ter uma presença na área social. Daí a criação de uma Fundação, para podermos apoiar iniciativas que nós como instituição de crédito não podemos ou não devemos fazer e temos, deste modo, um “braço social” para isso. Temos uma preocupação muito especial com os jovens e com os idosos...

As áreas de eleição da Fundação da Caixa de Crédito Agrícola são a educação, segundo julgo saber, mas outras também?...

O mutualismo, a filantropia, a cultura também o são e sempre com o foco nos jovens e nos idosos e tendo, uma vez mais, um âmbito regional e a integração...

A propósito da aposta nos jovens, há a preocupação de incentivar o espírito empreendedor nos jovens por outras vias que complementem o apoio [financeiro] direto a microiniciativas económicas destes jovens?

Nós temos vindo a apoiar algumas iniciativas no âmbito do PoliEmprende, que é uma iniciativa dos Institutos Politécnicos para se diferenciarem do restante ensino, iniciativa dirigida a alunos e professores dos Politécnicos, para estes apresentarem projetos de investimento, que poderão ou não ter sequência. Nós temos feito parte dos júris com alguma regularidade... Tanto no IPVC como no IPCA, já houve alguns exemplos de projetos apoiados.

Projetos relacionados com aceleração de ideias de negócio e tentativa de promoção de algumas delas, não é?

No meio de ideias vulgares, surgem ideias interessantes e inovadoras. Pessoalmente, não gosto de ver as ideias tradicionais. No PoliEmprende há anos em que as ideias são basicamente tradicionais e sem diferenciação, mas há anos em que aparecem coisas muito estranhas e que valorizo e tenho vontade de ver desenvolver... Ideias que se viabilizam com meia dúzia de tostões e que, um dia mais tarde, podem criar um, dois ou três postos de trabalho... Eu acho isso bastante interessante e temos também ajudado a pôr projetos desses em marcha.

Participámos também noutras iniciativas da CIM - o *Start Me Up* - e já fizemos uma vez um MBA que era dirigido a pessoas com ação aqui na região mas não tivemos sucesso... Já fizemos algumas formações que acabámos por canalizar para os nossos colaboradores diretos, porque infelizmente não temos tido grande feedback externo. Temos feito, por exemplo, seminários e palestras mas as pessoas não aderem... Não sei se é da forma como nós comunicamos!

Mas considera que o começo da maior eficácia deste tipo de ação pode ser, precisamente, a maior sensibilização interna... Quem diz na Caixa, no setor bancário, também diz no setor público ou noutros setores estratégicos? Para que os técnicos que “dão a cara” pelas entidades possam “vestir a camisola” do apoio ao (micro)empreendedorismo?...

Isto é uma mera impressão pessoal, sem base científica, mas aquilo que eu observo é que quando nós temos uma série de iniciativas não há adesão nem de mais jovens nem de trabalhadores de meia-idade... É fácil culparmos a nossa comunicação, mas é preciso perceber que os dias de hoje são completamente diferentes dos dias de há 20 anos. O nível de resposta das necessidades, hoje em dia, é muito superior ao de há 20 anos. Acho bem que o seja! Mas muitas vezes a necessidade aguça o engenho! Os jovens não são tão atraídos pela necessidade de trabalhar ou de fazer coisas porque uma grande parte das suas necessidades estão satisfeitas... Vê-se pelas estatísticas: o consumo sobe, o PIB sobe, as necessidades básicas estão satisfeitas...

Mas há aqui um mal nisto tudo que é a progressão da economia paralela, da economia fácil e altamente desburocratizada, que vai minando o trabalho das organizações de suporte, sejam elas setor bancário, setor público ou economia social... Como convencer as pessoas a formalizar uma empresa, mesmo tendo uma experiência piloto na informalidade?

Nós não podemos ter tudo... E o excesso de informação, o excesso de legislação e de burocracia e, com certeza sem esses excessos, a economia seria capaz de funcionar muito melhor, mas questões como a proteção social estariam muito pior... Portanto, há aqui um *trade-off* entre estas coisas, com certeza as questões da higiene e asseio dos estabelecimentos, a questão da proteção e segurança dos trabalhadores, os espaços partilhados asseados e sem lixo, sem fumo nos locais de trabalho... O excesso de legislação que tolhe a economia, mas não podemos querer ter uma economia a crescer sem estes pressupostos. Quando cheguei a Portugal em 1976, o país não tinha nada a ver com o país que é hoje! Já me dou por satisfeito se isto continuar como está! Em termos de segurança, ordenamento das cidades, qualidade dos edifícios, qualidade dos acessos e das estradas.... Eu vivi em Angola em contextos muito marcados pelas desigualdades de trabalho e rendimento e relações muito marcadas por algum racismo, daí a ligação a preocupações sociais e de condições mínimas de qualidade de vida...

Essa sensibilidade social que “lhe corre nas veias”, pelo que percebo, terá ajudado a criar aqui um conjunto de sinergias que levou à criação de uma associação de apoio a microempresários em situações mais precárias... A reunir um conjunto de pessoas que vieram a criar a AIMAM [Associação de Apoio a Iniciativas de Microempresários do Alto Minho] para colmatar esta falha de mercado, neste universo do nanoempreendedorismo e empreendedorismo inclusivo que, afinal, não era assim tão inclusivo quanto isso...

Essa iniciativa correspondeu ao momento em que assumi a presidência do *Rotary Club* da região e, quando se assume esta posição gosta-se sempre de deixar a sua marca... Cada presidente ou equipa diretiva tem uma ideia de fazer qualquer coisa que marque o seu mandato e crie impacto, para além das palestras, convívios, etc... E a ideia na altura foi adotar a filosofia de “não dar o peixe mas dar a cana de pesca”... Assim, em vez de estar a dar um determinado bem ou montante em dinheiro, podia partilhar-se uma responsabilidade. Às vezes é

preciso arranjar formas mais engenhosas de se fazer o pagamento desses donativos ou responsabilidades e assim com uma responsabilidade partilhada poderíamos ultrapassar a dificuldade que existe em arranjar fiadores quando se parte de uma situação de grande vulnerabilidade... Não estamos a falar no apoio a grandes iniciativas, mas pequenas estruturas, um pequeno número de pessoas que desta forma têm a sua oportunidade e sentimos que alguma coisa está a ser feito...

Acha que no futuro, uma organização como a AAIMAM poderá ter mais escala, em termos de número de pessoas apoiadas, mais até do que na dimensão das estruturas criadas?...

O grande problema é o financiamento... A primeira vez que eu pensei o financiamento, pensei numa forma de contribuição regular por parte de várias pessoas envolvidas a título pessoal e de filantropia... Senti logo que era difícil arranjar pessoas para contribuir com 1,00€ por mês! Para além da aversão a contribuir com um euro por mês não necessitando dele, há o problema burocrático de termos várias pessoas a contribuir e a assumir uma responsabilidade... O custo de gerir esta angariação de um euro por mês é brutal! Terá de ser com iniciativas não regulares de apoio à contribuição face a uma ou outra situação concreta. Um desafio que eu lancei há pouco tempo às pessoas da AAIMAM, foi a venda de produtos ou serviços que o mercado necessite... Participar nestas feiras medievais ou temáticas com produtos ou serviços que lhes permitisse angariar fundos, poderia revelar-se produtivo... foi um desafio que deixei ao atual Presidente da AAIMAM.

Acha que o “bom casamento” entre a lógica da rentabilidade económica, que tem de existir numa entidade bancária, e a lógica da sensibilidade social, que leva à sua aproximação a outras instituições, como a AAIMAM que ajudou a fundar, pode fazer da CCAM do Noroeste uma entidade com um papel de *pivô* na dinamização de redes de parceria que envolvam organizações que estão

mais próximas destes públicos em situação de vulnerabilidade e que possam empreender nesta dimensão? Quem fala em organizações sociais, também pode falar em organismos públicos e outros... [interrupção] Philippe Aydalot dizia que a (micro)empresa inovadora não pré-existe aos meios locais mas é alavancada por estes, os comportamentos inovadores dependem essencialmente de variáveis definidas ao nível local e regional, sendo os territórios e as suas organizações a criar um projeto comum, algo de novo e caminhos novos a partir do território...

Aqui no Alto Minho, a iniciativa de apoio ao microempreendedorismo em meio rural – o EMER - vai avançar. Daqui a pouco estarei com um dos responsáveis da candidatura que procurará abranger toda a zona norte, julgo que já há uma dotação orçamental para isso e que vai abranger municípios de toda a zona norte...

Mas a iniciativa EMER resulta também de candidaturas a fundos do Portugal 2020 e do Norte 2020?

Sim, julgo que será para concretizar ao longo do ano 2017 e posso até precisar algumas das verbas que estão alocadas... [consulta de página *web* sobre o EMER] Estamos a falar de verbas próximas dos 200.000,00€ num primeiro ano e próximas de 150.000,00€ num segundo ano, já aprovadas... O projeto visa o apoio à promoção do empreendedorismo e divulgação dos produtos endógenos e inclui uma bolsa de facilitadores e mentores... Ao falar-me da linha teórica do autor que referiu, lembrei-me de projetos como estes, que procuram uma aproximação aos locais para ver o que lá se faz de melhor para serem apoiados e modernizados...

E mobilizar não apenas organizações de referência mas outros empreendedores para serem também mentores de novos nano e micro empreendedores... Há uma grande abertura de quem está a começar, para

absorver a experiência de quem já passou por esses primeiros passos... As novas candidaturas para ações direcionadas a públicos específicos, designadamente aqui na Câmara de Viana, também envolverão a mobilização de empreendedores “veteranos” para ajudarem à capacitação de novos possíveis empreendedores... Um dos micro-empreendedores que conhece fez, recentemente, um novo investimento para “espantar a crise” e responder à ameaça da concorrência... E estes empreendedores com experiência serão certamente convidados a dar algumas dicas a empreendedores “principiantes”... Mas não chega: para além da comunidade de empreendedores, cada entidade tem o seu próprio papel e pergunto-lhe se aqui a CCAM Noroeste pode ter um papel específico.

Acho que sim, no seguimento da nossa preocupação com a vertente social... Se houver iniciativas que agreguem outras entidades, a CCAM Noroeste pode participar direta ou indiretamente, via Fundação que tem como um dos alvos de atuação a preocupação mutualista, que pode vir a dinamizar de alguma forma o apoio a este tipo de iniciativas.

Pensando na absoluta necessidade do trabalho em parceria para criar impacto, nos dias que correm, quais julga serem as grandes virtudes mas também as grandes dificuldades associadas a este esforço de trabalho em parceria e de que o mesmo gere resultados...

Depende muito das pessoas! Depende das pessoas logo a vontade de se formarem as parcerias, tendo consciência que o fazem em benefício público e não necessariamente de si mesmos. Nas parcerias há uma externalidade positiva e quem ganha é a sociedade! Não podemos avaliar a participação nestas parcerias com os ganhos mensuráveis em dinheiro. Se uma pessoa passa a viver bem, com saúde, com autoestima e sem viver dependente dos dinheiros do estado isto é bom para as pessoas e para a sociedade no seu conjunto e as entidades públicas têm aqui uma responsabilidade acrescida. Inclusivamente, mobilizando a

sociedade civil para os apoiar nestas iniciativas. Uma entidade privada ou uma instituição de crédito pode apoiar mas não pode ser o pivô desse processo.

Para além do Microcrédito [em sentido estrito], há hoje um “mundo de possibilidade” no apoio ao micro-empendedorismo que desafiam a exploração de soluções de microfinança [em sentido lato]. A Caixa tem estrutura para uma aposta como essa, mais diversificada na área das Microfinanças?

Nós temos um conjunto de protocolos e não vai além disso... Mas não sei se não deveria haver um pensamento um bocadinho mais à frente... Isto é, hoje os Bancos e as Seguradoras têm desafios enormes e o maior desafio passa pela nova forma de fazer banca e fazer seguros trazidos pelas novas tecnologias; poderiam ser pensadas iniciativas que pudessem socorrer-se destas novas tecnologias da informação e comunicação para apoiar estas microempresas...

Mas como envolver públicos excluídos que, muitas vezes, nem acesso a *internet* conseguem ter?...

Era necessária uma agência para regular este *croudfunding*... Da mesma forma que há agências que recorrem hoje a dezenas, centenas ou milhares de pessoas para as financiar, estando cientes de algum ou mesmo muito risco envolvido, em que podem perder dinheiro mas também podem ver acontecer muito... Se houvesse uma agência agregadora para este tipo de projetos, por exemplo, a partir de um sistema de títulos que eram vendidos, mas com o compromisso desta agência fazer o controlo dos projetos, projetos esses que sendo rentáveis trariam ganhos para esta agência ou associação... Imaginemos uma agência, que pega em N projetos de microcrédito, esta agência recorria ao *croudfunding*, mobilizando um conjunto de outros parceiros para a constituição de um fundo ou um seguro para injetar em novos projetos...

Mas seguro não no sentido estrito, mas num sentido mais lato?...

