

INTRODUÇÃO

No actual contexto do país, caracterizado social e economicamente por elevadas taxas de desemprego¹, com repercussões óbvias nas estruturas familiares e enquanto factor causador de fenómenos de limitação e de exclusão social, interessa-nos perceber de que forma as políticas de apoio ao empreendedorismo, e em concreto um programa de microcrédito desenvolvido em Portugal, poderão ser facilitadores de um processo de re-inclusão do indivíduo num estado de socialização plena – por efeito da reentrada no mercado de trabalho – e da sua autonomização sócio-económica, isto é, de que forma poderão promover a activação do sujeito, e, desta forma, serem mecanismo de empreendedorismo inclusivo.

Para tal, recorreremos ao estudo de um caso concreto: o Programa de Microcrédito desenvolvido entre Maio de 2006 e Dezembro de 2009 pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), entidade responsável pelo prosseguimento de fins de acção social e de saúde para a população mais vulnerável da cidade de Lisboa, no âmbito da promoção da luta contra a pobreza.

Interessa-nos igualmente perceber, face ao público típico de uma instituição social do género da que aqui se apresenta, quais serão as condições gerais que poderão potenciar o sucesso das suas iniciativas empreendedoras, isto é, interessa-nos apontar orientações para o estabelecimento de um perfil de empreendedorismo.

Assim, no primeiro capítulo delimitamos o objecto de estudo e as questões de investigação subjacentes, apelando igualmente à justificação e à pertinência do estudo.

No segundo capítulo explicitamos os conceitos essenciais ao entendimento da problemática, designadamente, os conceitos de microcrédito, de empreendedorismo inclusivo e de *empowerment*, na lógica do novo paradigma social, designadamente, da activação e da responsabilização dos indivíduos.

No terceiro capítulo apresentam-se e justificam-se as opções metodológicas tidas em conta na elaboração desta dissertação de mestrado.

¹ Segundo dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE), em finais de 2009 encontravam-se desempregados cerca de 529 mil indivíduos, em Portugal, o que corresponde a cerca de 10% da população em idade activa (fonte: www.pordata.pt/azap_runtime/# - actualização de Maio de 2010).

No quarto capítulo encontra-se a apresentação do estudo de caso do Programa de Microcrédito da SCML, no que respeita aos seus objectivos, aos seus destinatários, às suas condições de financiamento e aos seus procedimentos. Apresentam-se os resultados dos quatro anos de actividade² (2006 a 2009), bem como o percurso de 10 iniciativas empreendedoras apoiadas pela SCML, numa lógica de se construir o perfil dos beneficiários deste Programa.

Ainda neste capítulo procedemos ao elencar de um conjunto de condições gerais, intrínsecas e extrínsecas ao empreendedor (características pessoais, condições sociais, entre outras) que poderão influenciar o sucesso de iniciativas empreendedoras, terminando com uma revisão crítica do modelo processual do Programa, quanto aos seus pontos fortes e às suas vulnerabilidades.

O trabalho termina com as conclusões sobre o Programa de Microcrédito, no que se refere à sua (eventual) pertinência enquanto promotor de inclusão social e de autonomização do indivíduo, e sobre as características que poderão ser potenciadoras de um perfil de empreendedorismo de sucesso.

No seguimento, elencam-se as fontes bibliográficas que orientaram a apresentação do presente estudo. Neste elenco incluem-se não apenas as várias obras mencionadas ao longo do texto, como outras que foram utilizadas em citações ou que tenham sido referenciadas indirectamente.

Por fim, são publicados os anexos que auxiliam a compreensão do presente estudo.

² O Programa foi iniciado em Maio de 2006 com a assinatura de um protocolo entre a SCML e a entidade financeira parceira, a Caixa Económica Montepio Geral (CEMG).

I. CONTEXTO DO PROBLEMA

1. Delimitação do objecto de estudo e das questões de investigação

As taxas de desemprego têm-se mantido em níveis bastante elevados e por períodos de tempo longos³, assumindo contornos estruturais, com efeitos negativos sobre o sistema social nacional, nomeadamente o peso que este grupo de indivíduos significa, em termos financeiros, para as obrigações do sector Estado.

Deste fenómeno, destacamos o desemprego de longa duração, que constitui umas das formas de desemprego mais problemáticas, quer para o sistema social – pelo esforço financeiro que acarreta – e sobretudo para os indivíduos por ele afectados, não só porque ficam privados da fonte de rendimento que lhes permite a sobrevivência e a satisfação das suas necessidades, mas porque tendem a ficar isolados e a ver limitada a sua rede de apoio e de influência.

Em suma, vêem restringidas as suas possibilidades de socialização, acabando o desemprego por funcionar como factor de estigma, de discriminação, de exclusão social e de fragilização da auto-estima.

O microcrédito, ao permitir o acesso ao crédito àqueles que se encontram fora da esfera económica tradicional⁴, poderá constituir-se como ferramenta ao serviço de políticas sociais de emprego, tal como já referido, na lógica do novo paradigma social, designadamente, da activação e da responsabilização dos indivíduos, destinadas, em exclusivo, a populações em situação de vulnerabilidade económica e de exclusão social.

O assistencialismo, que se entende poder ser limitativo da acção do indivíduo, mantendo-o “acorrentado”, deve dar então lugar a uma política de activação do próprio sujeito. Segundo Nowak (1994: p.238), “(...) a caridade, tal como o amor, pode ser uma grande prisão”. Ainda segundo esta autora, deverá ser sobre as competências e sobre as capacidades do indivíduo excluído que se deverá trabalhar, permitindo-lhe o acesso ao capital, de maneira a que ele seja integrado e participativo no seu processo de autonomização e de inclusão sócio-económica.

³ Cerca de 46% deste grupo está em situação de desemprego há mais de 12 meses (INE – fonte: www.pordata.pt/azap_runtime/#).

⁴ A actual Constituição da República Portuguesa consagra, no seu art.º 61.º, o princípio da liberdade de iniciativa económica para todos os indivíduos, *vide* Legislação de Direito Constitucional, José Fontes, Almedina, 5ª. Edição, 2009.

Face a este contexto, pretende-se estudar a mais-valia do microcrédito como instrumento de inclusão, num contexto institucional que presta apoio aos mais desfavorecidos.

Assim, o nosso objecto de estudo centra-se em dois aspectos claramente demarcados, designadamente, os beneficiários/candidatos⁵ do Programa de Microcrédito da SCML e os procedimentos metodológicos e processuais deste Programa.

Quanto ao primeiro, procura-se perceber se existe um conjunto de condições que poderá ser potenciador do sucesso das iniciativas empresariais levadas a cabo pelos beneficiários do Programa e se tais condições são propiciadoras da reinserção do indivíduo na vida activa (empreendedorismo inclusivo), e da autonomização face a uma dependência social e económica de serviços de assistência (*empowerment*).

Quanto ao segundo, e tendo em conta o elevado peso financeiro que o apoio aos desempregados significa para as finanças públicas – que em última instância poderá contribuir para a ruptura do sistema de segurança social do país – procura perceber-se, através da sua apresentação e da reflexão tida sobre os resultados do Programa de Microcrédito, a pertinência do mesmo, no sentido de se apurar sobre a sua adequabilidade ao público típico da instituição que o acolhe.

O objecto de estudo contempla assim a reflexão crítica sobre os procedimentos do Programa e sobre os resultados de quatro anos de actividade.

No âmbito deste objecto de estudo, surgem, nomeadamente, diversas questões:

- i. Será o microcrédito uma ferramenta de uso generalizado, isto é, poder-se-á aplicar a todos os indivíduos?
- ii. Serão os procedimentos utilizados neste Programa os mais adequados para a população-alvo da instituição?
- iii. Existirá um conjunto de factores que poderá influenciar o sucesso do empreendedorismo?
- iv. Serão os utentes da SCML os beneficiários preferenciais do Programa de Microcrédito da instituição?

A partir deste conjunto de interrogações, construímos a questão central de toda a investigação:

⁵ Utilizam-se indiscriminadamente os termos *beneficiário* e *candidato*, para fazer referência aos indivíduos que recorrem ao Programa de Microcrédito.

Em que medida é que os candidatos do Programa de Microcrédito da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa podem vir a ser empreendedores de sucesso?

Constitui um dos objectivos deste trabalho perceber a importância do microcrédito, enquanto factor de inclusão social e de autonomização do indivíduo, promotor de empreendedorismo inclusivo e de activação do sujeito no seu processo de inclusão.

Igualmente outro objectivo é o de perceber as características e o método que um programa de microcrédito deve observar, com base no que é sugerido pela apresentação de um estudo de caso, bem como as condições que poderão potenciar o sucesso das iniciativas empresariais, para que se possa construir um programa de microcrédito em adequação com um perfil empreendedor.

2. Justificação e pertinência do estudo

Numa primeira análise, o facto de estarmos actualmente a desempenhar funções na área do Empreendedorismo e da Economia Social leva-nos a desejar retirar da experiência do Programa de Microcrédito da SCML os contributos possíveis para uma melhor definição dos programas de empreendedorismo que serão criados a curto e a médio prazo⁶.

Trata-se aqui de *transformar* a informação dos técnicos, anteriormente responsáveis pelo Programa, em conhecimentos, valorizando a prática da intervenção para a investigação e o desenvolvimento, sendo que um dos elementos estruturantes da escolha do tema decorre da própria experiência do autor nesta matéria.

Os resultados do referido Programa, a compreensão da metodologia aplicada e a análise crítica que daí advém, são factores importantes na estruturação de programas de apoio à criação de auto-emprego.

⁶ A área de empreendedorismo da SCML está integrada no Departamento de Empreendedorismo e Economia Social, criado no seguimento da alteração dos Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 235/2008, de 3 de Dezembro. Este Departamento iniciou formalmente a sua actividade em Setembro de 2009 tendo os primeiros programas de empreendedorismo sido aprovados em Junho de 2010. Está prevista a definição de outros programas até ao final de 2010, na lógica da promoção do emprego.