Seguro muito próximo do que faz a AAIMAM responsabilizando-se por 20%, mas com uma responsabilidade mais repartida...

Fazê-lo através de *croudfunding* não apenas junto de pessoas singulares, mas junto de fundações e outro tipo de organizações, assegurando a tal Agência esse controlo e reporting às partes interessadas?

Projetos que tivessem alguma alavancagem com financiamento bancário [nos moldes do microcrédito] mas em que o Banco tivesse uma garantia mobilizada por essa Agência a partir do *croudfunding*, quase como faz a Norgarante... Em que constituem um seguro ou caução aqui, que depois é devolvida ali [em termos de linha do tempo] Hoje um informático ao serviço da Caixa pode desenhar um programa que permita pôr um sistema destes em movimento... Há um grupo que se preocupa com questões éticas ao nível mundial e que lança o repto a todos os que estão associados à plataforma para ajudar a pessoa x ou a família y em função de situações limite... através de donativo ou de outro tipo de ação... Se os projetos forem visíveis e forem diferentes...

Mas de que forma dar visibilidade a este tipo de projetos que arrancam de uma situação de vulnerabilidade? Tendo, por exemplo, um “selo” na loja comercial ou no escritório de serviços atestando os programas Microcrédito ou Finicia que estão na sua origem, como referia no ano passado o Sr. Vereador?

Mas tem de ser nas duas vias: essa tem um alcance limitado que é o reconhecimento público local; a plataforma de gestão de *croudfunding* poderia ter até um alcance mundial. Pegue-se no conceito do preço justo: os indivíduos em vez de entrarem no circuito comercial em que podem vir a ser altamente explorados, poderem entrar em circuitos especializados, que não estão massificados mas têm públicos que pagam o preço justo. Quem dá o exemplo do preço justo, dá o exemplo do circuito fechado: um individuo que avançou com a

criação de um alojamento local, as entidades locais envolvidas no projeto passam a referenciá-lo quando convidarem pessoas de fora a visitar a cidade.

O Sr. Vereador, no encontro do ano passado referiu também a necessidade de uma espécie de “fundo de garantia para o insucesso”, talvez mais partilhado entre parceiros ligados ao microcrédito ou a outras linhas de microfinanciamento. Embora seja fundamental não haver a presunção de que a iniciativa apoiada será sempre um sucesso... É claramente insuficiente a iniciativa de uma organização só, como poderia tal ser feito de forma partilhada?

Aplicando a filosofia dos fundos de garantia mútua, se houver uma grande quantidade de promotores e todos eles contribuírem com X ações proporcionais ao apoio que receberam inicialmente cria-se esse fundo de garantia, também em função da probabilidade de sucesso ou insucesso que iniciativas desta dimensão poderão ter. Há indivíduos que pagam um seguro e são contribuintes líquidos porque nunca têm um acidente e há indivíduos que acabam por ser beneficiários líquidos ao terem um acidente. Há necessidade de zelar por um equilíbrio entre os que são contribuintes líquidos e os que são beneficiários líquidos. Será possível projetos que têm sucesso ajudarem a pagar o insucesso dos outros?

Não passaria por um fundo institucional ou de uma parceria de instituições, mas por uma ação de empreendedorismo comunitário por iniciativa de empreendedores que partilhem o mesmo mercado local? Isso vai um pouco ao encontro da ideia original do Prof. Yunus de incentivar a responsabilidade grupal perante um conjunto de iniciativas económicas de carácter individual...

O número de processos é pequeno ao nível regional e torna difícil a sua concretização, mas daí a necessidade de haver uma comparticipação, uma fiança ou um aval conseguidos pelo próprio empreendedor. Os 20% conseguidos pela via já habitual e o resto tentava-se que fosse mutualizado entre instâncias,

empreendedores e cidadãos que não tinham de conhecer pessoalmente a situação... Quem diz 20%, diz 50%...

Metade da responsabilidade de mobilização do próprio empreendedor e metade da responsabilidade da agência que mobilizava através de um sistema de *croudfunding*?...

Os outros 50% eram mutualizados...

Mas há situações que, de todo, não conseguem mobilizar um avalista pessoal... Por exemplo, os imigrantes apoiados, sendo necessariamente gente legalizada, é também gente que sofre de um extremo isolamento, não têm praticamente ninguém!

No sistema mutualista, há os que dão uma contribuição regular para o sistema... Qual a contribuição? [pausa] A contribuição poderia ser em função do seu capital: faço um projeto de 10.000,00€, tenho uma garantia de 50%, mas se faço um projeto de 10.000,00€ e só apresento uma garantia de 25%... No futuro o primeiro tem de contribuir menos do que o segundo para o tal fundo de garantia mútua... Há um que tem de entrar com uma contribuição mensal de 10,00€ e há outro que tem de entrar com uma contribuição mensal de 20,00€. Tem de haver aqui um mecanismo que permita corrigir as assimetrias de partida. Criar um misto de garantias do próprio e garantias dos seus pares...

Para finalizar, para além destas soluções mais óbvias, relacionadas com a constituição de seguros e de garantias associadas á concessão de microcrédito ou outro microfinanciamento, que outro tipo de apoios podem ser dados mais diretamente ou através da sua fundação no sentido da capacitação destes públicos-alvo mais excluídos? A Caixa pode ajudar em iniciativas de atuação que vão além do processo de instrução do processo de investimento e acompanhamento da sua execução?

Sim, concordo com essa capacitação e, mais que isso, a necessidade de contribuir para uma cultura da avaliação do risco e do saber empreender. Nós alocamos uma parte dos nossos capitais próprios para isso, que é dinheiro da própria Caixa mas não podemos comprometer dinheiro dos depositantes para iniciativas que têm um grau de probabilidade de incumprimento elevado. Para projetos destes as taxas de juro deveriam ser elevadíssimas, mas estaríamos a ver o processo apenas numa ótica comercial... Mas a perspetiva é a de ter alguma sensibilidade para a especificidades destes públicos.

Mas, da mesma forma que houve abertura para trabalhar com públicos muito jovens, por intermédio do IPVC e IPCA, se fosse lançado o desafio à capacitação para o empreendedorismo junto de públicos fragilizados, num alinhamento menos sofisticado e a pensar em públicos quase sempre com menos instrução, a partir do GAF ou de outras entidades de economia social com uma ligação a estes públicos que mais necessitam de uma capacitação prévia... A CCAM Noroeste estaria aberta a este tipo de iniciativa?

Conheço os projetos do GAF... Mas acho que era preciso alguém com uma vertente mais financeira para pensar o projeto... porque as pessoas da área social têm muitas vantagens, mas tenho dúvidas que consigam perceber o alcance do que estivemos aqui a falar... Era preciso alguém com capacidade técnica e financeira para desenhar o projeto desta forma ou daquela... e que se pudesse traduzir em números.

E esse alguém, passaria por uma consultoria privada ou uma CIM?

Eu acho que poderia ser uma Universidade e um curso como o de Economia Social... Com o Professor Américo Mendes é possível com certeza pensar uma proposta interessante. Mas é preciso mobilizar pessoas simultaneamente com conhecimento e com vontade...

Obrigado, Dr. Correia da Silva.

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DO SETOR PÚBLICO

NOME: Luís Nobre **CARGO:** Vereador do Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Viana do Castelo

LOCAL DA ENTREVISTA: Câmara Municipal de Viana do Castelo

DATA: 16 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO: 15h00m

HORA DO FIM: 16h30m

Quando pensei nos objetivos do presente trabalho final de mestrado, entendi avançar para um estudo de caso aqui em Viana do Castelo e, quando entendi recolher a visão de uma entidade pública muito empenhada no apoio ao microempreendedorismo de base local, como atesta o trabalho do seu Gabinete de Apoio ao Microempresário, pelo menos desde 2010, por isso fiz questão de realizar esta entrevista. Este estudo está muito focado aqui em Viana do Castelo, como região e também como concelho porque, quando comparo com outros territórios que também conheço, Porto e Braga, tenho a sensação de que existe aqui um grande potencial de inovação ao nível do microempreendedorismo. Há uma elevada densidade de casos apoiados, neste território, com a vantagem de se sentir uma maior proximidade dos empreendedores si: apoiam-se mutuamente para além da circunstância de poderem recorrer ao apoio das mesmas entidades ao nível local. Tenho vindo a pensar muito sobre aquilo que serviu de mote ao encontro do ano passado, peguei no documento que condensa as conclusões desse encontro e no documento da União Europeia sobre o relançar do espírito empreendedor. Importa perceber como surgiu e a partir de quando surgiu uma estratégia local de apoio a nano e micro empresas, para depois lançar a discussão sobre qual poderá ser o papel da Câmara Municipal como eventual *pivô* de uma rede de parcerias que se venha a desenvolver, ao nível local.

Como introdução, eu diria que os projetos políticos e a sua concretização no âmbito autárquico assentam muito nas ideias-chave e no pensamento do seu líder, no Presidente da Câmara. Assentam numa liderança forte, numa perspetiva muito pessoal, e num trabalho de equipa de um executivo, que tem muito a ver com as características de cada vereador para influenciar a concretização dessas ideias que movem o conjunto. Se não houver uma sensibilidade direta da liderança seja para que projeto for, não se conseguirá obter resultados ou os resultados serão diminutos. Até 2009, aquilo que era o pensamento [estratégico] estava muito mais voltado para outras áreas – saúde, bem-estar, ambiente – muito em resultado do que foi o primeiro plano estratégico para Viana do Castelo. Este foi um dos primeiros concelhos a ter um Plano Estratégico para o Desenvolvimento. Hoje, planeamento estratégico e desenvolvimento são termos que são comuns, mas nem sempre têm resultados práticos efetivos. É preciso desenhar determinados vetores, acreditar-se que aqueles são vetores estratégicos de desenvolvimento e priorizar um conjunto de ações e políticas que projetem esse vetores. Os primeiros vetores não estavam muito voltados para estas questões do desenvolvimento económico, mas com a eleição do atual Presidente, em 2009, há, de facto, um elencar de vetores de ação que viriam a marcar a sua liderança, na qual o apoio às atividades económicas assume uma posição fundamental. Acredita-se que é essencial trabalhar uma maior coesão do território e sem esta também não há efetivo desenvolvimento económico. A partir daí, fez-se a revisão do Plano Estratégico para o Território, esse plano revisto identifica um conjunto de fileiras de atuação, quer no âmbito dos territórios de baixa densidade, ao nível da agricultura e das florestas, mas também no âmbito dos apoios ao tecido empresarial, em geral, e dos apoios a micro empresas, em particular. As microempresas dominam o tecido empresarial da região e mesmo as de maior longevidade são quase todas de micro dimensão resultam, na sua maioria, de projetos individuais ou familiares...

Evocando a tradição regional, desde a gastronomia a outras áreas mas...

Claramente... Talvez a gastronomia seja das fileiras mais consolidadas... A partir daí, o que foi feito? Procurou-se identificar todas as iniciativas - programas e ações - que pudessem alavancar essa intenção de dinamizar o tecido económico da região. Desenvolvimento económico no seu verdadeiro sentido, desenvolvimento integrado e não só de determinados setores... Associado à estratégia e a esta orientação para agregar tudo o que fossem mecanismos de apoio e estabelecer redes de parcerias, até então pouco exploradas... Até então estas tinham sido muito circunstanciais, em função de eventos concretos e não em função de ações de fundo. Para apoiar microempresários, tivemos de nos associar a entidades com *know-how* na área do microcrédito e de outros apoios a microempresas. Esses parceiros tinham mais sensibilidade para trabalhar essas questões, quisemos fazer parte dessa rede para desta forma ajudar a disponibilizar um conjunto de incentivos... e nem sempre financeiros! O facto de se acompanhar de perto, de alguma forma aconselhar, alertar para instrumentos de que se pode lançar mão... é fundamental.

A Câmara entendeu ser aqui um elo de ligação entre potenciais empreendedores individuais ou micro, mais ou menos excluídos e com iniciativas mais ou menos modestas, e entidades terceiras com atuação nestas matérias. Envolveu-se como *pivô* em programas de financiamento, mas para além desse apoio financeiro, em que medida pode a Câmara dar outro tipo de apoios?

A Câmara procura também mobilizar potenciais investidores... Nós, para podermos estar no fundo que sustenta o MVC Finicia, tivemos de deixar de investir noutras coisas... Mas foi claramente uma opção estratégica! Era estratégico para nós criar condições para que cada empreendedor e cada investidor visse as condições ideais para iniciar o seu projeto no nosso território. Tivemos igualmente a preocupação de alocar recursos humanos para a gestão destes programas em que nos envolvemos, com a criação do Gabinete de Apoio

ao Microempresário [GAM] que tem tido um papel fundamental no aconselhamento [dos potenciais interessados] e no encaminhamento [para instituições parceiras]. A identificação deste programa em concreto – o Microcrédito – lançou-nos num trabalho inovador e tudo ficou mais facilitado. Em simultâneo, temos tido outras medidas de âmbito municipal, nomeadamente no que diz respeito a algumas taxas, alguns incentivos à reabilitação, medidas de isenção temporária do IMT...