Na sequência do que foi dito, salienta-se a opinião de Spear (2000) que refere a importância das iniciativas de microfinança como forma de evitar as consequências nefastas da exclusão social e económica, e para melhorar o acesso a novas iniciativas de emprego.

A nível de interesse social, e sendo, segundo Castro e Guerra (2010), a população alvo da SCML constituída, genericamente, por indivíduos fragilizados em termos sociais e económicos, com *fracas* competências pessoais e com poucos recursos, por vezes dependentes de apoios sociais, interessa-nos perceber se os procedimentos observados na concepção e na aplicação do Programa foram os mais adequados a este tipo de população.

Interessa-nos também, pela análise dos procedimentos de implementação do referido Programa e pela análise dos processos dos candidatos, tentar identificar perfis de empreendedores de sucesso, percebendo quais os factores que poderão potenciar esta situação.

Uma vez que o recurso ao microcrédito faz apelo às competências pessoais e sociais dos indivíduos, de maneira a que estes consigam mobilizar essas competências e gerir os recursos necessários ao desenvolvimento da iniciativa a que se propõem, interessa-nos perceber em que medida é que esta lógica de *empowerment* do indivíduo se constitui como promotor de inclusão social e de autonomização, na lógica do já referido novo paradigma social, que aponta para as políticas de activação do sujeito.

Ainda a nível social, consideramos pertinente o facto de este Programa ser desenvolvido por uma entidade da Economia Social. A pertença àquele sector não nos é alheia, interessando a possibilidade que este trabalho venha a constituir um motivo de reflexão para outras entidades do Terceiro Sector, interessadas na mesma missão, nomeadamente, no apoio à criação de emprego e à diminuição dos factores de exclusão social.

A definição de políticas públicas promotoras de inclusão social, por via da criação de emprego, constitui, de facto, um desafio e uma responsabilidade para todos os agentes da sociedade, sendo que, com a *reordenação do Estado-Providência* e com as grandes mutações que têm vindo a ocorrer ao nível do emprego, como resultado da globalização e da desregulamentação, torna-se evidente a importância do Terceiro Sector, na gestão de algumas situações menos conseguidas decorrentes pela acção do Estado e do mercado, traduzindo-se esta gestão na observação, na aplicação e na monitorização de um conjunto de políticas sociais.

As políticas sociais, *latu sensu*, surgem associadas à legitimação de um modelo económico e social, que começa a ganhar estatuto com a Escola Clássica Inglesa logo desde a segunda metade do século XIX, na qual diferentes autores defendem um capitalismo liberal, em que o mercado se assume como um mecanismo perfeito de regulação social. A Revolução Industrial e a questão social deram espaço àqueles que defendiam a necessidade de uma intervenção estatal para colmatar as injustiças inerentes à livre acção do mercado.

Numa óptica liberal, as políticas sociais assentam na necessidade de produção de excedentes económicos, para que estes sejam canalizados para a criação de serviços e de respostas sociais direccionadas aos mais pobres e desprotegidos.

A crise de 1929 e a II Guerra Mundial vieram dar força à teoria de Keynes, da necessidade de uma forte intervenção estatal, sendo o período até ao início da década de setenta, o período de ouro na construção do Estado-Providência, com forte desenvolvimento das políticas sociais na Europa. Nos anos que se seguiram, e designadamente devido às crises do petróleo, o papel do Estado volta a ser equacionado, dando nova abertura à discussão sobre o modelo social europeu mais adequado.

Nos dias de hoje, o Estado socorre-se de políticas sociais tendentes à resolução de problemas dos indivíduos mais desfavorecidos, apelando à colaboração de entidades do Terceiro Sector, enquanto estruturas de apoio dos seus programas de inclusão social (dos quais a criação de emprego é umas das vias mais utilizadas), uma vez que estas poderão ser a chave no que respeita à iniciativa empresarial e ao reforço das competências daqueles indivíduos. A nossa investigação poderá contribuir para se perceber de que forma o microcrédito poderá ser utilizado por diversas organizações sociais, enquanto ferramenta de apoio à criação de emprego e à autonomização do indivíduo.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

É consensual que nas últimas décadas o mundo sofreu alterações profundas a nível social, económico e político. A globalização terá trazido oportunidades de crescimento, por via da expansão dos mercados, mas por si só não terá sido suficiente para oferecer a todos um trabalho, menos ainda um trabalho digno. Muitos países apresentam níveis de desemprego bastante elevados, nem sempre sendo clara a distinção entre países mais e menos desenvolvidos, já que muitos postos de trabalho estão hoje associados ao sector informal e são de fraca qualidade.

A este propósito Minarelli⁷ refere que “(...) as formas de trabalho adquirem novas feições e o emprego passa por redefinições profundas. É evidente que o emprego não morreu, mas pode deixar de existir tal como o conhecemos.” Neste contexto agravam-se os problemas de exclusão social e de pobreza, resultando não só numa negação dos direitos humanos universais⁸, mas impondo também, para muitas pessoas, um limite à sua capacidade de desenvolvimento pessoal.

Os conceitos que irão ser abordados neste capítulo, designadamente, microcrédito, empreendedorismo inclusivo e *empowerment*, deverão ser analisados à luz deste contexto, isto é, na medida em que o microcrédito poderá ser instrumento de inclusão social e de capacitação dos indivíduos, tanto em termos económicos, como em termos pessoais (pelo processo de desenvolvimento pessoal – *empowerment*), traduzindo-se assim num mecanismo promotor de empreendedorismo inclusivo.

Numa dinâmica mais específica, estes conceitos deverão ser enquadrados no contexto de quem recorre a esta instituição social e a este Programa, isto é, à luz dos utentes típicos da instituição, caracterizados, genericamente, por se encontrarem, como anteriormente referido, em situação de exclusão social, por deterem elevados índices de vulnerabilidade social e económica e por apresentarem, em grande parte dos casos, défices de competências.

⁷ Fonte: www.meuartigo.brasilecola.com/atualidades/empregabilidade-uma-exigencia-profissional.htm.

⁸ A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adoptada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, na Resolução n.º 217-A de 10 de Dezembro de 1948, consagra no art.º 23.º, n.º 1 que: “Toda a pessoa tem direito a trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à protecção contra o desemprego” e no seu n.º 3 que: “Quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita a si e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana (...)” (fonte: www.dre.pt/comum/html/legis/dudh.html).

Segundo alguns autores, estar fora do mercado de emprego é como estar em exclusão social, e por esse facto possuir um estatuto desvalorizado, ou então apenas conseguir aceder aos segmentos de mercado de pior qualidade, desprotegidos de direitos, mal remunerados e com fraca qualidade (Almeida, Capucha, Costa, Machado, Nicolau e Reis: 1992).

Segundo enfatiza Serrani (2004: p.10), “A exclusão limita o crescimento e o desenvolvimento das pessoas nos seus empreendimentos e no melhoramento da sua qualidade de vida; priva-as de direitos laborais, de protecção e de segurança no desempenho do seu trabalho e das suas relações familiares; tira-lhes poder de negociação e acesso a outros mercados; impede-as de aceder a recursos financeiros e de poderem capacitar-se de forma contínua ou de aceder a uma melhor tecnologia; e de alcançar qualidade no seu produto ou serviço”.

Sendo o trabalho uma actividade estruturante da sociedade humana, pelo efeito que aporta em termos de socialização, de reconhecimento *inter pares*, de mobilização de recursos, e de ser um meio privilegiado de inclusão e de autonomização, por via das contrapartidas económicas que daí advêm, a sua ausência influi largamente na condição de exclusão, verificando-se um enfraquecimento das redes de suporte à medida que aumenta a permanência no desemprego, e verificando-se, ao mesmo tempo, que os contextos de privação em que estes indivíduos residem tendem a gerar défices do ponto de vista da inserção sócio-profissional.

O rendimento é, sem dúvida, um aspecto-chave na satisfação das necessidades básicas⁹, sem o qual a capacidade de satisfação destas fica comprometida, podendo, pacificamente, ser a insuficiência de rendimentos a *mãe de todas as exclusões*. Segundo Frazer (2006), a dimensão do rendimento é apenas uma das várias dimensões da exclusão, sendo igualmente importante assegurar o acesso ao emprego, dado que constitui, para a maioria das pessoas, uma das principais formas de participar na sociedade e de reduzir a dependência e o isolamento, para além de constituir um vector de socialização e de criação de redes, que reforça a identidade pessoal e a auto-estima.

O desemprego pode assim contribuir para um ciclo vicioso, na medida em que o prolongamento desta situação faz aumentar as dificuldades de inserção profissional, deteriorando a capacidade de empregabilidade dos indivíduos. São diversos os factores que concorrem para a perda de empregabilidade, entre os quais a redução das qualificações

⁹ Estas necessidades compreendem vários elementos objectivos, tais como alimentação, vestuário, habitação, ambiente seguro, saúde e educação, mas também outros menos concretos, como sejam a capacitação para participar plenamente na vida social e cultural.

profissionais decorrentes do seu não uso, a desmotivação na procura de novo emprego e o estigma que provoca na sociedade em geral.

Decorrente deste fenómeno de desemprego, em especial o de longa duração, é frequente, para aqueles indivíduos sem rede de suporte que lhes permita a subsistência, a necessidade de recurso à assistência social, sendo, segundo Saraceno (2002: p.152), “(...) os desempregados de longa duração aqueles que se caracterizam por uma gestão da vida centrada no dia-a-dia e que se encontram instalados num estado de necessidade, que os torna potenciais candidatos a uma longa estadia no regime de assistência, prolongando assim a sua situação de dependência económica e dificultando a sua reinserção na vida activa”.

Este “desligamento” social remete, segundo Castel (2009), para um estado de “desafiliação”, que se traduz no *desligamento* da vida social, resultante da retirada do mercado de trabalho, que coloca as pessoas numa condição de inutilidade, e também da assumpção de uma postura mais individualista, por efeito do esbatimento das redes de contacto e suporte dos indivíduos.