Um conjunto de medidas de exceção dada a fase de arranque...

Todo esse conjunto de medidas tem sido muito mobilizador e é motor da atratividade que o concelho representa. Sentimos que há uma procura, que há um acreditar, há um concretizar de projetos, tanto micro como grandes projetos. De facto, foram criadas condições de estabilidade que motivam essa atratividade. Há a consciência fundamental de que é necessário criar relações de confiança o que, muitas vezes, na administração não se consegue mas aqui foram criadas condições... A instabilidade provoca indefinição, incerteza e insegurança! Quando uma pessoa está a iniciar um projeto, se tem um ambiente de orientação e de segurança no futuro próximo, tudo isto acaba por influenciar. A existência de uma estratégia clara, de tentar atingir um objetivo coletivo, para o qual cada um possa contribuir à sua dimensão... Este ambiente, este acreditar, esta dinâmica positiva que resulta de tudo isto que eu estava a falar acaba por criar as condições ideais para as pessoas se sentirem motivadas a empreender e a apoiar quem empreende.

Ao ouvi-lo, recordo as palavras do coordenador técnico da Incubo, no contexto dos Arcos de Valdevez, que falava da necessidade de haver aqui um organismo que crie esse ambiente, ou seja, esse ecossistema favorável ao espírito empreendedor e ao arranque de iniciativas empreendedoras efetivas, sejam elas mais ou menos micro... Eu pergunto-lhe, pensando em Viana do Castelo, se a autarquia não é a peça-chave na estruturação desse ecossistema

institucional, que sirva de retaguarda para um conjunto de microempreendedores, que possam estar em situação mais fragilizada e que possam, pela via do empreendedorismo, conseguir a inclusão económica e pela via da inclusão económica uma maior inserção social e comunitária?

Não podemos ignorar que Viana é uma capital de distrito e, nessa medida, temos uma responsabilidade acrescida e, como tal, temos obrigações de solidariedade para com o território que é, em grande medida, um território de baixa densidade. Como resultado desta condição, padecemos de alguns dos problemas típicos da interioridade sendo, no entanto, um território claramente litoral. Assim, dentro do que é o território municipal, não tenho dúvidas que tentamos assumir essa liderança [e essa posição de peça-chave], ao desenvolver projetos, mobilizar parceiros e criar condições para que o micro empreendedor interprete e perceba que tem essas condições. A dificuldade é conseguir que esta matriz se estenda “em mancha de óleo” a todo o território distrital... porque os territórios não deixam de ter particularidades, microinteresses [e algumas rivalidades]. Há que desmistificar o que se entende por microprojetos e por um projeto tecnológico, muitas vezes designado por *startup*, tem uma implantação territorial mas uma ação efetiva que vai muito além daquele território. Não raro são desenvolvidos por pessoas que não têm como motivação o exercício de uma atividade que dominam dada a sua formação, mas têm sobretudo a ver com uma situação de desemprego, de ausência de alternativas.

Para os mais jovens também se trata da ausência de uma oportunidade de ver reconhecidas as suas competências, dada a sua falta de experiência...

Há a questão da identificação da ideia e do empreendedor e há a questão de como permitir a concretização da ideia... são momentos distintos! Porque pode existir um empreendedor capaz com uma ideia forte, mas depois é necessário reunir um conjunto de outras condições para concretizar essa ideia. Esse período de

incubação e materialização da ideia é extremamente crítico... O GAM da Câmara Municipal tem um papel crucial nesse momento...

Encaminhando cada empreendedor para cada uma das soluções, que tem no seu leque de respostas que foi consolidando com um conjunto de instituições parceiras: uns vão por um lado outros por outro...

Não só através do técnico que está responsável pelo GAM da Câmara Municipal, mas até pelo esforço de cada um de nós quando somos confrontados na rua, em eventos, face a audiências, em respostas a atos administrativos, vamos tendo uma capacidade de resposta, de acompanhamento e de ajuda que, se não tivéssemos, resultaria num ambiente claramente prejudicado, em matéria de incentivo ao empreendedorismo. A estruturação deste serviço [desde 2009] coloca-nos num patamar de resposta, desde respostas administrativas a apoio financeiro, que muito contribui para o ambiente favorável à iniciativa de que falávamos há pouco... Neste momento, eu acho que ele já é uma realidade.

Mas para a criação desse ambiente é fundamental uma comunicação eficaz. Aliás, o Sr. Vereador tem falado, em várias circunstâncias, da importância da comunicação e da informação... A quantidade de informação não é posta em causa porque as evidências mostram que ela não falta e está disponível, a questão coloca-se na qualidade...

Essa será uma dificuldade transversal a todos os territórios, a todos os programas de apoio, sentir que as pessoas muitas vezes passam ao lado destas respostas... Porquê? É uma realidade que temos que contornar e que passa por colocar os microempreendedores em comunicação... É preciso perceber que é fundamental criar dimensão: os microprojectos, cada um por si, até podem parecer residuais e sem expressão relevante, mas todos juntos ganham dimensão e podem ser assumidos como um *cluster* que projete a região e desenvolva um contexto socioeconómico interessante. Numa perspetiva de maior projeção nacional ou até

da internacionalização. Numa lógica de favorecer a rede de *cluster*, sobretudo em determinados setores, poderá criar-se condições para essa projeção, para se vir a atingir esses patamares.

Aqui há uns anos atrás, na região do interior norte do nosso país, mais uma vez por força da qualidade da liderança de uma organização, na altura, a atuar nesse território, criou-se o designado SIM – Sistema Internacional de Microcrédito – em que entidades com atuação em Trás-os-Montes articularam com entidades da Galiza, para desenvolvimento de um projeto transfronteiriço. A ideia era, para além de ajudar micro unidades empreendedoras, também potenciar a sua internacionalização por via do aprofundamento dos laços com um território com o qual se sentiam, não só económica, mas até culturalmente identificados. Aqui nunca houve um projeto com esse perfil?

Nós procurámos desenvolver essa interação num setor em concreto, que tem a ver com a produção de vinhos na região. Somos uma região com uma tradição distrital muito grande: no Vale do Minho o reconhecimento do Alvarinho está claramente concretizado e houve um esforço para proporcionar o desenvolvimento de uma outra casta no Vale do Lima, entre Viana do Castelo e Ponte de Lima, que não tinha ainda essa projeção. Entendemos apostar na fileira da produção de vinhos, que tinha passado por um período de alguma desilusão com a falência de uma adega, cujas consequências ainda hoje são sentidas e verbalizadas por antigos associados... Em 2009, identificou-se essa situação e assumiu-se que seria uma das fileiras a trabalhar para recuperar uma tradição, apoiando exatamente micro e pequenos produtores e, com muito esforço, fomos criando condições para que eles trabalhassem em conjunto. Por exemplo, este micro produtor domina bem a área da produção e produz muitas vezes vinho de qualidade, mas tem uma dificuldade clara na distribuição do seu produto: não adianta produzir se não consegue escoar o seu produto! À microescala é um

trabalho muito difícil de se fazer, sobretudo no mercado dos vinhos que é muito agressivo e concorrencial. Hoje é preciso apostar-se muito na comunicação e na projeção e o universo de microprodutores tem de trabalhar em conjunto para ganhar a sua quota de mercado!

Está a dizer-me que a intenção da autarquia, quando pegou num setor estratégico como o dos vinhos e tentou, nomeadamente, motivar empreendedores desiludidos, foi no sentido de internacionalizar a imagem desta região como produtora de vinhos?

Sim, esta ação permitiu destacar nomeadamente a casta do loureiro. Havia, então, uma imagem negativa dessa casta e havia que modificar o contexto e mobilizar os atores. Os produtores sozinhos não conseguiam mudar o contexto porque não tinham escala. Era fundamental que os produtores se organizassem para atuarem em rede e terem impacto. A partir do momento em que criam dimensão, conseguem estudar melhor o seu mercado, ao nível nacional e internacional.

A autarquia assume aqui uma dupla função de mobilizar entidades que possam ser retaguarda de empreendedores, como tínhamos dito, mas simultaneamente mobilizarem os empreendedores, na área do vinho como noutras áreas, para se organizarem entre si e formarem uma consciência de grupo com um objetivo comum...

Incentivámos isso na área do vinho, como o fizemos na área das madeiras e artesanato, sobretudo na área do baixo Neiva, que sentiram uma complexidade concorrencial muito forte e necessitaram desta alavancagem. Há todo um trabalho que é preciso concretizar, e que não se consegue de um dia para o outro, que passa por mudar mentalidades e culturas. As pessoas perceberem que ganham se trabalharem em rede, ganham se trabalharem para um objetivo coletivo!

Há aqui um trabalho paralelo entre os apoios mais visíveis, que passam muito por apoios mesmo financeiros como acontece com o envolvimento no MVC Finicia, mas depois há um trabalho mais invisível que se vai fazendo no estímulo a uma cultura do empreender, de se organizar coletivamente, de se mostrar e de se defender como região, não é?

Quando pensámos, mais do que uma vez, promover encontros de *networking* entre empreendedores, do Microcrédito e do Finicia, foi também para os pôr em contacto. Em 2011, foi mesmo só no concelho, mas em 2015 acabou por abranger outros concelhos da região. A *rede* faz sentido não só ao nível local, mas também ao nível regional e inter-regional! Em função do objetivo comum que tiver cada fileira ou cada setor de ação económica, ele deve ir mobilizando empreendedores destes territórios que se tocam...

Mas, quem observa de fora esta região ampla do designado Alto Minho, repara num contraste entre o que podemos entender por Vale do Lima e o que podemos entender por Vale do Minho... Mesmo ao nível do próprio Microcrédito ANDC há um contraste: adesão muito mais forte no Vale do Lima do que no Vale do Minho, onde esta foi sempre residual... Não sei se identifica também esta dualidade também a outros níveis?

Quando falávamos há pouco das divergências regionais e dos microinteresses territoriais é um pouco nesse sentido... É difícil conjugar interesses e cultivar este espírito de região, como um todo... As várias entidades e as várias regiões têm ritmos, têm perspetivas, têm visões que não são sempre compatíveis... É necessário aglutinar e criar as tais sinergias positivas para que as coisas possam acontecer! Tem-se aqui duas opções: ou se é persistente e se continua a trabalhar continuamente para mudar mentalidades - e 5 anos é pouco - ou se desiste de atingir um patamar que evidencie e gere as condições para acontecer algo de inovador. Este é o conflito interior que nós, decisores, temos de viver: temos de ser solidários com um território mais alargado do que aquele pelo qual somos

politicamente responsáveis, mas a nossa missão primeira é o concelho que está à cabeça de uma região com ritmos diferentes. Esperamos, respeitando ritmos um pouco mais conservadores, ou avançamos, obrigando a região a processos inovadores?!

Mas, por exemplo, uma CIM não estando tão vinculada ao território concelhio sujeitos a lideranças um pouco precárias, na medida em que não podem ir além daqueles x anos, uma CIM está numa posição mais confortável para ter esse papel agregador e essa ação a longo prazo?

Considero que com outras competências sim, com as atuais não... Coloco a questão ao nível dos resultados e da expressão desses resultados... Nós, se acreditamos numa estratégia, temos de ser o seu motor, temos de mostrar o nosso empenhamento. O projeto MVC Finicia foi despoletado em finais de 2009 e, em finais de 2016, vai na sua terceira geração... É isso que me faz sentir realizado... são os resultados. Não sei se há muitos concelhos no país nesta circunstância!

A ANDC Microcrédito apanha um conjunto de casos numa situação de maior vulnerabilidade, pessoas que não conseguem assumir uma responsabilidade nos montantes de que falamos no Finicia... Mas que tendo arrancado com um microcrédito para se estruturar, mais tarde, algumas dessas pessoas vieram a candidatar-se ao MVC Finicia para conseguir maior projeção no mercado... Uma das razões da escolha de Viana do Castelo para caso de estudo, foi justamente ser território em que programas como esses, ou outros mais vinculados ao IIEFP, se têm revelado operações complementares... Muitas vezes, por responsabilidade das próprias autarquias, estas medidas andam de “costas voltadas”...

Parece-me que isso é uma questão de atitude... Se nós exigimos que um empreendedor tenha um sonho e tenha uma atitude positiva para enfrentar os obstáculos, temos de lhe disponibilizar os instrumentos... Se exigimos resiliência,

capacidade de liderança e capacidade de inovação, nós temos de ser o espelho dessas virtudes empreendedoras. Nós que estamos na liderança das entidades ou dos movimentos associativos também temos de o ser! O interligar dos instrumentos financeiros e destes com outro tipo de incentivos só pode ser positivo... se soubermos inculcar nos empreendedores o sentido da crescente responsabilidade que isso representa! Se atingem um patamar, é positivo que ambicionem alcançar outros patamares! Não podemos criar essa relação de confiança e depois hesitar ou “retirar o tapete”!