O desemprego está assim na origem do aumento da vulnerabilidade social dos indivíduos por ele afectados, possibilitando a compreensão dos estados de instabilidade e de fragilidade destas pessoas. Ainda segundo este autor, verifica-se “(...) a existência de indivíduos que se encontram como flutuando na estrutura social, sem ligações ou presos por laços muito frágeis que ameaçam quebrar. A multiplicação destas situações de precariedade, de vulnerabilidade e, em última instância, de exclusão, parece-me ser uma componente importante da situação actual da sociedade” (*cit in* Soulet: 2000: p.27).

Revisitando Serrani (2004: p.31), é necessário fazer emergir “os microempreendimentos imersos na informalidade, na pobreza e na exclusão”. O microcrédito surge como uma nova resposta ligada ao apoio social, que se demarca do assistencialismo (que actua, inúmeras vezes, com efeito paliativo e não curativo), e que apela, na lógica do novo paradigma social, à activação do indivíduo (*empowerment*), considerando-o enquanto elemento integrante e participante no seu processo de (re)construção social.

Faça-se um parêntesis para enquadrar este novo paradigma da activação, que vem, de alguma forma, alterar a visão das políticas sociais europeias, nomeadamente, na forma de funcionamento dos sistemas de protecção social.

Se era possível, durante grande parte do século XX, período áureo do Estado de bem-estar, a protecção dos cidadãos em situação de desfavorecimento, no apoio na doença, no desemprego e na pobreza, garantindo um rendimento mínimo de subsistência, independente do valor de mercado das competências do indivíduo para o trabalho, a actual fragilidade económica dos sistemas de protecção social vem forçar a redução da intensidade protectora tradicional do referido Estado de bem-estar, acompanhada de um *apertar* dos critérios de acesso às prestações e aos serviços sociais.

Esta fragilidade deriva, nomeadamente, das crises do petróleo da década de 70, que alteraram, negativamente, os cenários de prosperidade e de pleno emprego; do envelhecimento generalizado da população, com consequências directas no peso dos encargos sociais do Estado; e das repercussões da mundialização e da globalização das economias ao nível dos mercados laborais.

Este novo paradigma assenta no Modelo Social Europeu, que justifica a alteração pela necessidade de cumprir os critérios de *Maastricht*, relativamente à manutenção da União Económica e Monetária Europeia, sendo um dos seus objectivos, designadamente, o reforço da competitividade das economias nacionais, através da subordinação das políticas sociais às noções de flexibilidade e de auto-responsabilização do indivíduo perante o seu bem-estar.

A activação a que aqui nos referimos assenta, segundo Moreno e Pascual (2007), em três aspectos fundamentais, designadamente:

- i. Obedece a uma lógica de individualização, isto é, dirige-se à intervenção sobre as motivações e as atitudes do indivíduo, em detrimento da generalização, ou seja, da adequação das condições políticas necessárias a uma justa redistribuição da riqueza;
- ii. A ênfase é colocada no emprego, com vista à participação e à autonomia económica do indivíduo, através da intervenção sobre os comportamentos deste face ao emprego – incentivar, persuadir, motivar; e
- iii. A contratualização passa a ter um papel nuclear na legitimação desta política, sendo condicionado o acesso aos indivíduos, pelas atitudes e comportamentos que desenvolvem face à participação económica, e que fazem da questão do *merecimento* o eixo central da legitimidade da própria condição de cidadania.

De acordo com Soulet (2008), existem indivíduos, contudo, que, pelas dificuldades em se ajustarem a este novo paradigma, designadamente por serem mais vulneráveis e menos

capazes de mobilização dos seus próprios recursos, continuarão a socorrer-se do Estado enquanto prestador das condições mínimas de subsistência, independentemente da sua postura face à situação de emprego, e para os quais o apoio social terá tendência a manter o seu carácter assistencialista.

É desta forma que entendemos que o processo de criação do próprio emprego pode ser enquadrado neste novo paradigma social de activação – *empowerment* – através do qual os indivíduos são os principais responsáveis pelo seu bem-estar, pela sua inclusão e pela sua autonomização sócio-económica – por intermédio do microcrédito – considerando-se serem capazes e encontrarem-se motivados para activar os seus próprios recursos – mobilização para o empreendedorismo.

Em resumo, e como referimos já, consideramos serem essenciais ao enquadramento do estudo que nos propomos realizar, os seguintes conceitos:

- i. Microcrédito – enquanto resposta social de emprego para quem se encontra fora da esfera económica tradicional;
- ii. Empreendedorismo inclusivo – traduz a propensão do empreendedor não tradicional para o estabelecimento de actividade por conta própria, como resposta de combate ao desemprego; e
- iii. *Empowerment* – enquanto mecanismo de activação do próprio indivíduo e das suas competências, promotor de inclusão e de autonomização sócio-económica.

O microcrédito surge como um instrumento de activação; a atitude de empreendedorismo leva à materialização da criação do próprio emprego, seguindo uma lógica de activação, através da selecção daqueles que, sendo responsáveis e capazes de mobilizar recursos, poderão iniciar um processo de autonomização; e o *empowerment* é o mecanismo que permite o desenvolvimento da referida atitude empreendedora e que, ao mesmo tempo, mede a capacidade de empreendedorismo do sujeito.

1. Microcrédito

1.1. Definição do conceito e evolução histórica

Milhões de pobres no mundo inteiro. Conseguirão as políticas sociais resolver um problema desta dimensão? Afirma Nowak (1994: p.188) “(...) o meu sonho é que o sector económico e

o social se possam ligar de novo. Que o comércio da finança se reconcilie com o comércio dos homens. (...) Que, culpada da oferta de trabalho disponível, a sociedade possa dar aos indivíduos o direito à iniciativa económica, permitindo-lhes o acesso ao crédito para que criem o seu próprio emprego”.

“Ali estava eu a explicar aos meus alunos o Plano de Desenvolvimento Quinquenal e o seu impressionante objectivo de investir milhares de milhões de dólares para ajudar os pobres. O fosso entre os milhares de milhões prometidos e a soma miserável que algumas pessoas esfomeadas realmente precisavam parecia inacreditável. Tirei do meu bolso aqueles 27 dólares para resgatar as vítimas das mãos dos agiotas. (...) O primeiro passo que dei foi tentar convencer o banco (...) a emprestar dinheiro aos pobres. Mas o banco argumentou que os pobres não eram merecedores de crédito” (Yunus: 2008: p.77-78).

O trecho anterior situa Muhammad Yunus no Bangladesh, em 1974, na altura docente do Departamento de Economia da Universidade de Chittagong.

“Na verdade, o banco dava-me o dinheiro a mim, eu voltava costas e distribuía-o pelos aldeões pobres. (...) Fiquei espantado com os resultados, os pobres pagavam sempre os empréstimos e cumpriam os prazos. (...) Em 1977, o Banco Bangladesh Krishi (Agricultura) concordou em abrir uma filial especial do banco em Jobra (aldeia do Bangladesh) para testar a ideia dos empréstimos para os pobres. (...) Foi a primeira vez que utilizámos o nome *Grameen*¹⁰, chamámos ao nosso projecto a Filial Experimental Grammeen do Banco da Agricultura. E ele obteve o mesmo tipo de sucesso que os nossos esforços informais anteriores, incluindo índices de pagamento quase perfeitos” (*idem*: p.78-79).

Se até aqui os aldeões dependiam de agiotas para comprarem material para fazer os produtos para revenda, que depois tinham de lhes entregar, na totalidade, a um preço pré-estabelecido, afirma Yunus (*idem*: p.77) que, neste contexto, “(...) era impossível escapar à pobreza através do trabalho; isto não era um empréstimo, era uma forma de recrutamento de trabalho escravo”.

Nasce assim o conceito de microcrédito, na década de 70 do século passado, desenhado para benefício dos pobres das aldeias daquele país, criado segundo o princípio de que a solução

¹⁰ *Grameen* significa Aldeia em bengali (fonte: Yunus, 2008).

para a pobreza está na criação de emprego para todos. O conceito original de microcrédito, posto em prática pelo *Grameen Bank*, quebra, segundo Nowak (1994), com um preconceito generalizado, que assentava no pressuposto de que os pobres são incapazes e desprovidos de quaisquer competências.

Yunus terá sido, segundo esta autora, o primeiro a acreditar nas capacidades destes indivíduos e no seu potencial de desenvolvimento, quando afirma: “(...) no universo do desenvolvimento, que é, na sua essência, uma construção de futuro, é necessário ter fé e aceitar arriscar” (Nowak: 1994: p.208).

A partir da década de 80 o microcrédito viria a expandir-se pela Ásia, por África, pela América do Sul e mais recentemente, nos princípios da década de 90, pela Europa.

Segundo a Comissão Europeia (1994)¹¹, o microcrédito é encarado como um empréstimo de montante inferior a 25.000 euros, que visa promover o desenvolvimento do auto-emprego, por intermédio da criação de pequenas iniciativas empresariais, com um duplo impacto: por um lado, o impacto económico da criação de actividades geradoras de rendimento e por outro lado, o impacto social, pela sua contribuição para a inclusão social e consequente autonomização financeira destes indivíduos.

Na génese do conceito, e segundo Vallat (2003: p.75), “(...) o crédito não é entendido como um instrumento puramente económico, susceptível de enriquecer o proprietário do capital. Credores e devedores têm preocupações convergentes. Partilham um objectivo comum, da luta contra o desemprego e a precariedade”.

Na génese da sua implementação, “(...) o crédito tem sido pensado na perspectiva de que os participantes têm deveres recíprocos que pautam a colaboração entre eles. O mutuário, que é também o criador da empresa, tem, bem entendido, a obrigação de reembolsar o empréstimo. O prestador, por sua parte, tem uma responsabilidade forte. Ele permitiu o financiamento de um projecto de criação de uma empresa por parte de um desempregado; ele deve apoiar o desenvolvimento deste projecto sob pena de arriscar a falência da iniciativa e de colocar o empreendedor numa situação pior que a inicial, enviando-a de volta para o desemprego e inviabilizar o seu projecto de empresa, que é também o seu projecto de vida” (*idem*: p.76).