E tem havido também essa capacidade de absorção do *feedback* dos próprios empreendedores, no sentido de perceber as virtualidades dos apoios mas também as dificuldades e os desafios que eles vão partilhando? Muitos dos empreendedores já entrevistados, no âmbito deste estudo de caso, partilham algum arrependimento pela pressa em lançarem-se no mercado sem apostarem em alguma capacitação prévia no que representa gerir o seu próprio negócio, num mercado que não tem só nano empresas mas sim empresas de todas as dimensões e com outra capacidade de auto-gestão... Nunca houve, em contexto de iniciativa individual ou em contexto de ação em parceria, a tentativa uma atuação mais precoce ao nível da capacitação para o microempreendedorismo, tendo em conta a especificidade do território e o conhecimento do mesmo, que é a vossa grande mais-valia?

Nós temos vários modelos que podemos seguir... O ideal será irmos aprofundando a nossa cultura, no sentido de uma atitude mais cooperativa de escuta ativa e preparação prévia de uma série de componentes que são pré-requisitos para o sucesso do empreendedor... Mas para isso desde a investigação, ao ensino e às políticas públicas, à consciencialização do movimento associativo para um conjunto de princípios, que concorressem para essa mudança de atitude e maior valorização dessa preparação prévia... O ideal é que tudo fluísse como um caminho que a pessoa decide empreender, contando com várias entidades

públicas e o próprio movimento associativo, convidados a trabalhar em conjunto, de forma a criar as melhores condições para induzir essa sensibilidade para a gestão do risco, mesmo antes de se ter o negócio montado... Nos nossos projetos, eu acho que estamos com uma taxa de sucesso interessante mas, mesmo com esta taxa de sucesso, se há uma dificuldade transversal a todos os projetos que é preciso ser trabalhada... Então temos de trabalhar, para conseguir melhorar, senão não faz sentido termos disponibilizado recursos financeiros, recursos humanos e tempo e não estarmos disponíveis para tentar eliminar problemas de fundo que possamos constatar no nosso público-alvo...

Mas essas ações deverão ser pensadas diretamente em função deste público-alvo, especificamente os empreendedores, ou poderá ser pensada alguma ação em função de atores essenciais de retaguarda destes empreendedores mais micro como são os contabilistas e consultores que são peças essenciais da gestão financeira destas microempresas... os que sabem a realidade dos números de que, por vezes, os empreendedores não têm noção...

Nessa área não temos prevista nenhuma ação em concreto, mas não quer dizer que não se pensem novas medidas... A indicação que eu vou dando ao responsável técnico do GAM é a de partilharmos ideias com os parceiros e de nos ajudarmos uns aos outros, interagir e provocar no terreno a interação entre vários projetos... Ainda não há nenhum projeto com esse perfil financiado, mas eu diria que seria um bom projeto para nós trabalharmos e encontrarmos alguém no terreno que o queira trabalhar e apoiar, mas que uma das condições seja o de o fazer numa lógica de partilha, partindo dos projetos que já estão a acontecer e afinando formas de atuação junto dos projetos que ainda vão emergir. Encontrar um parceiro que fosse fundamental na identificação e na operacionalização deste processo que assim de repente, aqui em Viana parece ser a AEVC. A atitude tem de ser: quando se identifica, de forma sistemática uma dificuldade, há que encontrar uma resposta! Gerir bem estes projetos é garantir que eles tenham

efeitos reprodutores e inovadores e não deixar definhar uma aposta de vários anos no apoio aos empreendedores e ao seu ambiente propício ao desenvolvimento de novas iniciativas.

A minha perceção, no exercício de funções profissionais, é a de que há sempre empreendedores que não respondem adequadamente a estes desafios, mas há também um conjunto de imponderáveis que, muitas vezes, estão acima dos próprios empreendedores e que, realmente, não permitem o progresso do micronegócio ou precipitam o insucesso, que deixa os empreendedores em pior situação do aquela em que se encontravam, quando decidiram avançar com esta iniciativa. Já o ouvi partilhar a preocupação de como tentar aqui a criação de um fundo de garantia ou um outro mecanismo - uma espécie de seguro para o insucesso – mas que seja uma solução a contar com o risco de insucesso e que não faça deste a “morte” da pessoa enquanto empreendedor...

Era fundamental que o risco pudesse ser mais partilhado... Entre várias entidades e não apenas concentrado no próprio sistema financeiro... É preciso assumir que pode haver uma percentagem de 25% ou 30% de insucesso, conforme o histórico dos programas venha a revelar... O ideal seria saber que, ao nível nacional ou mesmo ao nível dos fundos comunitários, existiriam meios alocados para o efeito...

O tal documento estratégico produzido pela União Europeia, de que falei, com orientações para a atuação ao nível dos apoios ao empreendedorismo no âmbito do Horizonte 2020, aponta para a necessidade de apoiar algum experimentalismo ou experimentação de iniciativas inovadoras com o risco de insucesso que possa estar inerente...

A minha mágoa, enquanto agente político à escala local, é uma impotência para a atuação em algumas matérias e esta é uma delas... Com a crise económica deslocaram-se recursos financeiros, de todos nós, para determinadas matérias

complexas, algumas polémicas, e não há vontade política para alocar recursos financeiros para sustentar uma determinada percentagem de insucesso tolerado! Como cidadão, fico perplexo! Mas podem ser discutidas soluções, mais no plano regional e local, com algumas entidades, como a CCAM do Noroeste...

Até pela preocupação ética que domina o seu discurso...

Exatamente. Não sei que tipo de resposta a essa questão está disposta a dar a ANDC, o IAPMEI, a AEVC e, claro, a CCAM Noroeste... Mas, numa lógica de esforço comum dos parceiros, acredito que a Câmara esteja disponível para discutir a operacionalização de um sistema de proteção em caso de insucesso... Por exemplo, há esta linha de financiamento com um *plafond* de 500.000€, mas reter de imediato uma percentagem de 25% ou 30% num fundo de garantia para financiar o insucesso, não partir do princípio de que todos os casos serão bem-sucedidos... Quando a Câmara investe uma verba em programas como o Finicia, não é com a intenção de ser ressarcido desse valor, mas há que tirar ilações dos casos apoiados e zelar pela boa gestão dos dinheiros aplicados. E criar um fundo relativo a 25% ou 30%, por antecipação, poderia ser uma boa medida. A montagem de uma solução destas em termos jurídicos é bastante exigente...

Já foi veiculada também a ideia da participação dos próprios apoiados nesse fundo de garantia para o insucesso...

Mas teria de ser simbolicamente... Por exemplo, 5% dos valores investidos serem destinados ao tal fundo, na lógica de um seguro ativo pelo prazo contratual...

E, da mesma forma que se tem promovido a partilha de contactos e de prestação de serviços, haver aqui um outro tipo de comprometimento e até de mentoria ou até mesmo de garantia uns dos outros...

Eu distingo dois planos a trabalhar: um plano que é prévio, que é o de perceber o que cada uma das entidades parceiras vai contribuir para a consolidação do modelo de financiamento do fundo de proteção às iniciativas e, num outro plano,

poderem ser os próprios empreendedores a contribuir com um *fee* para a consolidação desse fundo... Um financiamento de caráter mais cooperativo que, desse modo, se torne sustentável. A questão agora é devolver a questão aos empreendedores e dizer: que apoio estão dispostos a dar a este projeto, pelo qual foram apoiados?

Essa seria uma ideia mais próxima do modelo original do Microcrédito já com 40 anos... Sr. Vereador, obrigado pelo seu contributo para este estudo de caso.

ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE COMUNIDADE EMPREENDEDORA

NOME: Joana Machado - Animadora de Comunidade de Empreendedores

LOCAL DA ENTREVISTA: Dínamo 10 – espaço de *coworking* profissional

DATA: 16 de novembro de 2016

HORA DE INÍCIO:17h00m

HORA DO FIM: 18h15m

Quando pensei nos objetivos do presente trabalho final de mestrado, entendi avançar para um estudo de caso aqui em Viana do Castelo e achei que a Joana tinha de fazer parte integrante do meu grupo de entrevistados. Porquê? Porque, depois de muitos anos a acompanhar microempreendedores, achei que que era necessário estudar novas respostas, que complementem o instrumento do Microcrédito, que na modalidade em que faço mediação vai até aos 12.500,00€, embora possa ser depois alvo de um reforço de capital... A ideia, que fui interiorizando, foi a de que o financiamento seria apenas o primeiro dos desafios de nano e micro empresas que se traduzem em estruturas de um elemento, um casal, três amigos, nunca saindo deste registo... A minha preocupação tem sido a diversidade, cruzando o ponto de vista de empreendedores, com o de entidades de apoio e, no seu caso, acumula a condição de empreendedora apoiada pelo Finicia com o de gestora de um espaço, que tem vindo a revelar-se plataforma de apoio para outros empreendedores. Alguns deles são *freelancers* outros são sociedades. Cruzei-me com casos que chegaram a estar aqui ou a ponderar vir para aqui e o que eu pergunto, para começar, é o que vos levou a conceber um espaço com estas funcionalidades? Vocês estiveram num espaço destes, dinamizado por outros, e acharam que em Viana do Castelo tinha de haver uma iniciativa parecida?

Nós representamos no concelho um espaço-tipo de *cluster* de empreendedores. Eu e o meu marido somos os dois arquitetos e começámos a trabalhar juntos em

Barcelona. Em 2007, nós viemos para Viana do Castelo porque começámos a ter aqui alguns projetos... Eu sou de cá e desafiei o Carlos a vir para cá... Estivemos a trabalhar em casa três anos e chegámos a um ponto em que percebemos que tínhamos de separar a nossa vida pessoal da nossa vida profissional... Começámos a procurar espaços para montar o nosso gabinete, mas apercebemo-nos que face ao custo-benefício de montar uma estrutura dessas, mais valia continuar em casa, pois continuaríamos a ser duas pessoas a trabalhar em conjunto e só íamos mudar de sítio... Mas em 2010, quando estávamos a pensar nisto, começou a falar-se muito de espaços colaborativos, espaços de *coworking*, também começámos a pensar nessa hipótese e nós vimo-nos como potenciais clientes de um espaço que, como aqui em Viana não existia, nós criámos. Se este tipo de espaço de economia colaborativa já existisse em Viana, nós tínhamos com certeza pensado ir para lá, mas decidimos criar um espaço que fosse uma mais-valia ao trabalhar em casa...

Mas quando apresentaram o projeto ao Finicia, foi colocando o foco mais na atividade convencional de gabinete de arquitetura, ou foi mais na atividade de *cluster* criativo?

Nós criámos a empresa de arquitetura e criámos o espaço, a que chamámos Dinamo 10. Na altura, pela necessidade de criar a empresa quer para a nossa atividade profissional como arquitetos, quer para recorrer ao financiamento e marcar a diferença, optámos por criar uma empresa que abrange ambas as atividades. Nós já tínhamos uma marca para o nosso gabinete, que era o *Feedback Studio*... Como não queríamos ser concorrenciais com potenciais arquitetos que quisessem vir para o espaço, nós optámos por separar claramente o Dínamo 10 da nossa própria atividade como arquitetos. Quem houve falar de Dínamo 10 em Viana do Castelo, sabe do espaço colaborativo. O foco do projeto de financiamento foi sempre muito vocacionado para o espaço de partilha, mas a

atividade rentável da empresa é a arquitetura! Temos 2 CAE: o de projetos de arquitetura e o de aluguer de materiais de escritório: é o CAE mais aproximado...

Sobretudo se pensarmos há 6 anos atrás, sendo uma atividade muito “fora da caixa”, não havia como enquadrar melhor...

Fizemos sempre referência às 2 atividades, mas a descrição do potencial inovador foi sempre feito à volta do espaço...

E nunca foram desafiados pelas entidades responsáveis pelo financiamento MVCFinicia, não apenas a CCAM Noroeste, mas também Câmara , AEVC e IAPMEI, nunca vos lançaram o desafio de serem aqui uma peça importante para outros empreendedores? Ou aconteceu o inverso, foram vocês que incentivaram as instituições que referi a desenvolver essa via...

Não digo que não tenha havido o interesse das instituições, mas as coisas que realmente foram postas em prática foram da nossa iniciativa, tendo já várias vezes pedido apoio ao Crédito Agrícola para eventos e situações específicas, à parte do apoio do Finicia no arranque...

Só por curiosidade: quando fala noutra tipo de eventos que a Caixa Agrícola já teve abertura para apoiar, foi o próprio Banco ou foi a sua Fundação?

No nosso primeiro aniversário como Dinamo10, nós fizemos uma residência de 4 dias sobre o tema do *coworking*, convidámos várias pessoas de fora a virem fazer a residência e falar sobre *coworking* nas suas áreas... Pedimos à Caixa Agrícola para trazer conferencistas, assegurar alojamento, ter verbas para alimentação e foi-nos dado apoio monetário para esse evento específico. Mais recentemente, pedimos apoio ao Crédito Agrícola para as Dinamite Sessions, que são sobre temáticas específicas e acabam por ser pessoas da nossa rede de contactos... Algumas são de perto, Porto ou Braga, mas quando são de Lisboa queremos ter condições para suporte da deslocação e alojamento... Então tivemos apoio direto do Crédito Agrícola para alguns oradores pontuais, vindos de mais longe... Só

chegámos a falar com a Fundação aquando do centenário da Caixa Agrícola. Em Abril termina o pagamento do empréstimo e nós estamos a pensar quais vão ser os próximos passos do Dínamo 10...