¹¹ Fonte: Relatório da Comissão Europeia (EU), 1994, *Microcredit for European small businesses*, Bruxelas: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=1096&userservice_id=1&request.id=0

O microcrédito, considerado um dispositivo de finança solidária, permitindo aos excluídos o acesso ao crédito, favorece a criação do auto-emprego de indivíduos em vias de marginalização, através da conjugação da concessão do crédito com um acompanhamento do processo de viabilização do projecto e de criação da empresa.

Para Gulli (1998), o microcrédito consiste em serviços financeiros de pequena escala, isto é, aquele que envolve valores baixos, enquanto Schreiner (2001: p.637-640) já não o define em função do valor emprestado, mas sim como o crédito concedido a pessoas de “baixa renda”. Para Neri e Medrado (2005, *cit in* Esteves: 2006: p.51), o conceito agrega ambas as definições, uma vez que designam microcrédito como “(...) os empréstimos de baixo valor dados a pessoas de baixa renda”.

No caso específico do nosso estudo, a SCML promove um investimento no potencial humano dos indivíduos, acreditando ser necessário dar resposta a um público-alvo que, por apresentar um perfil sócio-económico particularmente desfavorecido, não conseguiria obter acesso ao microcrédito, de outra forma que não através do apoio da instituição.

1.2. O Microcrédito no Mundo e em Portugal

Segundo Guichandut (2006: p.54) “(...) durante muito tempo pensava-se que a microfinança estava limitada aos países em desenvolvimento”. A microfinança na Europa tem a sua história específica, com características e desafios próprios que diferem do conceito de microfinança do resto do mundo¹², mas convergindo, de qualquer forma, nos propósitos de combate à pobreza e à exclusão social.¹³

Segundo o relatório do *Microcredit Summit Campaign*¹⁴, encontravam-se a trabalhar com microcrédito, em finais de 2006, cerca de 3300 organizações, a nível mundial, que abrangiam um total de cerca de 133 milhões de beneficiários, dos quais 93 milhões seriam muito pobres, estimando-se que estes fomentariam o aumento de bem-estar de 465 milhões de pessoas.

Os números anteriormente referidos podem ser decompostos por grandes regiões do mundo, sendo notório um grande desequilíbrio na sua distribuição: 84,7% nos países da Ásia e do

¹² Na sua génese, o reembolso dos empréstimos de microcrédito baseava-se nas relações de reciprocidade entre elementos de um mesmo grupo, que actuavam como fiscalizadores do cumprimento das obrigações inerentes a um processo de crédito.

¹³ Fonte: www.european-microfinance.org/introductionmicrofinance.php.

¹⁴ Encontro mundial subordinado ao tema do microcrédito, realizado em Halifax, Canadá, em 2007.

Pacífico; 6,3% na África Subsariana; 5,1 % na América Latina e nas Caraíbas; 2,5% na Europa de Leste e na Ásia Central; 1,3% na África do Norte e no Médio Oriente e não mais do que 0,04% na América do Norte e na Europa Ocidental.

Apesar da reduzida percentagem que os beneficiários de microcrédito da Europa Ocidental representam em relação ao total dos beneficiários, as *manchas* crescentes de exclusão, que têm vindo a ser constatadas, e a precariedade das condições de trabalho que se afirmam com cada vez maior intensidade, antecipam que o trabalho do microcrédito terá ainda muito para crescer nesta região do globo.

Considerada a microfinança como instrumento de luta contra a pobreza e promotora do aumento dos rendimentos das famílias, com vista à redução da sua vulnerabilidade, e ao *empowerment* dos mais desfavorecidos, faz-se habitualmente a distinção da evolução do microcrédito, a nível europeu, entre o Leste, onde se verificou um grande crescimento depois da queda do muro de Berlim, em 1989, e que permitiu dar cobertura a necessidades que até aí não encontravam resposta no sector bancário tradicional, e a Europa Ocidental, mais recente na implementação deste conceito, com níveis de crescimento inferiores, num ambiente bancário caracterizado pelas dificuldades de acesso ao crédito das populações pobres e socialmente marginalizadas.

Segundo consta do relatório da *European Microfinance Network* (2007)¹⁵, os países da Europa Ocidental, comparativamente com países em desenvolvimento, têm dado um ênfase especial à questão da inclusão social, na aplicação dos programas de microfinança, em detrimento da obtenção do lucro, sendo orientados pela descoberta de nichos de mercado, e focados nas populações desfavorecidas e nas iniciativas de *start-up*.

Distinguem-se habitualmente, no espaço europeu, dois tipos de *clientes* que recorrem aos serviços de microfinança: aqueles que fazem parte de um grupo de cerca de 72 milhões de Europeus em risco de pobreza (desempregados e beneficiários de apoios sociais) e os microempresários com dificuldades de acesso aos serviços financeiros, mas neste caso, este grupo já afastado do conceito original de microcrédito.

Estes dois grupos convergem na natureza das actividades financiadas, designadamente, empresas de serviços, de comércio e de produção de artesanato. Se a nível internacional, a

¹⁵ Fonte: *European Microfinance Network Issue Paper: Status of Microfinance in Western Europe – an academic review by Evers & Jung, 2007.*

maior parte das iniciativas financiadas se encontra num regime de economia informal, na Europa a maior parte destas desenvolve-se no regime formal, com a respectiva carga fiscal associada, que nem sempre beneficia este tipo de negócios (muitas vezes considerados como negócios de subsistência) e que carece ainda de incentivos por parte dos organismos oficiais.

Afirma Guichandut (2006: p.56) “(...) constato que o ambiente europeu geral se tem constituído como um travão ao crescimento do sector da microfinança”. Segundo este autor, esta resistência resulta das especificidades institucionais, políticas, económicas, sociais e culturais de cada país, provocada por cinco factores principais, a saber:

- i. A existência, em alguns países, de serviços de apoio social pouco consistentes, que deixa pouca margem de manobra para aqueles que não conseguem lugar no mercado de trabalho e para quem o auto-emprego é a única solução, vendo-se confrontados com a escolha entre continuar a beneficiar de subsídios sociais ou lançarem-se por conta própria, arriscando perder uma parte ou a totalidade dos seus rendimentos;
- ii. Os constrangimentos inerentes ao fraco reconhecimento do trabalho independente como uma verdadeira alternativa ao trabalho por conta de outrem, que resultam não só de uma debilidade legislativa, que não facilita aquela opção, mas que provêm também de questões culturais, sendo necessária uma mudança de mentalidade;
- iii. A territorialização da oferta de serviços de microfinança, que tende a concentrar-se nas grandes cidades, dificultando o seu acesso a uma parte significativa da população, que, por vezes, tem dificuldade em encontrar esses serviços, por sua iniciativa;
- iv. A passagem de uma situação de economia informal para formal confronta os empreendedores com um processo complexo de legislação e de procedimentos, que, não raras vezes, os demovem dos seus intuítos, para além da carga fiscal, que pode traduzir-se, no que diz respeito a negócios de subsistência, na insustentabilidade da iniciativa; e
- v. A existência de contextos nacionais extremamente regulamentados, que dificultam a adaptabilidade dos serviços financeiros às características específicas do público-alvo que o microcrédito visa atingir, bem como a impossibilidade de se proceder à concessão de crédito, por parte de organismos não financeiros.

Refira-se no entanto que este último constrangimento começa agora a ser ultrapassado, no caso particular de Portugal, por acto legislativo do Governo¹⁶, que veio introduzir no ordenamento jurídico nacional a possibilidade de se constituírem sociedades especialmente vocacionadas para a concessão de microcrédito, tendo por base instituições não bancárias ou não financeiras, passando a enquadrar aquela actividade de financiamento nas finalidades económicas e sociais, tendo em vista o desenvolvimento de projectos e a criação de emprego.

Têm sido criadas na Europa, segundo o relatório da Comissão Europeia (1993)¹⁷, diversas instituições interessadas na dinamização do microcrédito, variando na forma e na dimensão, designadamente sociedades anónimas, fundações, instituições de caridade e associações sem fins lucrativos, na sua maioria pertencentes ao Terceiro Sector.

No conjunto destas organizações, destacam-se as seguintes¹⁸: a *Association pour le droit à l'Initiative Économique* (ADIE), criada em França por Maria Nowak¹⁹, com o objectivo de adaptar o conceito genérico de microcrédito ao contexto francês, a *Prince's Trust*, em Inglaterra, criada com o objectivo inicial de apoiar os jovens em situação de desvantagem social e económica, a *Fonds de Participation*, na Bélgica, cuja missão consiste em dar apoio financeiro aos profissionais liberais, aos *starters*, e aos desempregados que procuram criar o seu próprio emprego, e a *First Step*, na Irlanda, que concede micro-empréstimos a quem deseja criar o seu negócio e não consegue fundos no mercado tradicional.

Compilamos no Anexo A uma resenha de algumas iniciativas de microcrédito, nomeadamente em Espanha, Itália, França, Inglaterra, Finlândia, Bélgica e Alemanha.

Em Portugal surge a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC), entidade privada sem fins lucrativos, fundada em 1998, com o objectivo de promover o desenvolvimento da experiência do *Grameen Bank* criado por Yunus no Bangladesh²⁰.

No âmbito das políticas de combate ao desemprego, a SCML lança, em 2006, o Programa de Apoio ao Microcrédito, vocacionado para a melhoria das condições de vida dos seus utentes,

¹⁶ Decreto-Lei n.º 12/2010, de 19 de Fevereiro.

¹⁷ Fonte: Relatório *Microcredit for European small businesses and business creation: bridging a market gap*, Bruxelas, Comissão Europeia, 1993.

¹⁸ Fonte: *European Microfinance Network Issue Paper: Status of Microfinance in Western Europe – an academic review by Evers & Jung*, 2007.

¹⁹ Maria Nowak é economista, especialista em microcrédito, e uma das pioneiras nesta área, que transpôs o conceito de microcrédito de Yunus, do Bangladesh para África, e posteriormente para a Europa.

²⁰ Fonte: www.microcredito.com.pt/o_que_e_a_andc.asp

através do reconhecimento do papel do microcrédito no combate aos factores de fragilidade social e económica dos mais desfavorecidos.

Actualmente, para além do referido no parágrafo anterior, existem outros programas de microcrédito a operar em Portugal (Anexo B), nomeadamente o “Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego” (PAECPE), que resulta da articulação entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional e todos os bancos comerciais, e os programas autónomos de microcrédito dos bancos Caja Duero, Millenium BCP e BES.

Posto isto, passamos da definição de um mecanismo de apoio aos indivíduos mais carenciados – o microcrédito – para a definição da competência que o microcrédito pretende evidenciar – o empreendedorismo.

2. Empreendedorismo inclusivo

Antes de se passar ao conceito de “empreendedorismo inclusivo”, atente-se ao conceito de “empreendedorismo”, em termos genéricos. O termo “empreender” deriva do latim *imprehendere*, e significa, segundo Cunha (2004), “(...) apanhar para si, prender com as mãos, assumir, fazer, tomar a resolução de fazer uma coisa laboriosa e difícil e iniciá-la” (*cit in Schmidt & Bohnenberger: 2009: p.452*).

Já segundo Fillion (1999), a palavra *entreprenuer* foi utilizada inicialmente em França no século XII, sendo associada a “(...) aquele que incentivava brigas” (*idem*).

Nos séculos XVI e XVII o termo estava relacionado com expedições militares e significava, na perspectiva de Guimarães (2002), “(...) assumir empreitada que exigia esforço e muito empenho” (*cit in Faria & Silva: 2006: p.2*).

É a partir do século XVIII, segundo o economista francês Richard Cantillon (2001), que o termo empreendedorismo assume uma conotação próxima daquela que tem hoje, descrevendo o empreendedor, no seu trabalho *Essai sur la nature du commerce en général*, em 1755, como uma pessoa que paga um determinado preço por um produto para o vender a um preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos, e assumindo o risco empresarial (*cit in Sarkar: 2010: p.27*).

Actualmente, quando se fala de empreendedorismo, são geralmente utilizadas duas correntes distintas: a corrente dos economistas, da qual Richard Cantillon (1680-1734) assume papel preponderante, conjuntamente com Adam Smith (1723-1790), com Jean-Baptiste Say (1767-1832), e com Joseph Schumpeter (1883-1950), entre outros, em que associam o conceito ao desenvolvimento económico; e a corrente dos comportamentalistas, desenvolvida a partir dos estudos de David McClelland (1917-1998), que coloca em destaque um conjunto de características psicológicas e sociológicas do comportamento do indivíduo, que o torna empreendedor.

Adam Smith faz referência ao empreendedor, na sua obra “A riqueza das Nações” (1776), como sendo “(...) a pessoa que reage às alterações da economia, funcionando como agente económico que transforma a procura em oferta (...)” e “(...) como um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que se interpõe entre o trabalhador e o consumidor” (2006, *cit in* Sarkar: 2010: p.27).

Mais tarde, o economista Jean-Baptiste Say refere-se ao termo “empreendedor” na sua obra “Tratado de Economia Política”, editada em 1803, na qual aquele é o responsável por “(...) reunir todos os factores de produção (...) e descobrir no valor dos produtos (...) a reorganização de todo o capital que ele emprega, o valor dos salários, o juro, o aluguer, bem como os lucros que lhe pertencem” (2005, *cit in* Faria e Silva: 2006: p.2).

Fazendo referência a autores mais actuais, percebemos que Drucker (1993) descreve os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades e que mobilizam recursos internos e externos, valorizando o conhecimento e a experiência, com vista ao alcance dos seus objectivos, “(...) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente”, fazendo alusão clara à inovação e à capacidade de visão futurista e de antecipação (*cit in* Sarkar: 2010: p.28).

Tropman e Morningster (1989), por sua vez, identificam os empreendedores como agentes de mudanças económicas e sociais, enquanto Hisrich e Peter (2004) definem o empreendedorismo como “(...) o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas de satisfação e de independência económica e pessoal” (*idem*: p.22-23).

Autores como Carton, Hofer e Meeks (1998: p.2-5) atribuem um carácter operacional ao empreendedor, definindo-o como “(...) o indivíduo que identifica oportunidades, reúne recursos e é responsável pela organização, sendo o empreendedorismo o meio pelo qual as novas organizações são formadas, com os empregos resultantes e a criação de bem-estar”.

Apesar de a literatura não apresentar uma definição universalmente consensual, consideramos ser possível a definição de *empreendedorismo*, como o acto de aproveitar oportunidades para a criação de iniciativas empresariais, que produz mudanças económicas e que gera riqueza, e de *empreendedor* como aquele que combina recursos para acrescentar valor e que introduz mudança e inovação. Estas definições fazem apelo a duas componentes distintas, designadamente, a atitude, traduzida na detecção de novas oportunidades, e o comportamento, traduzido nas acções que se empreendem para transformar a oportunidade numa actividade empresarial tendencialmente bem sucedida.

Uma chamada de atenção para a distinção que Sehil (1996: p.213-214) faz entre aqueles que denomina de *empreendedores por necessidade* e de *empreendedores pró-activos*. Os primeiros são aqueles que não têm outra escolha senão a de enveredarem por um trabalho por conta própria, uma vez que não encontram lugar no mercado assalariado, em funções semelhantes. Os segundos são os que se lançam numa actividade por conta própria, não por exclusão do mercado tradicional, mas por considerarem que esta é a melhor forma de dar desenvolvimento aos seus projectos e/ou porque a sua natureza os impele a seguir esse percurso.

Este último aspecto, a natureza dos indivíduos, remete-nos para a segunda corrente em análise, a corrente comportamentalista, sendo que, de acordo com McClelland (1995), a motivação de realização e as características comportamentais são factores essenciais para a caracterização do indivíduo empreendedor. O autor defende que são precisamente aqueles com elevada necessidade de realização que são sensíveis às mudanças ambientais e ao surgimento de novas oportunidades.

Defende ainda que o empreendedor possui uma estrutura motivacional diferenciada dos restantes indivíduos, pela presença marcante de um conjunto de necessidades específicas, designadamente de realização, de poder, de desejo de influenciar o comportamento dos outros e de afiliação e de aceitação por parte dos seus pares, que o levam a ter comportamentos

criativos e que isso levaria à descoberta de novas oportunidades de produtos e/ou de processos (*cit in* Mazzotti, Hoeltgebaum & Perfeito: 2006).

Este autor atribui o êxito de um qualquer empreendimento a determinadas características comportamentais, associadas à necessidade de realização pessoal, traduzidas em atitudes, que se podem resumir na busca de oportunidades e de iniciativa; na persistência; na exigência de qualidade e de eficiência; no comprometimento com aquilo que se faz; na procura de informações; na persuasão; na rede de contactos; na independência e na auto-confiança.

Citando Ferreira (2008: p.20-27), são inúmeros os traços de personalidade que caracterizam o perfil empreendedor, mas nem sempre os estudos empíricos conseguem confirmar a sua relevância. Consideramos que, não sendo as características dos indivíduos determinantes, por si só, do sucesso de um negócio, são influenciadoras do seu desempenho. Podem estar nele envolvidas outras variáveis, nomeadamente as políticas governamentais, as forças de mercado, os recursos humanos, o conhecimento prévio do negócio e a experiência profissional, entre outras.

Os autores referenciados ao longo do texto consideram que o sucesso dos empreendedores é fruto do “capital humano e social” que possuem, traduzido este, designadamente, nas suas capacidades de gestão e de colocação dos seus saberes ao serviço da iniciativa a que se propõem, na habilidade de bem conviver e de cooperação, de gestão de conflitos, de exercício de influência e de gestão do stress.

A tabela seguinte resume a posição de alguns investigadores, quanto aos factores pessoais que caracterizam os indivíduos empreendedores e que os impulsionam para o acto de empreender.

Tabela 1 – Características pessoais dos empreendedores segundo vários autores

Autor	Dornelas (2001)	Gaspar (2004)	Leite (2000)	Robert (2005)
Características empreendedoras	Organização	Perspicácia	Organização	Aptidão para relacionar-se
	Capacidade de decisão	Pró-actividade	Visão	Valorizar as oportunidades
	Saber explorar oportunidades	Ambição e paixão	Coragem	Saber negociar
	Determinação e dedicação	Propensão para o risco	Firmeza	Reunir informação útil
	Liderança	Criatividade	Decisão	Saber decidir
	Assumpção de riscos	Orientação para objectivos	Iniciativa	Enfrentar desafios

Fonte: adaptado pelo autor (Ferreira: 2008)

Uma chamada de atenção para o seguinte: Drucker (1993), entre muitos outros autores que associam empreendedorismo a inovação e a incerteza, defende que iniciar um negócio não é

necessariamente suficiente para se considerar empreendedor, dando como exemplo a abertura de um restaurante, em tudo igual aos outros, no qual o agente raramente corre riscos e não cria uma nova oportunidade nem novos consumidores (*cit in* Sarkar: 2010: p.28).

No entanto, autores existem que defendem exactamente este pressuposto, isto é, que o simples acto de abrir uma empresa é considerado empreendedorismo, ou seja, que “(...) a intenção empreendedora resulta da intenção de abrir um novo negócio” (Gatewood, Shaver, Powers e Gartner, 2002; Peterman e Kennedy, 2003; Segal, Borgia e Schoenfeld, 2005; Wang e Wong, 2004, *cit in* Schmidt e Bohnenberger: 2009: p.453).

Na opinião de Baumol (1993), existem dois tipos distintos de empreendedores; um que cria, organiza e faz funcionar uma nova empresa, independentemente de haver algo de inovador no acto; e outro, este sim inovador, que transforma invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, independentemente do facto de criar ou não uma empresa (*cit in* Sarkar: 2010: p.43).

No que diz respeito aos casos analisados neste trabalho (*vide* capítulo IV), consideramos que as iniciativas desencadeadas pelos beneficiários, na sua grande maioria, não aportam aspectos realmente inovadores nem tão pouco resultam da identificação de uma necessidade de mercado, pelo que, decorrente deste facto, consideramos apropriado apelar ao conceito de “empreendedorismo inclusivo”, que remete para a criação de um negócio com vista à criação do próprio emprego, na maior parte das vezes por necessidade económica, tal como anteriormente referido por Sehil (1996), sem ter em conta, forçosamente, factores de inovação, de descoberta de novos processos ou produtos, ou de uma qualquer necessidade de mercado identificada.