Eu também gostaria de perceber como foi o processo de candidatura ao Finicia? Foram muito alavancados pelos parceiros locais que fazem a mediação deste programa? Ou foi mais um projeto feito por vocês mesmos, a que foi só dar o ok?

Eu e o Carlos já tínhamos trabalhado num espaço deste tipo em Barcelona. Parte de uma intensão de conviver profissionalmente e controlar custos. As pessoas partem, no imediato, do controlo de custos fixos... mas depois apercebem-se que o que ganham mesmo é a intensidade de contactos, o convívio e a partilha profissional...

Mas nem em todas as áreas essa partilha é “saudável”... Há áreas em que esta forma de atuar colaborativa é “missão impossível”!

Devia ser possível ser uma partilha saudável em todas! Mas depende bastante da personalidade das pessoas envolvidas... Tenho pessoas, da minha área profissional, que me descrevem ambientes de trabalho que eu nunca vivi! Há questões de cultura e atitude em espaço de trabalho, mas depois também há questões específicas: um advogado não pode estar a desenvolver a sua atividade num ambiente destes, por questões da legalidade e confidencialidade que exige a relação com os seus clientes. Eu tenho um amigo advogado que quer muito ter uma mesa aqui e não pode, porque tem de ter um espaço muito mais reservado e exclusivo! Embora eu já estivesse à vontade com este tipo de ambientes, não deixou de ser uma novidade conciliar isso com a atividade normal de arquitetos. Como gerir um espaço destes? Nós sabíamos fazer projetos de arquitetura, mas...

Um espaço partilhado não é tudo “rosas”...

Exatamente. Temos de saber projetar um evento, fazer e receber chamadas a toda a hora, fazer visitas guiadas ao espaço... Há aqui questões de logística, mas também de organização do tempo e do dinheiro envolvidos... Aqui em Viana, quando começámos a falar sobre este modelo de negócio, há pessoas que hoje me dizem: “quando te ouvi falar nisto a primeira vez, sou sincera, não me acreditei muito e achei que não ia correr bem!...”

Eu já tinha visto um espaço destes no Porto... Quando conheci a vossa iniciativa, através do GAM da Câmara, a minha reação foi um pouco essa: aí em Viana? [risos]

Há outra coisa que acontece... Eu sou arquiteta, não sou gestora, e fui aprendendo a gerir à custa da tentativa-erro...do ir fazendo. Eu não percebia de plano de negócio...

Mas vocês não tiveram esse apoio na elaboração de um plano de negócio por parte da AEVC? Mesmo depois da elaboração e defesa do projeto de negócio junto do Banco e da respetiva aprovação... Começaram a surgir esses desconfortos de empreender fora da vossa zona de conforto...

Eu sabia que havia o compromisso de prestarem esse apoio... Chegámos a ter no Dínamo 10 a visita de todas as entidades envolvidas... Mas na prática, não houve um acompanhamento ao longo do tempo, um programa de apoio com formações ou visitas regulares... isso acabou por não acontecer! Enquanto associados, qualquer um pode frequentar módulos de formação promovidos pela associação... Mas eu entendo que tem de partir de cada um de nós, percebermos quais são as nossas dificuldades... Muitas vezes estamos tão longe dessa área, achamos que só o sermos criativos no arranque, já é suficiente... Eu e Carlos já trabalhávamos há três anos, já sabíamos faturar, pagávamos os nossos impostos ainda a trabalharmos como profissionais liberais, com contabilidade organizada... Nós apercebemo-nos dessa problemática quando as pessoas, que

estavam aqui a trabalhar, vinham ter connosco para perguntar como se faz para resolver questões de gestão corrente... Questões como: é melhor ser empresa unipessoal ou ser um profissional liberal? Atenção, eu só sou arquiteta!

E vocês não encontraram na pessoa do/da contabilista, a figura que poderia dar essa assessoria e esse aconselhamento?...

Tentámos, no âmbito das Dinamite Sessions, abordar algumas destas questões, para as pessoas poderem vir assistir e aprenderem mais sobre essa área. Questões tão simples como: o que implica constituir-se como empresa ou manter-se como empresário em nome individual... 3 anos passados, para nós fazia todo o sentido formar uma empresa, mas eu vejo muita gente que criou a empresa só porque corria atrás do apoio, sem ponderarem se a atividade será sustentável a médio prazo para manter tudo o resto que implica ter a empresa... A segurança social, o pagamento especial por conta, o ordenado de pelo menos uma pessoa assegurado, os impostos associados ao volume do negócio... Muitas pessoas não têm noção! Há este equilíbrio entre o custo e o benefício de criar a empresa que tem de ser ponderado, de acordo com as obrigações associadas. No Dínamo 10, optámos pelo prazo máximo de pagamento do empréstimo por razões estratégicas e baixar o valor das prestações mensais...

Não sei se se recorda do encontro sobre Microempreendedorismo e Território – desafios aos parceiros – que teve lugar na Caixa Agrícola, em novembro do ano passado, quando se começou a aprofundar as necessidades do apoio aos nano e aos micro empreendedores, foi logo sublinhada a questão da aversão ao risco... A sensação de as pessoas se sentirem ainda impreparadas para a gestão do seu próprio negócio quando avançam para a dinamização do respetivo negócio... Vocês vêem-se como espaço que, articulado com outras entidades, públicas ou privadas, possam responder a esta necessidade? Possam responder à capacitação deste tipo de nano e microempreendedorismo, pessoas que

queiram avançar com os seus próprios negócios, que vejam minorada por essa via a natural aversão ao risco?

Quando usou a expressão de que o financiamento é o primeiro dos desafios colocados aos empreendedores, eu não estou de acordo com o que disse... A maturação de uma ideia financeiramente viável tem de ser anterior ao financiamento... A capacitação prévia. Qualquer ideia se for bem trabalhada, acaba por cativar financiamento. Por exemplo, eu fui formatada para ser arquiteta criativa e não fui preparada para gerir uma empresa no final do curso... Quer trabalhe por conta própria ou por conta de outrem, temos de definir prioridades estratégicas e gerir um orçamento, quanto mais não seja o nosso orçamento familiar!

Quando a Joana e o seu sócio avançaram, não o fizeram apenas com financiamento Finicia mas também com alguma capacidade de financiamento próprio?

Sim. Nós na altura investimos o capital social de 5.000,00€, que ainda era obrigatório por lei quando iniciámos...

Tiveram de comprar ações à Norgarante?

Sim tivemos de comprar um determinado número de ações, mas nós não pedimos muito dinheiro...

Chegaram a pedir outro tipo de financiamento indireto, via apoios à contratação de terceiros, fornecidos pelo IEFP?

Nós fizemos isso recentemente, temos um estágio profissional a terminar, no âmbito da arquitetura. Não foi fácil no arranque... Passados estes anos todos, agora que as pessoas percebem melhor o que é o Dínamo 10, agora que um conjunto de entidades percebem o que é o Dínamo 10 e o potencial que pode gerar no apoio a empreendedores... Eu acredito que podemos dar um novo

salto... Aqui nas atuais instalações do Dínamo 10, estamos a “120%” da nossa capacidade...

Mas a lógica da incubação aplica-se a este espaço?

Nós não somos incubadora de microempresas!

Então têm mais a lógica de um *cluster* criativo?

Sim. Passada a fase inicial, já com provas dadas e acreditando que podemos fazer muito melhor, eu acho que o Dínamo pode afirmar-se como entidade fundamental para apoiar empreendedores inovadores... empreendedores da nossa rede de contactos, que são tão apaixonados por Viana como nós e querem ficar cá a viver. Nós, como empreendedores que somos, conhecemos bem as dificuldades e as necessidades dessas pessoas porque já fizemos esse percurso. Pessoas que participam regularmente nas nossas iniciativas, de diversas áreas, pessoas que já perceberam o potencial de poder estar aqui mas que não podem dentro deste espaço. O Dínamo 10 é isto que vê, são as pessoas que estão aqui diariamente a trabalhar, mas é muito mais do que isto! O Dínamo 10 é uma comunidade que vive das nossas iniciativas, ou à volta delas, que não está aqui diariamente mas que é beneficiada pela existência do Dínamo!

Estivemos a falar deste espaço, mas num outro sentido de espaço, há também alguma plataforma virtual alvo da vossa dinamização? Há alguma rede de colaboração com gente de longe... Barcelona, por exemplo?

Nós temos uma comunidade representada na nossa página *web*. Todas as pessoas que já participaram em alguma das nossas iniciativas estão lá... Destacando-se aquilo que fizeram e o papel relevante que tiveram! Nós estamos em contacto com pessoas de todo o mundo, articulamos com outro tipo de espaços no país... Este tipo de espaços está informalmente sempre ligado... Por exemplo, eu fui por estes dias a Lisboa e estive a trabalhar num espaço deste tipo... Aqui em Portugal,

estamos em contacto com Lisboa, Braga, Aveiro, Porto, Óbidos... Eu entro em contacto com o espaço e o mais provável é eu amanhã usar uma mesa lá!

Quer entre empreendedores que partilham esta realidade mais local, quer entre empreendedores que partilham este universo de criatividade e inovação um pouco por todo o lado, a partir de certa altura percebe-se que já não precisam de grandes campanhas de promoção porque a vossa história fala por vocês...

A circunstância de eu e ele nos termos separado e ele estar na Colômbia, o facto de eu ir a Berlim ou viajar para outros países, procuro nestas circunstâncias de mobilidade saber se existe um espaço colaborativo e vou lá visitar. Penso sempre: desta vez, vou visitar este ou aquele espaço!

Quando vai a um desses espaços, onde não tem necessariamente de conhecer alguém, como é que se apresenta? Essencialmente como um espaço em que outros podem domiciliar os seus projetos ou, pelo menos, os podem divulgar e utilizar pontualmente para reunir com outros projetos?

Sim. Podem fazer aqui uma reunião, podem utilizar o espaço por dois ou três dias para trabalhar, por isso é que tentamos sempre ter uma mesa vazia para pessoas nestas circunstâncias... Quando há mais rotatividade é diferente, aqui não há muita! Temos sempre uma mesa livre, onde já estive uma psicóloga, já estive um engenheiro, já estive uma artista plástica, que no final da residência até fez cá uma exposição... pontualmente vem cá o advogado e até dá apoio jurídico a quem está aqui. Este verão tivemos dois lugares libertos para o que designamos "pessoas em movimento", estiveram aí dois holandeses que estavam a trabalhar e a viajar... Esses dois holandeses acabaram por vir viver para Portugal, como o meu espaço era pequeno, acabaram por ir para o Porto. Eles vêm a Viana, quando muito para surfar... Aqui no Dínamo, estamos a começar a organizar, com o apoio de uma *blóger* surfista que está casada com um português

e a viver em Seixas - Caminha, para organizarmos um evento de empreendedores surfistas...

Então vocês têm soluções para quem fica cá dentro, mas também para quem vos bate à porta sem ser necessariamente para entrar...

O que eu quero organizar com ela é um *surf-camp* em que possamos atrair nómadas digitais, pessoas que andam à procura deste tipo de programas pelo mundo inteiro, só precisam de estar ligados à *internet* e nós propomos um programa que passará necessariamente pelo surf mas por um conjunto de outras atividades...

Mas, uma atividade como essa que descreve exigirá algum tipo de pedido de financiamento? Ou outro tipo de *crowdfunding* ou outra forma de sustentação do evento?

Sim, agora vamos ter de nos organizar para tornar isto possível e tirar partido da nossa rede de contactos...

Acha que o sucesso deste tipo de atividade, seja mais pontual ou mais sistemática, exige abertura da entidade financeira para reconhecer os benefícios que a atividade e estimular a inovação e a diversificação...

Há uma coisa muito importante na nossa atividade em particular: a empresa Dínamo 10 sobrevive e paga o empréstimo quase exclusivamente com a atividade de arquitetura! Teria sempre de fazer o investimento, porque eu necessitava de um gabinete para mim... Desta forma criei infraestruturas para mim e para outras pessoas, mas é muito difícil tornar o espaço rentável até que as atividades do Dínamo são, na sua grande maioria, atividades de entrada gratuita para estimular o *networking*! É esse *networking* que potencia o trabalho, a mim na área da arquitetura e às outras pessoas nas suas área e aí, sim, ganhamos dinheiro! Temos o que designamos "*networking vienense*", em Dezembro e em Junho, sem nenhum tema predefinido para as pessoas poderem vir falar do que quiserem...

Atividades do género do que a AEVC está atualmente a tentar dinamizar, do tipo B&B *breakfast & business*?