Nos tempos que correm, em que a crise económica é motivo de preocupação generalizada, e em que as dinâmicas sociais assumem contornos aparentemente imprevisíveis, defende Vervloet²¹ (2009) que “(...) aqueles que se preocupam com a inclusão social e as políticas de emprego tendem a acreditar que a estratégia para combater a exclusão é precisamente através da criação de emprego”.

²¹ Louis Vervloet é *programme manager* da ESF – Agency Flandres, membro da organização COPIE (Comunidade de Prática para o Empreendedorismo Inclusivo) – iniciativa desenvolvida pela Comissão Europeia, tendo como principais membros a Flandres, a Alemanha, a Espanha e Portugal.

Empreendedorismo inclusivo, segundo declaração institucional da COPIE²², traduz, em termos genéricos, um conjunto de atitudes, de competências e de habilidades, que permitem às pessoas transformar os seus sonhos em projectos concretos, não devendo ser entendido enquanto uma prerrogativa de uma minoria privilegiada, mais qualificada e tecnologicamente mais avançada. Pelo contrário, entende que este conceito contém o potencial para a libertação da criatividade de muitos milhões de pessoas, podendo assim as populações de grupos desfavorecidos²³, também denominados de empreendedores não tradicionais, assumirem um papel determinante na criação do seu próprio futuro e da sua inclusão social, por via da criação do auto-emprego.

Considerando que os empreendedores são oriundos de contextos sociais diversos e que as suas motivações tanto são originárias de comportamentos cognitivos (surgimento da ideia), como emocionais (desejo), como comportamentais (características pessoais do indivíduo), como de factores ambientais (o desemprego, a existência de novas oportunidades, um ambiente institucional propício e a imigração são alguns factores que poderão “forçar” o empreendedorismo), julgamos ser complexa a homogeneização de um perfil de empreendedorismo, podendo no entanto apontar traços indiciadores de sucesso, tarefa a que nos propomos no capítulo IV.

De tudo o que aqui foi exposto, optamos, no âmbito das características da população sobre a qual incide o nosso estudo (*vide* ponto 3. do capítulo IV), pela definição de Hespanha (2009: p.251), que associa *empreendedorismo inclusivo* ao de “empreender por necessidade”, referindo-se aos “(...) indivíduos que, na ausência de oportunidades de emprego por conta de outrem ou, pelo menos, de postos de trabalho com características adequadas às suas competências específicas, optam pelo auto-emprego, não por via da detecção de uma oportunidade de negócio, mas antes pela ausência de alternativas mais favoráveis para a sua sobrevivência”, no qual o indivíduo é *empurrado* para o auto-emprego, encarando este como uma alternativa (quem sabe a única) das condições desfavoráveis do mercado de trabalho.

Concluimos este capítulo com a apresentação de um quadro que sintetiza o que aqui se tem analisado sobre o empreendedorismo e as suas vertentes.

²² Fonte: <http://copie.esflive.eu/>

²³ O autor faz referência aos seguintes grupos desfavorecidos: desempregados, mulheres carenciadas, imigrantes, minorias étnicas, seniores, jovens com menos de 30 anos, deficientes e empreendedores sociais.

Tabela 2 – O empreendedorismo e as suas vertentes

Formas de empreendedorismo	Empreendedorismo por inovação
	Empreendedorismo por necessidade
	Empreendedorismo social
	Empreendedorismo por grupos desfavorecidos
O que envolve o empreendedorismo	Características pessoais
	Liderança
	Oportunidade
	Criatividade
	Risco e incerteza
O que é o empreendedorismo	Implementação de uma ideia
	Criação de valor
	Inovação
	Criação de uma empresa

Fonte: adaptado pelo autor (Sarkar: 2010)

O empreendedorismo é o *condimento* necessário à concretização do instrumento de inclusão que o microcrédito veio aportar. Tanto o microcrédito como o empreendedorismo fazem parte do paradigma de activação do sujeito, sendo possível falar, deste modo, de *empowerment*.

3. *Empowerment*

Segundo Nowak (1994: p. 227), “(...) as alterações que têm ocorrido na organização do capitalismo – a globalização, a inovação tecnológica e a centralização em gigantes económicos – têm resultado na exclusão de um vasto grupo de pessoas de uma participação económica e política efectiva (...)”, sendo que “(...) a exclusão é uma pobreza insidiosa, porque priva os indivíduos das suas possibilidades de agir. Depois de os reduzir a um estado de impotência, coloca-os na dependência total da sociedade, através de mecanismos de apoio que lhes permitem sobreviver, mas que lhes remove o controlo do seu próprio destino”.

Segundo Henriques (2000: p.1-2), “O *empowerment* encontra-se hoje no centro da reflexão relativa aos objectivos e processos de mudança subjacentes ao combate à exclusão social”. De acordo com este autor, são inúmeros os sentidos que se atribuem à palavra *empowerment*, o que dificulta a harmonização do conceito. A origem da palavra é anglo-saxónica, embora

apresente conotações diferentes entre as línguas com esta raiz, podendo significar “libertação” em irlandês e “cedência de poder” em inglês.

Hespanha (2009: p.251) define *empowerment* com uma pequeníssima expressão: “activação – *from welfare to work*”, dando assim sentido à importância da responsabilização do sujeito na construção do seu futuro.

A *activação* de que aqui se fala traduz a preocupação crescente a que se assiste nos países desenvolvidos, relacionada com os efeitos da assistência social no (des)incentivo ao trabalho. Segundo Moffitt (2002), esta preocupação baseia-se na teoria económica tradicional de que o complemento ao rendimento²⁴, na ausência de outras alterações, reduzirá os incentivos dos beneficiários para procurarem e exercerem um trabalho remunerado.

A União Europeia procura responder a esta preocupação, propondo o *empowerment* como princípio de acção das políticas de emprego, com origem no seio das políticas inclusivas, através de um processo de “activação”, orientando a assistência social no sentido do reforço da capacidade produtiva dos pobres, considerados vulneráveis e excluídos (Powell e Barrientos: 2004), e conjugando garantias de rendimento com políticas activas de trabalho, que incluem formação, procura de emprego e emprego subsidiado, entre outras medidas (Fay: 1996).

Astier (2007: p.6-15) é muito clara a este propósito quando refere que o simples facto de o indivíduo poder beneficiar indiscriminadamente da solidariedade colectiva – apoio social público – deve ser substituído por um novo comportamento – o de activação – que pressupõe que aquele, para beneficiar do referido apoio social, deve comprovar a sua vontade em participar activamente na retoma de um percurso de busca de trabalho, tornando-se assim no actor-chave da sua reinserção sócio-profissional. A figura do indivíduo passivo na busca de soluções de autonomização perde relevo, face ao papel de um Estado social que apela a uma atitude pró-activa, por parte daquele, e que introduz a noção de contra-partida, que é justamente a “reversão da dívida social”.

Esta autora fala da liberdade do indivíduo em decidir sobre o futuro da sua vida, seja qual for o seu meio social de partida. Refere que quaisquer políticas de inserção deverão ser “(...) atravessadas por uma lógica de reconhecimento das formas de realização do próprio sujeito”.

²⁴ Aqui entendido como as prestações sociais atribuídas a quem não tenha fonte de subsistência ou cujo rendimento seja manifestamente insuficiente para suprir as necessidades básicas.

Defende ainda, a propósito do *empowerment*, que o “(...) problema do direito à inserção não é mais o de construir um indivíduo autónomo, mas sim de trabalhar a relação deste com a sociedade, de maneira a dotá-lo das capacidades necessárias para retomar o curso da sua vida, para ultrapassar uma ruptura biográfica, para antecipar dificuldades”.

Segundo a opinião de Moreno e Pascual (2007), o papel do Estado seria assim o de “(...) assegurar as condições para a produção de indivíduos adaptados às novas condições produtivas”. Neste contexto, este tipo de intervenção social – de activação do sujeito – assentaria, por um lado, na promoção das competências individuais que facilitem a gestão do projecto profissional de cada um e, por outro lado, no ajuste dos indivíduos às novas exigências da economia e do mercado.

De acordo com Blanchard²⁵ (1996), o conceito de *empowerment* tem tido larga difusão no contexto profissional empresarial, no sentido de envolver todos os colaboradores num propósito único e de promover a participação plena destes na organização a que pertencem. Segundo o autor (p.24) “(...) o *empowerment* consiste em fazer com que o poder do indivíduo saia para fora, que se manifeste”.

Este autor refere, como corolários do *empowerment*, a liberdade de acção do indivíduo e a automática responsabilização pelos resultados, fruto desta liberdade. Identifica ainda alguns factores-chave para que se alcance o *empowerment*, numa perspectiva empresarial. Consideramos útil fazer a apresentação das ideias deste autor, estabelecendo em paralelo, a ligação destes factores com o sector social e com as problemáticas inerentes.

Um destes factores-chave é a disponibilidade total de informação para todos os elementos da organização. Afirma o autor (p.37) que “(...) os líderes que evitam a partilha de informação com os seus colaboradores nunca conseguirão que estes colaborem para o êxito da empresa e jamais conseguirão uma empresa com *empowerment* (...). Esta medida de partilhar informação é absolutamente crucial para o sucesso de uma organização”.

Fazendo a transposição deste primeiro aspecto para a problemática social que é objecto do nosso estudo, ocorre-nos dizer o seguinte: o indivíduo deve ser parte integrante do seu processo de reconstrução social e económica. Deve ter acesso a toda a informação, para que,

²⁵ Ken Blanchard, de origem norte-americana, é especialista em desenvolvimento de liderança, gestão estratégica e desenvolvimento organizacional, com vasta obra publicada na área do *empowerment* (www.kenblanchard.com).

em conjunto com os serviços que o apoiam, possa conscientemente construir o seu processo de inclusão. Deverá ser o próprio indivíduo a fazer as suas escolhas, pois só assim estará realmente motivado para algo fazer, para tal necessitando de acesso a toda a informação disponível; a empresa de que se fala anteriormente corresponde à organização social que apoia o indivíduo a alcançar e a praticar o *empowerment*, e que, por este facto, também ela, organização, obtém mais êxito na sua actividade. A informação de que aqui se fala diz respeito ao leque variado de opções, ao nível de emprego e de capacitação, que permitam ao indivíduo uma escolha responsável e na qual ele confie e acredite.