Eu conheço algumas das atividades desenvolvidas pela associação e, muitas vezes, elas pecam pelo excesso de formalismo... Nós somos extremamente informais, mas é preciso haver uma linha condutora e eu já me chamo a mim própria um gestor de comunidade... Antes tinha alguma dificuldade em assumir, mas eu sou de facto gestora de comunidade, ou seja, eu vejo as pessoas a entrar e eu sei quem vai falar com quem... parece aleatório mas não é, mas é bastante informal e esse conhecimento adquire-se com a prática! A informalidade não quer dizer que as coisas aconteçam por acaso...

As coisas acontecem com algum sentido, porque existe essa gestora de comunidade que lhe dá sentido...

Às vezes, eu surpreendo-me com a eficácia dos contactos que são estabelecidos nessas sessões e como, às vezes se geram contactos em “mancha de óleo”... Aquele que veio falou ao outro, que já começou a trabalhar também com o outro... E não é só trabalho, o objetivo às vezes também é dar visibilidade a iniciativas de responsabilidade social, ou de cariz cultural...

Eu sugeria terminar esta nossa conversa, por uma questão um pouco mais abrangente, que passa por conhecer as suas sugestões para soluções alternativas às que já conhecemos, tanto no plano financeiro como alternativas não financeiras. No plano financeiro, sempre foi confrontada com a solução do crédito ou houve alternativas que lhe foram propostas? Poupanças? Seguros? Houve alguma preocupação em ir diversificando as propostas?

Não... Nós fomos como que avalistas de nós próprios porque tivemos de comprar ações da sociedade de garantia mútua que serviam como garantia...

E em termos de outro tipo de apoios que não tenham passado necessariamente pela ação de entidades financeiras?

Eu acho que quem lidera esses financiamentos protocolados com Bancos ou com o Estado, poderia estudar formas de apoio a espaços como o Dínamo 10 tendo como contrapartida a disponibilização de espaço e de recursos associados, numa perspectiva de beneficiar duplamente quem chega e quem acolhe... A proposta que já apresentámos a algumas entidades passa por isso... As câmaras estão a ser muito pressionadas para apoiar o empreendedorismo, porque não apoiar a inserção numa comunidade? A proposta que fizemos foi a de criar uma equipa de acompanhamento, com mentoria de empreendedores, mas com retaguarda institucional... Uns mentores propostos por nós, outros propostos pela Câmara, outros propostos pelo Banco... O local de trabalho pouco importa...

Depende da atividade de que estejamos a falar [risos]

A maioria das pessoas ligadas aos serviços trabalha em casa! Eu vejo, por exemplo na minha área que é a arquitetura, eu não me imagino a ter uma infraestrutura física muito estruturada como têm tantos colegas meus que acabaram o curso 10 anos antes de mim! Uma das coisas que nós sentimos, quando criámos o Dínamo 10, ainda andávamos ambos entre Portugal e a Colômbia, com muita frequência, e conseguíamos contornar os encargos fixos nas temporadas que não estávamos cá... Se nós nos ausentávamos, havia sempre alguém para abrir portas, para fazer a manutenção do espaço, capitalizar a utilização do espaço... Se o espaço fosse só meu, eu fechava a porta e ia embora, assim mesmo sem estar cá, há alguém a tirar partido do espaço...

A partir do momento em que as pessoas estão instaladas e têm aqui as suas coisas, também ganham o sentido da responsabilidade pelas suas coisas e pelo que é de todos...

Sim, há sempre alguém para abrir a porta e para dizer quando chega ou para encaminhar para outro alguém... Esta conjugação da atividade da arquitetura, com as atividades de responsabilidade social que são marca do Dínamo 10 são

sempre um desafio... Eu faço isto porque gosto do que faço, mas tem que se pensar como tornar o Dínamo mais sustentável...

O Dínamo não é sustentável em termos diretos, mas é rentável quando pensa na quantidade de contacto que já lhe permitiu angariar...

Sim, é verdade. O Dínamo 10 não é rentável mas não deixa de ter os custos equilibrados. Nós, ao longo destes 5 anos já, demos provas de que conseguimos fazer muito, com muito pouco e, portanto, se formos apoiados por uma rede podemos fazer muito mais! É importante nisto ter um ou ter mais do que um parceiro, mas o problema é o *timing*, ou seja, é o ritmo de cada uma destas entidades... E o Dínamo 10 já foi *inclusive* convidado a ir para outras cidades!

Eu já perguntei a outros empreendedores se isto é mais do que um projeto de trabalho, se é um projeto de vida ou se, pelo contrário, dá ok dá ou não dá e “parte para outra”? É mais um “filho”?

Eu não tenho filhos, eu tenho o Dínamo que é mais que um filho... quase. Os fins-de-semana, por exemplo, são para o Dínamo: ou há uma exposição, ou há um *workshop*, ou alguém vem visitar... é muito absorvente!

Obrigada, Joana.

APÊNDICE 11

Respostas de duas O.E.S. e duas E.P.A.T ao
Questionário de Administrado a Outras
Entidades da Região do Alto Minho

**QUESTIONÁRIO PARA O.E.S.s e E.P.A.T.s da
REGIÃO DO ALTO MINHO (Respostas AAIMAM)**

Nota introdutória: o presente questionário é realizado no âmbito do trabalho de investigação com vista à conclusão do Trabalho Final de Mestrado do Curso de Economia Social da Católica Porto Business School.

1 – Surgimento e Desenvolvimento de Estratégias de Apoio ao Micro-empendedorismo de Base Local:

A organização em que colabora considera o apoio ao micro-empendedorismo de base territorial como estratégia de combate ao desemprego e de dinamização da economia local? Se sim, aponte medidas, objetivos e públicos-alvo das mesmas?

R: Sim. A nossa organização apoia indiretamente a criação de novos autoempregos, ao avalizar os empréstimos dos micro-empresários. Estes avais permitem a obtenção de crédito a quem, a partida, não o teria. Esses são também objetivos da associação: apoiar os micro-empresários a obterem financiamentos necessários. Apoiamos todos os micro-processos desde que situados no Alto Minho e seja elegíveis (à luz de critérios de viabilidade económico-financeira).

Face ao trabalho desenvolvido, considera prevalecer no público-alvo o designado empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo de oportunidade? Justifique

R: A maioria dos casos aprovados e apoiados pela Associação são de empreendedorismo de necessidade. A maioria dos pedidos de apoio vêm com a mesma configuração. Sem outros dados empíricos e apenas numa base de opinião, serão estes os maiores números de casos. Os casos de empreendedorismo por oportunidade que conheço, normalmente iniciam-se em atividades em *part-time* e por insatisfação com o que estão a fazer, sem quererem prejudicar a fonte principal de rendimentos.

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar a Região Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Pelo seu contacto de primeira linha com (potenciais) empreendedores, vertido em medidas já desenvolvidas ou a desenvolver, considera que a sua organização pode ter um papel primordial para lançar uma rede institucional de parcerias para a inclusão/ inovação social? Justifique.

R: Não diretamente. Temos servido de exemplo para outras entidades semelhantes. A nossa área de intervenção está limitada geograficamente. Temos desenvolvido algumas parcerias e isso vai-se ver ao longo do tempo.

Enuncie duas (ou mais) virtualidades da atuação em parceria:

R: Partilha de experiências e de conceitos.

Enuncie duas (ou mais) dificuldades da atuação em parceria:

R: Alinhamento de estratégias; conciliação de interesses; agendas inconciliáveis.

3 – Desafios do Apoio a Micro-empreendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

Um novo portal interativo de apoio a micro-empreendedores, ou outras respostas mais personalizadas para pessoas com dificuldades de acesso e/ou manejo das T.I.C.s, seria solução para o défice de informação ou o desadequado aproveitamento da mesma em prol da iniciativa empreendedora da região? Qual o papel da organização de que faz parte na estruturação e dinamização deste mecanismo de (in)formação? Justifique.

R: Não necessariamente. A maioria dos nossos micro-empresários não nos encontraram pela net, mas pelo contacto pessoal com elementos que nos conheciam. Se a plataforma existir pode sempre ajudar a divulgar informação. Especialmente, porque nem sempre está condensada num sítio único. Poderemos sempre partilhá-la nas nossas ferramentas de redes sociais.

Um novo “fundo de garantia” entre parceiros da região ou outras respostas mais adequadas aos riscos do insucesso, de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade, ajudaria a minorar a aversão ao risco e a aumentar a capacidade empreendedora deste(s) público(s)-alvo? Justifique.

R: Sim, claro. Até porque a Associação de que faço parte está a esgotar os fundos de que dispõe para apoio. E a falta de apoio monetário, é, em muitos casos, a razão de os microempreendedores avançarem ou não para os seus projetos.

Um novo “programa de capacitação/formação para o empreendedorismo e gestão de nano e micro-empresas” cujo desenho e implementação conte não só com entidades de referência (ex.IEFP) mas com organizações de economia social, associações, incubadoras que melhor conhecem os territórios ajudaria a tornar mais sólida a rede de inovação e mais eficaz a ação junto de público(s)-alvo? O que deverá mudar (ou não) em relação à programação convencional?

R: Sim, claro. A aposta em formação para minorar os riscos dos micro-empresários será sempre uma mais-valia. A mudança terá de passar por uma aposta nas *soft-skills* e nas competências de gestão (para quem não entende nada de gestão).

Um novo “estatuto jurídico/ legal” para micro-empreendedores, nano/ micro-empresas permitiria salvaguardar a solvabilidade individual e empresarial dos mesmos, protegendo-os enquanto estruturas frágeis no arranque e primeiros anos da iniciativa? Quais as áreas mais sensíveis que deveriam ser objeto de medidas de exceção?

Não necessariamente. Se o negócio for bem fundamentado e sustentado, os micro-empresários terão as mesmas condições de singrar como os demais empresários. Agora, impedir o seu sobre-endividamento e ajudar a devidamente estruturar o seu negócio, serão medidas interessantes.

Muito obrigada pela sua colaboração

Marta Mucha

QUESTIONÁRIO PARA O.E.S. e E.P.A.T. da REGIÃO DO ALTO MINHO (Respostas G.A.F.)

Nota introdutória: o presente questionário é realizado no âmbito do trabalho de investigação com vista à conclusão do Trabalho Final de Mestrado do Curso de Economia Social da Católica Porto Business School.

1 – Surgimento e Desenvolvimento de Estratégias de Apoio ao Micro-empendedorismo de Base Local:

A organização em que colabora considera o apoio ao micro-empendedorismo de base territorial como estratégia de combate ao desemprego e de dinamização da economia local? Se sim, aponte medidas, objetivos e públicos-alvo das mesmas?

R: A intervenção no âmbito do empreendedorismo é uma das dimensões do programa CLDS 3G, integrada no Eixo 1 – Emprego, Formação e Qualificação. Para além da intervenção nas escolas com estudantes do ensino secundário, de sensibilização e desenvolvimento da atitude empreendedora, no nosso trabalho em contexto de atendimento, o apoio ao micro-empendedorismo reveste-se de grande importância porque é mais uma resposta passível de ser equacionada para ir de encontro aos projetos pessoais, profissionais e sociais dos clientes da instituição.

Contrariando a ideia de que as empresas de pequena e média dimensão, o grosso do nosso tecido empresarial, não tem capacidade de competir num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, entendo que é nestas empresas que reside a grande capacidade de gerar emprego com recurso a pequenos investimentos. Será aqui porventura que residirá a capacidade de gerar emprego que permita a tão esperada retoma da economia do país.

Poderá ser questionada a importância do microempendedorismo no contexto macroeconómico global, onde este impacto poderá não ser capaz de revelar toda a sua importância. Poder-se-à estabelecer um paralelo com a agricultura de subsistência cujo impacto económico é bastante reduzido embora seja de extrema importância na

economia dos agregados familiares, não pela via da receita mas pela via da despesa (não pelo que ganham mas pelo que não gastam).

Em todo o caso será inquestionável a sua importância na vida das pessoas. A possibilidade de criar o próprio posto de trabalho ou a própria empresa, recorrendo a micro-financiamento é mais uma resposta possível para muitas pessoas regressarem à vida ativa criando a sua própria ocupação e obtendo daí um rendimento.

O público que recorre aos nossos serviços encontra-se muitas das vezes em situações de grande vulnerabilidade pelo que esta abordagem carece de cuidado na sua aplicação. Muitas vezes é necessário trabalhar outras questões tais como a formação e a qualificação no sentido de dotar as pessoas de conhecimentos e competências que lhes permitam gerir as suas atividades de forma sustentável.

A este nível trabalhamos a “ideia de negócio” no sentido de perceber a sua consistência e viabilidade e depois acompanhamos o processo, estabelecendo a ponte com entidades e instituições com competências definidas nesta matéria, e com as quais já temos previamente estabelecidas formas de articulação.

Face ao trabalho desenvolvido, considera prevalecer no público-alvo o designado empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo de oportunidade? Justifique.