Outro factor-chave que aquele autor sugere é a promoção de autonomia através (de orientação) dos limites da estrutura organizativa, afirmando (p.46-47) que “(...) os limites da estrutura organizativa têm a capacidade de canalizar a energia para uma determinada direcção (...). Se há uma carência de orientações, os indivíduos voltam aos seus hábitos antigos, alheios ao *empowerment*, caminham para aquilo que lhes é familiar, que já conhecem”.

A estrutura organizativa deverá ser entendida como a organização social que apoia o indivíduo no seu processo de *empowerment*. A gestão de um negócio é, na maior parte dos casos, algo de novo para estes indivíduos que, *perdidos* num ambiente desconhecido e instável, necessitam de uma orientação efectiva. Esta não deverá substituir-se a eles, mas deixá-los suficientemente esclarecidos e eventualmente mais seguros nas decisões que deverão tomar, fomentado a sua própria autonomização.

Para que este processo tenha êxito, consideramos ser necessário que a organização esteja preparada para dar respostas individualizadas, não standardizadas, adaptáveis às necessidades de cada um. As instituições sociais deverão incorporar um papel distinto do tradicional assistencialismo, designadamente, um papel de investimento social, que assente, segundo Soulet (2005: p.31-55), no desenvolvimento das capacidades de acção do indivíduo, na sustentação das suas condições de realização, e que corrija os mecanismos actuais que desencorajam as pessoas de serem activas.

Por sua vez, Giddens (1994, *cit in* Soulet: 2008: p.15) utiliza a expressão *política generativa* (*geradora*) para designar esta forma de “(...) desenvolvimento de capacidades individuais que promovam resultados de autonomização, em detrimento de dependências mutilantes promovidas por políticas compensatórias”.

Assim se espera que os indivíduos consigam reavivar e fortalecer as suas competências, e que utilizem as suas capacidades para que se desenvolvam continuamente. O indivíduo tem de reaprender a tomar a iniciativa, responsabilizar-se e assumir o seu processo de *empowerment*. A organização assume, ainda assim, um papel fundamental neste processo, não só pelo anteriormente exposto, mas também no reforço das competências, na promoção de formação (mais ou menos formal) que permita ao indivíduo adquirir ou recuperar os conhecimentos e as capacidades necessárias para desenvolver o seu projecto, para ser *dono* da sua inclusão social e económica, para se responsabilizar perante aquela.

A necessidade de nos referirmos a competências está relacionada com a existência de um quadro social exigente em termos das qualificações pessoais dos indivíduos, numa sociedade global, e perante um mercado profissional cada vez mais exigente. Se, num quadro normativo em que o indivíduo se encontra integrado e adaptado socialmente, as suas competências são visíveis, porque é parte integrante da sociedade, então neste caso as suas competências não são questionadas de forma tácita. A questão do reconhecimento das competências surge sobretudo em contextos de exclusão, onde os indivíduos se encontram à margem do mercado de trabalho, mas também à margem de uma esfera social mais alargada, onde, regra geral, é necessário trabalhar e desenvolver as competências pessoais e sociais.

As competências pessoais estão associadas a uma dimensão intrínseca do indivíduo, quer sejam inatas as qualidades individuais ou tenham estas sido adquiridas através da socialização e dos mecanismos que ele utiliza para o seu desenvolvimento.

No decorrer da sua socialização, sobretudo em contextos como a escola, o trabalho e a sociedade em geral, o indivíduo vai adquirindo e desenvolvendo competências pessoais e sociais, do saber estar em grupo, do trabalho em equipa, da capacidade e da competência comunicacional, consideradas essenciais para a aquisição dos outros tipos de competências, nomeadamente as profissionais, tão importantes para o sucesso dos seus futuros empreendimentos.

Concluída a apresentação dos conceitos teóricos, avançamos com o detalhar das opções metodológicas que orientaram a condução do presente estudo.

III. ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO E OPÇÕES METODOLÓGICAS

Sendo objectivo deste estudo a criação de linhas orientadoras que permitam identificar um perfil de sucesso de empreendedorismo, com enfoque nos candidatos ao Programa de Microcrédito da SCML, a opção metodológica recai sobre o estudo de caso do referido Programa, que se traduz, designadamente, na análise dos objectivos, dos destinatários, dos procedimentos, dos resultados da actividade e dos processos individuais dos candidatos.

1. Estudo de Caso

Segundo Ponte (1994: p.2), o estudo de caso “(...) é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Ou como referem Guba e Lincoln (1994: p.105-117), “(...) o objectivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso”.

Na mesma linha de pensamento, Gomez, Flores & Jimenez (1996: p.99) sistematizam os objectivos de um estudo de caso como sendo “(...) explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

O estudo de caso constitui uma abordagem metodológica que procura compreender e/ou descrever acontecimentos mais ou menos complexos, nos quais estão envolvidos, em simultâneo, diversos factores. Yin (2002) sustenta que esta é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê” de determinado acontecimento, quando se procura encontrar a relação entre factores relevantes próprios dessa entidade, quando o objectivo é descrever ou analisar um fenómeno de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Podendo ser tradicionalmente, o estudo de caso um método essencialmente qualitativo, afirmam Coutinho e Chaves (2002: p.225) que “(...) não menos verdade é admitir que, estudos de casos existem em que se combinam com toda a legitimidade métodos quantitativos

e qualitativos”. Segundo estes autores, o facto de o investigador estar pessoalmente implicado na investigação confere à dimensão qualitativa um grande pendor descritivo e daí que a maioria dos investigadores considere o estudo de caso como uma modalidade de teor qualitativo. No entanto, há também os que defendem que o estudo de caso pode ser conduzido sobre qualquer um dos paradigmas de investigação, sendo, por isso, mais coerente a sua inclusão nos tipos mistos de investigação, isto é, que combinam a perspectiva qualitativa e a quantitativa.

Na sequência do que referem Coutinho e Chaves (2002: p.221-243), quanto às características básicas de um estudo de caso, consideramos mais relevantes, as seguintes:

- i. Necessidade de preservar o carácter único, específico, diferente e complexo do caso;
- ii. Há que considerar o caso como um “sistema limitado”, com fronteiras em termos de tempo, de eventos e de processos;
- iii. Necessidade de identificação precisa do caso, para conferir foco e direcção à investigação;
- iv. Diversificação dos meios de recolha de dados (observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- v. Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, de classificação e de desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento; e
- vi. O estudo de caso pode limitar a formulação de uma teoria geral, porém, é importante para alcançar proposições teóricas sobre modelos, em detrimento de proposições sobre populações paralelas.

2. Análise de dados

A investigação recai sobre o Programa de Microcrédito desenvolvido pela SCML, sendo objecto essencial de estudo, designadamente, os procedimentos do referido Programa. Para tal, recorreu-se à análise dos documentos produzidos pela SCML, nomeadamente, o relatório de actividade de 2006/2009, o roteiro metodológico, o fluxograma processual de serviço, o manual de microcrédito, o questionário social, o guião de entrevista social, o guião de entrevista de gestão, o manual de apoio ao acolhimento de candidatos, a auto-avaliação do perfil empreendedor, a *checklist* de competências pessoais, a *checklist* de conhecimentos de gestão, a ficha de pré-inscrição e o perfil do empreendedor (Anexos C a O).

Para além disso, recorreu-se ao instrumento da entrevista, focalizada essencialmente nas questões de avaliação e de diagnóstico dos candidatos e dos procedimentos do Programa.

Ao nível da apresentação de dados estatísticos, foram utilizados os indicadores obtidos entre Maio de 2006 e Dezembro de 2009, nomeadamente, o número de candidaturas recebidas, a origem dos encaminhamentos das candidaturas, o número de desistências, o número de processos encerrados por não cumprimento de requisitos, o número de processos submetidos à apreciação do banco, para atribuição de crédito, o número de créditos atribuídos, o montante global de crédito atribuído, o número de postos de trabalho criados e a taxa de sobrevivência das iniciativas.

Para melhor se perceber o perfil-tipo dos beneficiários do Programa, foi feita uma caracterização sociográfica destes, tendo em consideração, nomeadamente, a faixa etária, o género, a nacionalidade, a escolaridade, o número de anos de experiência profissional, a situação face ao emprego e o número de anos de utilização dos serviços de apoio social.

No que diz respeito aos projectos apoiados no âmbito do Programa, que aqui se apresentam a título ilustrativo, e a partir dos quais se tenta construir os perfis indiciadores de sucesso das iniciativas de negócio, a selecção recaiu exclusivamente sobre os 24 projectos a quem foi concedido crédito bancário.

Para aferir sobre o sucesso, estabeleceram-se como critérios, a manutenção da actividade (manutenção do negócio em funcionamento) durante um período contínuo de 2 anos e o cumprimento do pagamento do crédito bancário, sem interrupções, nos primeiros 2 anos de actividade. Em relação à duração do período de manutenção da actividade, optou-se por escolher um período de 2 anos por se considerar que este é o tempo normal que as iniciativas económicas de pequena dimensão necessitam para entrar em fase de consolidação financeira.

Em consequência, consideraram-se insucessos aqueles casos cujos beneficiários encerraram a actividade antes de decorrer um período de 2 anos ou que não cumpriram com o compromisso bancário, tendo deixado de pagar a prestação mensal.

Do referido conjunto de beneficiários a quem foi atribuído crédito, e tendo como referência o momento em que foi realizada a análise dos dados dos processos dos beneficiários²⁶, foram excluídos 8 casos, cuja actividade não atingiu ainda a duração de dois anos, pelo que sobre

²⁶ A análise dos casos decorreu nos meses de Março e Abril de 2010.

estes não se pode ainda avaliar a sua condição de sucesso ou de insucesso. Restam assim 16 casos, tendo-se obtido, da aplicação dos critérios, 5 casos de sucesso e 11 casos de insucesso.