R: Considero que, no nosso caso, o público-alvo encara o empreendedorismo como uma necessidade em função de uma situação económica frágil e da escassez de oportunidades no mercado laboral. Como já referi, a nossa abordagem deverá ser sempre prudente pelo risco de estas pessoas poderem ver a sua situação agravada. Muitas das vezes, os nossos clientes encontram-se em situação de grande vulnerabilidade, não dispõem de capital próprio para desenvolver a sua ideia de negócio ou mesmo não possuem os conhecimentos e competências que a permitam desenvolver de uma forma sustentada.

Pretendemos com a nossa intervenção que as pessoas disponham de informação fidedigna que sejam capazes de a compreender, e que se comecem a organizar de modo a robustecer a sua ideia de negócio. Pretendemos que assumam riscos conscientes e ponderados de forma a aumentar a sua probabilidade de sucesso.

O trabalho em rede assume aqui especial relevância, quer pelo acesso a informação, quer pelo encaminhamento para entidades com competências claramente definidas para auxiliar este desafio.

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar a Região Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Pelo seu contacto de primeira linha com (potenciais) empreendedores, vertido em medidas já desenvolvidas ou a desenvolver, considera que a sua organização pode ter um papel primordial para lançar uma rede institucional de parcerias para a inclusão/ inovação social? Justifique.

R: Toda a filosofia do programa CLDS 3G, bem como das anteriores edições, assenta no trabalho realizado em parceria, na articulação com as instituições, próximas dos cidadãos, com respostas específicas aos problemas da comunidade, com trabalho feito e experiência adquirida em diferentes âmbitos de intervenção. Desta forma é possível criar sinergias e ser mais ambicioso na resposta aos problemas reais da comunidade. Acreditamos verdadeiramente no trabalho em rede porque encontrámos receptividade e abertura nas instituições parceiras para esta forma de trabalhar.

Enuncie duas (ou mais) virtualidades da atuação em parceria:

R: Numa comunidade participativa existe um verdadeiro envolvimento de todos os agentes na conceção de respostas inovadoras e adequadas ao público a que se destinam, para a resolução dos seus problemas. Privilegia-se o trabalho em rede, o trabalho em colaboração em detrimento do trabalho "em competição". É mais fácil a concertação de esforços, a otimização de recursos, a divulgação e a visibilidade do trabalho.

Permite também uma maior adequação da intervenção às características do território e da população. Minimiza os impactos da "importação" e aplicação de modelos, eventualmente testados e bem-sucedidos, mas cuja aplicação nas suas formas puras, poderá não produzir os resultados esperados dado o desfasamento aos contextos de aplicação.

Possibilita ultrapassar condicionalismos e limitações de vária ordem existentes em maior ou menor grau nas instituições. Propicia a mudança de mentalidade, em minha opinião necessária para que as instituições deixem de trabalhar "viradas para dentro", para os seus próprios objetivos, para os seus próprios problemas e trabalhem de uma forma integrada, por e para a comunidade, possibilitando a criação de sinergias e a otimização de recursos para o empoderamento das comunidades onde desenvolvem a

sua atividade. Como já referi na questão anterior, a criação de sinergias e a otimização de recursos.

Na perspectiva dos técnicos, proporciona um conhecimento multidisciplinar extremamente importante, em particular para quem trabalha na área social. A maior parte das vezes há várias problemáticas associadas na mesma pessoa/ família/ comunidade cujas respostas se encontram dispersas por diferentes instituições / serviços / locais, com diferentes filosofias de intervenção / procedimentos / recursos. Por outro lado a intervenção sobre os problemas necessita de respostas integradas, implicando uma comunicação estreita e fluída entre as instituições, os seus serviços e os seus técnicos.

O contacto com técnicos de áreas / especializações / formações diversas, através das suas leituras diferenciadas da realidade social, proporcionam-nos um conhecimento mais alargado das problemáticas e da complexidade dos fenómenos sociais. Este contacto também nos permite, enquanto técnicos, conhecer melhor os recursos / respostas existentes na comunidade, promovendo o encaminhamento dos utentes para as instituições com as respostas mais adequadas à resolução dos seus problemas, capacitando-nos para prestar um melhor serviço a quem nos procura. Na perspectiva do público-alvo, pretendemos promover a mudança através da capacitação das pessoas, dotando-as de ferramentas básicas a níveis distintos das suas necessidades (quer seja ao nível da procura ativa de emprego, da qualificação, no treino de competências familiares e parentais ou na gestão doméstica). Por esta via, pretendemos dinamizar atividades capazes de proporcionar aprendizagens e aquisição de competências. Mais do que a prestação de um serviço, o objetivo "maior" é promover a autonomia. Paralelamente trabalhamos com as instituições respostas / serviços para as comunidades que não existiam nas localidades, contribuindo dessa forma para o seu empoderamento.

Enuncie duas (ou mais) dificuldades da atuação em parceria:

R: Na sequência do que referi anteriormente, quando as instituições trabalham "voltadas para dentro". Realçaria outra questão que se prende com as diferenças de poder entre as instituições: em termos de influência, de recursos, de capacidade de atuação, etc. Há instituições que se "bastam a si próprias". Não sentem necessidade

de estabelecer parcerias porque dispõe dos meios necessários e suficientes para atingir os seus objetivos. Há mesmo instituições que detêm a exclusividade de intervenção em determinadas matérias. Quando isto acontece, o trabalho em rede é encarado como potencial “alienação” competências e de funções e, conseqüentemente, perda de importância.

3 – Desafios do Apoio a Micro-empresendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

Um novo portal interativo de apoio a micro-empresendedores, ou outras respostas mais personalizadas para pessoas com dificuldades de acesso e/ou manejo das T.I.C.s, seria solução para o déficit de informação ou o desadequado aproveitamento da mesma em prol da iniciativa empresenedora da região? Qual o papel da organização de que faz parte na estruturação e dinamização deste mecanismo de (in)formação? Justifique.

R: Apesar de as tecnologias de informação e de comunicação fazerem parte do nosso quotidiano, a sua abrangência não é global. Há uma franja significativa da população em idade de vida ativa que se encontra “infoexcluída”. Este tipo de plataformas são extremamente necessárias. Tudo o que simplifique a relação das pessoas com as instituições é bem-vindo. Contudo, não basta. Será necessário desenvolver outro tipo de respostas, que poderão coexistir, para que não se promova por esta via a exclusão. Sentimos a necessidade de trabalhar as duas vertentes. Os clientes que nos procuram encontram-se em situação de vulnerabilidade mas nem todos têm baixas qualificações ou são “infoexcluídos”. Assim, é necessário desenvolver respostas de qualidade que vão de encontro a todo o tipo de públicos, respostas que não excluam diferenças e particularidades. Há muito tempo que a nossa instituição aposta em recursos tecnológicos de apoio à atividade, possuindo nos seus quadros recursos humanos capazes de os desenvolver. É uma dimensão importante do nosso trabalho embora tenha de coexistir com outras formas de comunicação e de atuação que vão de encontro às características do nosso público.

Um novo “fundo de garantia” entre parceiros da região ou outras respostas mais adequadas aos riscos do insucesso, de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade, ajudaria a minorar a aversão ao risco e a aumentar a capacidade empresenedora deste(s) público(s)-alvo? Justifique.

R:Todas as medidas que permitam minimizar o risco do empreendedor proporcionarão melhores condições para aumentar a sua capacidade empreendedora. Porém, entendo que deverá haver um compromisso entre medidas de apoio e o risco assumido pelo empreendedor. Este não poderá ser completamente “eliminado” porque promoveria a desresponsabilização do empreendedor, que dessa forma não teria absoluta necessidade de tornar o seu projeto bem-sucedido.

Poderá também ser questionada a capacidade de muitos empreendedores de acederem a medidas de apoio às suas iniciativas. Ao longo dos tempos muitas existiram, para diferentes sectores de atividade. A capacidade de lhes aceder não estará ao alcance de todos (seja pelo cumprimento de todos os requisitos necessários, seja pelo acesso a informação privilegiada, ou mesmo por uma grande diversidade de outros fatores).

Não bastará pura e simplesmente a existência de medidas de apoio. Será também necessária a sua divulgação e o apoio à sua concretização. Terá de ser um apoio “descentralizado”, local, adequado às características da população e às características das suas atividades (às existentes e às emergentes) para poder ser bem-sucedido.

Deveriam ser promovidos momentos de partilha de "boas práticas" entre entidades com responsabilidade e competência nestas matérias. Estes momentos não deveriam ter como objetivo a “padronização”. As medidas e os programas terão mais capacidade se tiverem a flexibilidade necessária e suficiente que possibilite a adequação aos contextos da sua implementação.

Um novo “programa de capacitação/formação para o empreendedorismo e gestão de nano e micro-empresas” cujo desenho e implementação conte não só com entidades de referência (ex.IEFP) mas com organizações de economia social, associações, incubadoras que melhor conhecem os territórios ajudaria a tornar mais sólida a rede de inovação e mais eficaz a ação junto de público(s)-alvo? O que deverá mudar (ou não) em relação à programação convencional?

R: A existência de programas de capacitação / formação capazes de dotar os empreendedores dos conhecimentos, capacidades e competências adequados às suas iniciativas seria muito necessária e bem-vinda. Contudo a padronização deste tipo de respostas poderá traduzir-se em limitações à sua implementação. É também necessário que existam respostas “fora da caixa”. Embora muito específicas porque direcionadas

para grupos singulares, serão estas talvez as mais inclusivas porque têm a capacidade de ir de encontro a um público ao qual as respostas padronizadas não chegam ou para o qual não se adequam.

Um novo “estatuto jurídico/ legal” para micro-empresendedores, nano/ micro-empresas permitiria salvaguardar a solvabilidade individual e empresarial dos mesmos, protegendo-os enquanto estruturas frágeis no arranque e primeiros anos da iniciativa? Quais as áreas mais sensíveis que deveriam ser objeto de medidas de exceção?

R: Apesar de nos centrarmos muito nas questões financeiras quando problematizamos esta temática, outras dimensões do problema revestem-se de igual importância. Salvaguardar os empresenedores das consequências do risco assumido e associado aos seus projetos poderá potenciar a sua capacidade empresenedora. Os empresários dispõe atualmente de diversas estruturas de apoio às suas atividades, sejam associações empresariais, sejam incubadoras de empresas, gabinetes de consultoria. Poderemos apenas de questionar-nos acerca da sua localização, a sua eficácia ou adequação e esta perceção poderá variar de região para região, de contexto para contexto. Estas estruturas são praticamente inexistentes no caso dos micro-empresenedores e das nano / micro-empresas de base local. Por serem de base local, a constituição de uma rede alargada e abrangente tornar-se-á uma dificuldade de implementação. Esta rede poderá ser constituída através das instituições locais existentes, com atribuição de competências, formação de técnicos e... financiamento, para que haja uma cobertura territorial alargada.

Muito obrigada pela sua colaboração

Marta Mucha

**QUESTIONÁRIO PARA O.E.S. e E.P.A.T. da
REGIÃO DO ALTO MINHO (Respostas A.E.V.C.)**

Nota introdutória: o presente questionário é realizado no âmbito do trabalho de investigação com vista à conclusão do trabalho final de Mestrado do Curso de Economia Social da Católica Porto Business School.

1 – Surgimento e Desenvolvimento de Estratégias de Apoio ao Micro-empendedorismo de Base Local:

A organização em que colabora considera o apoio ao micro-empendedorismo de base territorial como estratégia de combate ao desemprego e de dinamização da economia local? Se sim, aponte medidas, objetivos e públicos-alvo das mesmas?

R: Sim, consideramos o apoio ao empendedorismo em todas as suas vertentes como um dos pilares para o desenvolvimento local que consecutivamente terá um impacto positivo no combate ao desemprego.

Existem no território alguns instrumentos interessantes no apoio ao financiamento mas entendemos que deverá ocorrer também a outros níveis, nomeadamente na formação e na disponibilização de espaços públicos com rendas simbólicas nos primeiros 2 a 3 anos de atividade assim como mais incentivos de natureza fiscal. Na nossa ótica a aposta tem que ser no empendedor de oportunidade.

Face ao trabalho desenvolvido, considera prevalecer no público-alvo o designado empendedorismo de necessidade ou empendedorismo de oportunidade? Justifique

R: Tabalhamos com ambos os públicos, na experiência que temos no âmbito do MVC FINICIA, nos projetos apresentados para criação de empresa,

claramente são empreendedores convictos que a oportunidade existe. Podem em alguns casos não estarem devidamente preparados para avançar, mas acreditam no sucesso do negócio, conhecem minimamente o mercado em que vão operar, têm noção das responsabilidades, etc...

No trabalho realizado no âmbito da EPAT maioritariamente as pessoas que nos procuram para obter informações acerca das medidas disponíveis para apoio ao financiamento são “empreendedores de necessidade”. Por norma no primeiro contacto e na primeira intervenção procuram só saber se existe algum tipo de financiamento e de preferência a fundo perdido. Não têm uma ideia de base bem definida e quando têm facilmente percebemos que não conhecem minimamente o mercado, não têm qualquer experiência no mesmo e revelam um elevado grau de desconhecimento de princípios básicos ao nível da gestão e finanças. Este público coloca-nos alguns desafios para os quais não estamos devidamente preparados porque ficamos muitas vezes na dúvida se devemos ou não encorajar ou desencorajar sem ferir suscetibilidades.

No entanto acreditamos que o empreendedorismo de necessidade pode “evoluir” para o empreendedorismo de oportunidade. Entendemos também que seria benéfico e interessante que todos os candidatos a estas medidas tivessem que obrigatoriamente fazer formação de base sobre alguns conceitos por forma a conseguirem ter uma outra visão sobre o seu potencial projeto.

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar a Região Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Pelo seu contacto de primeira linha com (potenciais) empreendedores, vertido em medidas já desenvolvidas ou a desenvolver, considera que a sua organização pode ter um papel primordial para lançar uma rede institucional de parcerias para a inclusão/ inovação social? Justifique.

R: Sem dúvida que sim! Conhecemos muito bem o nosso tecido empresarial e representamos um número significativo de empresas no Alto Minho, assim

como temos uma vasta experiência de trabalho com desempregados e públicos mais desfavorecidos ao nível da formação. Somos da opinião que não há instituição mais bem posicionada que a nossa para fazer a ponte entre as pessoas e as empresas.

Enuncie duas (ou mais) virtualidades da atuação em parceria:

R: A partilha de experiências, a soma de competências, o desenvolvimento de projetos com outra dimensão, a otimização de processos, o aumento da área de atuação, etc...

Enuncie duas (ou mais) dificuldades da atuação em parceria:

R: Consideramos ter uma experiência interessante nesta matéria, trabalhamos com bastantes entidades da economia social, com os municípios, com outras associações congéneres e com as pessoas mas conscientes que há potencial para fazer mais e melhor.

Na nossa opinião o que sentimos por vezes é que deveria de existir uma Instituição/Entidade (a CIM por exemplo) que promovesse o contacto entre todas as instituições da região, para delinear estratégias e sinalizar competências.

3 – Desafios do Apoio a Micro-empresendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

Um novo portal interativo de apoio a micro-empresendedores, ou outras respostas mais personalizadas para pessoas com dificuldades de acesso e/ou manejo das T.I.C.s, seria solução para o défice de informação ou o desadequado aproveitamento da mesma em prol da iniciativa empresenedora da região? Qual o papel da organização de que faz parte na estruturação e dinamização deste mecanismo de (in)formação? Justifique.

R: Sim! Mais uma vez reforçamos a importância da formação e entendemos que nos dias de hoje dificilmente há espaço para micro-empresenedores que sejam info excluídos. Vivemos na era da informação instantânea e como tal

consideramos que os portais interativos podem ter um papel preponderante para o empreendedor e somos da opinião que a região merecia um. Estamos atualmente a colaborar com a AEP no portal desenvolvido no âmbito do projeto Novo Rumo a Norte (<http://novorumoanorte.pt/>) e acreditamos que da forma como está pensado poderá ser uma ferramenta muito interessante tanto para os empreendedores como para todos os técnicos que trabalham com este público.

Um novo “fundo de garantia” entre parceiros da região ou outras respostas mais adequadas aos riscos do insucesso, de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade, ajudaria a minorar a aversão ao risco e a aumentar a capacidade empreendedora deste(s) público(s)-alvo? Justifique.

R: Concordamos! Em Portugal há ainda uma forte intolerância ao fracasso e ao erro, portanto todas as medidas que possam ser lançadas para afastar estes “fantasmas” são bem-vindas. No entanto consideramos que os empreendedores têm que ter um papel preponderante nesta hipotética solução como forma de os responsabilizar e por uma questão de sustentabilidade da medida.

Um novo “programa de capacitação/formação para o empreendedorismo e gestão de nano e micro-empresas” cujo desenho e implementação conte não só com entidades de referência (ex.IEFP) mas com organizações de economia social, associações, incubadoras que melhor conhecem os territórios ajudaria a tornar mais sólida a rede de inovação e mais eficaz a ação junto de público(s)-alvo? O que deverá mudar (ou não) em relação à programação convencional?

R: Este ponto para nós é fundamental, mas senão tiver como âncora um organismo público com esta visão e com dotação orçamental dificilmente se poderá por em prática de forma continuada e sustentada. As EPAT poderão eventualmente colmatar algumas lacunas, mas sempre a jusante e consideramos que era importante trabalhar estes públicos a montante. Já tivemos excelentes experiências, nomeadamente com o Empreender no

Feminino, mas são iniciativas esporádicas. O problema surge sempre quando chegamos à questão do financiamento.

Um novo “estatuto jurídico/ legal” para micro-empresendedores, nano/ micro-empresas permitiria salvaguardar a solvabilidade individual e empresarial dos mesmos, protegendo-os enquanto estruturas frágeis no arranque e primeiros anos da iniciativa? Quais as áreas mais sensíveis que deveriam ser objeto de medidas de exceção?

R: Recapitulando alguns aspetos já referidos anteriormente, entendemos que de facto este novo estatuto poderia ser extremamente benéfico. Deveriam estas microempresas ter uma carga fiscal mais leve, pelo menos durante 1 ou 2 anos e ao nível do poder local, como quase todos os municípios têm imóveis disponíveis deveriam ser criadas incubadoras públicas com valores muito simbólicos ou então indexados à atividade das empresas para acolher as mesmas durante os primeiros anos de atividade.

Muito obrigada pela sua colaboração

Marta Mucha

**QUESTIONÁRIO PARA O.E.S.s e E.P.A.T.s da
REGIÃO DO ALTO MINHO (Respostas Incubo)**

Nota introdutória: o presente questionário é realizado no âmbito do trabalho de investigação com vista à conclusão do trabalho final de Mestrado do Curso de Economia Social da Católica Porto Business School.

1 – Surgimento e Desenvolvimento de Estratégias de Apoio ao Micro-empendedorismo de Base Local:

A organização em que colabora considera o apoio ao micro-empendedorismo de base territorial como estratégia de combate ao desemprego e de dinamização da economia local? Se sim, aponte medidas, objetivos e públicos-alvo das mesmas?

R:Sim. Embora a atual equipa só esteja constituída há cerca de 3 anos o objetivo dar apoio ao empreendedorismo de base local já se vem formando há mais anos. No primeiro semestre de 2014, houve um ciclo de sessões que organizamos, que envolveram a CCAM, o IIEFP, o IAPMEI e a ANDC que contribuíram para divulgar soluções nesta área. Em 2015, certificação como EPAT veio reforçar a atuação no apoio técnico prestado ao empreendedorismo de base local, designadamente a desempregados ou pequenos produtores de bens e serviços que precisam de ser alavancados.

Face ao trabalho desenvolvido, considera prevalecer no público-alvo o designado empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo de oportunidade? Justifique

R: Os últimos anos mostram uma prevalência de um empreendedorismo de necessidade sobre um empreendedorismo de oportunidade, na sequência da crise económica e do agravamento do desemprego, sobretudo num território de

baixa densidade como é este em que atuamos. No empreendedorismo por necessidade as ideias são pouco consistentes e os empreendedores são pouco resilientes, poucas são as situações que reúnem as condições ideais para avançar. Só muito recentemente o perfil começa a alterar-se, dando um pouco mais de espaço ao empreendedorismo de vocação.

2 – Surgimento e Consolidação de uma Rede Institucional de Parcerias que permita perspetivar a Região Viana do Castelo como Meio de Inovação:

Pelo seu contacto de primeira linha com (potenciais) empreendedores, vertido em medidas já desenvolvidas ou a desenvolver, considera que a sua organização pode ter um papel primordial para lançar uma rede institucional de parcerias para a inclusão/ inovação social? Justifique.

R: A Incubo tem uma equipa relativamente pequena e recursos relativamente limitados, que garantem o seu próprio funcionamento. Tudo o que seja outro tipo de atividades, há que submeter candidaturas a fundos e mobilizar parceiros dentro e fora da região. Por exemplo, a própria ANDC já foi desafiada por nós a participar numa candidatura no âmbito do empreendedorismo social, envolvendo também um parceiro espanhol, mas acabou por perder-se a oportunidade, porque neste tipo de candidaturas há prazos a cumprir.

Enuncie duas (ou mais) virtualidades da atuação em parceria: Partilha de experiências e de conceitos.

R: A parceria é uma filosofia de ação absolutamente necessária para se ter uma atuação consistente no território. Para soluções integradas, temos de perceber que entidades dão a melhor resposta às necessidades do público-alvo, sobretudo os mais fragilizados.

Enuncie duas (ou mais) dificuldades da atuação em parceria: Alinhamento de estratégias; conciliação de interesses; agendas inconciliáveis.

R: Nem todas as entidades envolvidas numa parceria estão ou podem estar envolvidas com o mesmo empenhamento ao nível de recursos financeiros,

equipamentos e material, instalações e pessoal. Essa é a raiz de desacordos que podem fazer com que uma parceria possa avançar e ser bem-sucedida ou acabe por falhar. A título de exemplo, EMER é para avançar mas não é imune a alguns problemas de comunicação entre parceiros que não avaliam de igual forma a urgência de algumas tomadas de posição.

3 – Desafios do Apoio a Micro-empresendedores em Situação de Vulnerabilidade Económico-Financeira:

Um novo portal interativo de apoio a micro-empresendedores, ou outras respostas mais personalizadas para pessoas com dificuldades de acesso e/ou manejo das T.I.C.s, seria solução para o déficit de informação ou o desadequado aproveitamento da mesma em prol da iniciativa empresenedora da região? Qual o papel da organização de que faz parte na estruturação e dinamização deste mecanismo de (in)formação? Justifique.

R: A informação tem de ser trabalhada em função das pessoas a quem é dirigida. Mesmo entre públicos mais carenciados já há muito acesso a novas tecnologias e vias de informação. Mas também há muitas respostas que se tocam e é natural que as pessoas necessitem de intermediários para tornar a informação mais adequada a este tipo de públicos que também não são muito pro-ativos.

Um novo “fundo de garantia” entre parceiros da região ou outras respostas mais adequadas aos riscos do insucesso, de iniciativas que dependem (quase) exclusivamente de pessoas que partem de uma situação de vulnerabilidade, ajudaria a minorar a aversão ao risco e a aumentar a capacidade empresenedora deste(s) público(s)-alvo? Justifique.

R: A solução tem de ser encontrada desde o ponto de partida quando se negociam as condições de acesso a estas linhas por parte das pessoas interessadas. As pessoas têm de estar dispostas a correr riscos e assegurar algumas defesas. A gestão de expectativas dos promotores e saber até que ponto estão dispostos a mobilizar meios para salvaguardar riscos é

fundamental. Cabe às entidades de retaguarda criar ambientes favoráveis ao empreendedorismo local, que permitam controlar os riscos e assegurem estruturas de suporte ao negócio. A título de exemplo, se há vários produtores na área agrícola que estão muito concentrados na fase de produção. Porque não ser a retaguarda institucional a proporcionar ambiente para que estes possam articular com outros empreendedores especializados na distribuição e comercialização? A Incubo tem hoje uma posição chave porque reúne funções de preparação de projetos, de acompanhamento de projetos e de incubação e pode fomentar a articulação de empreendedores incubados e não incubados na área do *design*, *embalagem*, *marketing* entre outras possíveis.

Um novo “programa de capacitação/formação para o empreendedorismo e gestão de nano e micro-empresas” cujo desenho e implementação conte não só com entidades de referência (ex.IEFP) mas com organizações de economia social, associações, incubadoras que melhor conhecem os territórios ajudaria a tornar mais sólida a rede de inovação e mais eficaz a ação junto de público(s)-alvo? O que deverá mudar (ou não) em relação à programação convencional?

R: Enquanto EPAT não só atua na raiz com a elaboração de um projeto e a clarificação das necessidades de formalização, quais as obrigações legais e jurídicas, bem como mobilização de fontes de financiamento para a sua implementação, mas pode atuar depois no acompanhamento na vertente mais comercial e de melhoria de competências que sejam mais transversais e menos técnicas. A título de exemplo, iniciativas na área da gestão ou da certificação da qualidade são áreas que interessam a empreendedores de vários ramos de atividade. O EMER, em fase de arranque, procura gerar também um conjunto de respostas de capacitação dos empreendedores inseridos em meio rural.

Um novo “estatuto jurídico/ legal” para micro-empresarios, nano/ micro-empresas permitiria salvaguardar a solvabilidade individual e empresarial dos mesmos, protegendo-os enquanto estruturas frágeis no arranque e primeiros

anos da iniciativa? Quais as áreas mais sensíveis que deveriam ser objeto de medidas de exceção?

R: Acho que sim que é bem-vindo esse estatuto para defesa dos empreendedores e dos próprios consumidores. É bom que haja condições para a regulamentação de alguma norma nesse sentido para que entidades locais possam lançar mão de algum estatuto que possa vir a ser criado nesse alinhamento ao nível central.

Muito obrigada pela sua colaboração

Marta Mucha