Destes 16 casos, foram analisados os 5 casos de sucesso, que correspondem à totalidade do sub-grupo e 5 casos de insucesso, escolhidos aleatoriamente, por sorteio. Resulta assim a análise de 10 casos, que correspondem a cerca de 63% do universo.

Para sistematização da informação, foi construída uma grelha de análise de processos (ver modelo – Anexo P), tendo esta sido preenchida com base na recolha de informação dos processos individuais e no conhecimento dos técnicos de avaliação e de diagnóstico. Os processos individuais incluem documentos de auto-avaliação dos candidatos, relativos às suas competências e recursos, pelo que a análise e a construção dos perfis de sucesso são feitas também na perspectiva do próprio actor social, com base nos seus discursos, e em detrimento de uma análise realizada exclusivamente numa perspectiva externa ao indivíduo.

Sobre aqueles 10 casos, foram analisados diversos aspectos do desenrolar do projecto, para além da caracterização sociográfica anteriormente referida, a duração do processo, desde a recepção da candidatura até à decisão final (concessão de crédito ou encerramento do processo), a autoria da candidatura ao Programa, o número de entrevistas realizadas com os técnicos de avaliação e de diagnóstico, os motivos pelos quais recorreram ao Programa, as expectativas face ao Programa, os objectivos traçados para o negócio proposto, a análise que o próprio candidato faz sobre os recursos de que dispunha no momento da candidatura e as evidências de características empreendedoras, de organização e de gestão de negócios.

IV. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DA SCML

1. O Programa de Microcrédito

O Programa de Microcrédito da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa surgiu em 2006, fruto de um protocolo estabelecido entre esta instituição e a Caixa Económica Montepio Geral, criado com o intuito de promover a integração social dos utentes em situação de vulnerabilidade social e económica.

Em traços gerais, o Programa traduz-se na concessão de um crédito bancário, à semelhança dos instrumentos económicos e financeiros postos à disposição da generalidade dos cidadãos, tendo como especificidade o facto de se destinar a indivíduos que, por via da sua situação social desfavorável, se encontram impossibilitados de recorrer a um crédito tradicional, designadamente, por ausência de garantias reais.

Trata-se de um instrumento de combate à marginalização social, fazendo parte de um plano abrangente de intervenção, realizado no âmbito do acolhimento social²⁷, sendo utilizado como forma de autonomização do indivíduo.

O Programa esteve inserido, entre 2006 e 2009, na Direcção de Acção Social (conforme Figura n.º 1), sendo a equipa constituída por um Assistente Social, um Gestor e um Jurista.

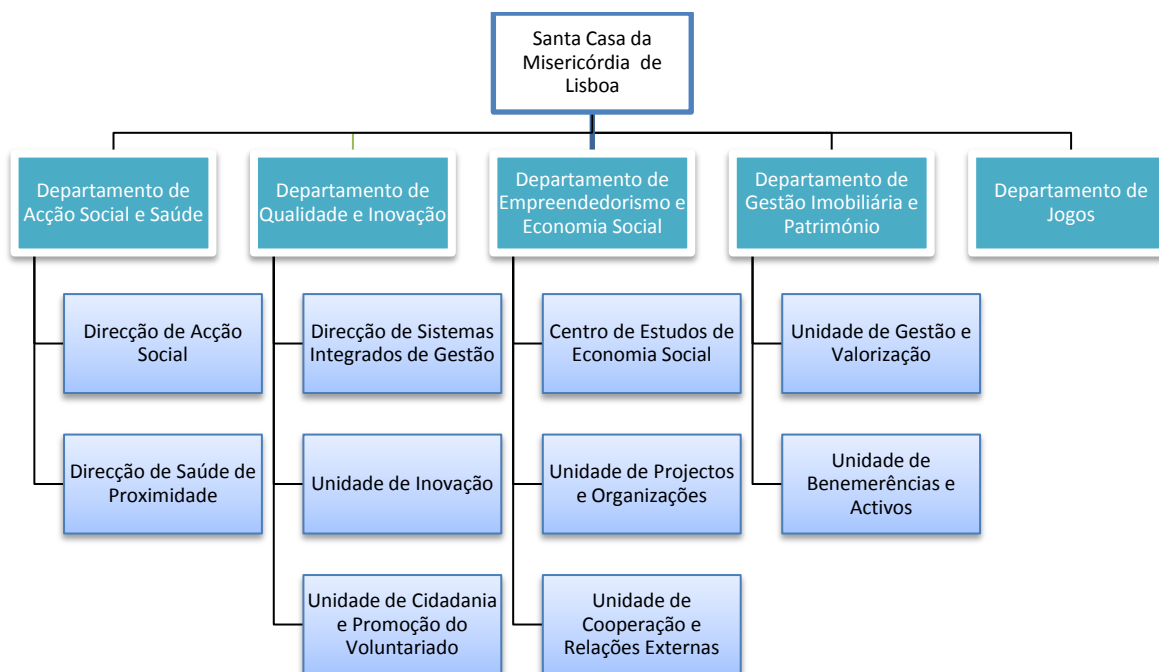
1.1. Enquadramento institucional²⁸

A SCML é uma entidade colectiva de utilidade pública administrativa, sendo a tutela exercida pelo membro do Governo que superintende a área do Trabalho e da Solidariedade Social, encontrando-se estruturada em cinco departamentos funcionais, conforme consta do esquema seguinte:

²⁷ O acolhimento social integra o serviço de Acção Social da instituição, que tem por missão apoiar os indivíduos mais desprotegidos, residentes na cidade de Lisboa, visando prevenir situações de desigualdade e de carência sócio-económica, de vulnerabilidade social e de exclusão, e visando igualmente a promoção do desenvolvimento pessoal, a inclusão e a coesão social.

²⁸ Informação (excertos) retirada da página de internet da SCML www.scml.pt no dia 14 de Abril de 2010.

Figura 1 – Organograma da estrutura da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



Fonte: adaptado de www.scml.pt

Constituem atribuições desta entidade, de acordo com os Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 235/2008, de 3 de Dezembro, as seguintes:

- i. Prosseguir e desenvolver fins de acção social, apoiando sobretudo os cidadãos mais desprotegidos residentes em Lisboa;
- ii. Prestar cuidados de saúde à população carenciada da cidade de Lisboa, tanto na vertente preventiva, como na vertente curativa e de reabilitação;
- iii. Promover, apoiar e realizar iniciativas que visem a inovação, a qualidade e a segurança na prestação das actividades que se inserem no âmbito da entidade;
- iv. Promover, apoiar e divulgar a criação e desenvolvimento de iniciativas no âmbito do empreendedorismo e da economia social;
- v. Gestão do património afecto à entidade, promovendo a melhor rentabilização e utilização do mesmo; e
- vi. Gerir os jogos sociais, designadamente lotarias e concursos de apostas mútuas, e afectar os seus resultados à prossecução dos objectivos de política social, quer através da própria SCML, quer através de outras entidades privadas não lucrativas que sejam financiadas pelo Estado, para desenvolvimento de projectos no âmbito da saúde, da acção social, da cultura e de desporto.

Em termos históricos, a entidade remonta a 1498, fundada pela Rainha D. Leonor, com o apoio do Rei D. Manuel I. Foi instituída como Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia, a funcionar na Sé de Lisboa, orientada por princípios estabelecidos no Compromisso da Misericórdia, actuando juntos dos pobres, dos presos, dos doentes, dos “envergonhados” (pessoas decaídas na pobreza, por desgraça), dos enjeitados e das raparigas órfãs.

Actualmente, constituem públicos-alvo as crianças e jovens em risco, os adultos e famílias carenciadas, as comunidades étnicas, os idosos, os indivíduos em risco de exclusão social, os toxicod dependentes, as pessoas com deficiência e as pessoas portadoras de VIH/SIDA, sendo objectivos genéricos da instituição prevenir situações de desigualdade e de carência sócio-económica, de vulnerabilidade e de exclusão social e promover o desenvolvimento pessoal, a inclusão e a coesão social.

1.2. Objectivos do Programa

São os seguintes os objectivos do Programa:

- i. A promoção da empregabilidade e das competências empreendedoras;
- ii. O apoio à criação do próprio emprego através da constituição de iniciativas empresariais de pequena dimensão; e
- iii. O apoio à autonomização e à inserção do indivíduo em vida social activa.

1.3. Destinatários do Programa

Em termos genéricos, os destinatários deste Programa são os indivíduos que se encontram excluídos do mercado de trabalho, momentaneamente ou com carácter mais duradouro, detentores de uma ideia de negócio concreta e sustentada, e que pretendem criar, através de uma iniciativa empresarial, o seu posto de trabalho, mas que não estão aptos a obter crédito junto da banca tradicional, pelo facto de, designadamente, não possuírem garantias reais.

O apoio a conceder àqueles que pretendem iniciar actividade em nome individual, destina-se à criação de novos negócios, e não à expansão de actividade de negócio já existentes.

Os requisitos de admissão dos candidatos ao Programa são os seguintes:

- i. Serem utentes da SCML²⁹;
- ii. Serem maiores e com idade inferior ao limite legal para a reforma;
- iii. Serem residentes em Lisboa;
- iv. Estarem desempregados ou terem rendimento *per capita* inferior ao valor do salário mínimo nacional³⁰;
- v. Evidenciarem competências empreendedoras; e
- vi. Serem detentores de uma ideia de negócio.

1.4. Condições de financiamento

O montante máximo de crédito é de 15.000€, disponibilizado após constituição legal e formal da actividade, para investimento em imobilizado corpóreo e incorpóreo, designadamente, equipamento básico, obras de adaptação, equipamento administrativo, equipamento informático, ferramentas, utensílios, estudos e projectos.

O prazo máximo de amortização do crédito é de 48 meses, que inclui período de carência de capital até 6 meses, sujeito a taxa de juro correspondente à euribor a 6 meses, acrescido de *spread*³¹ máximo de 2,5%.

Em termos de garantias bancárias é exigido fiador que garanta 100% do crédito contratado.

1.5. Procedimentos

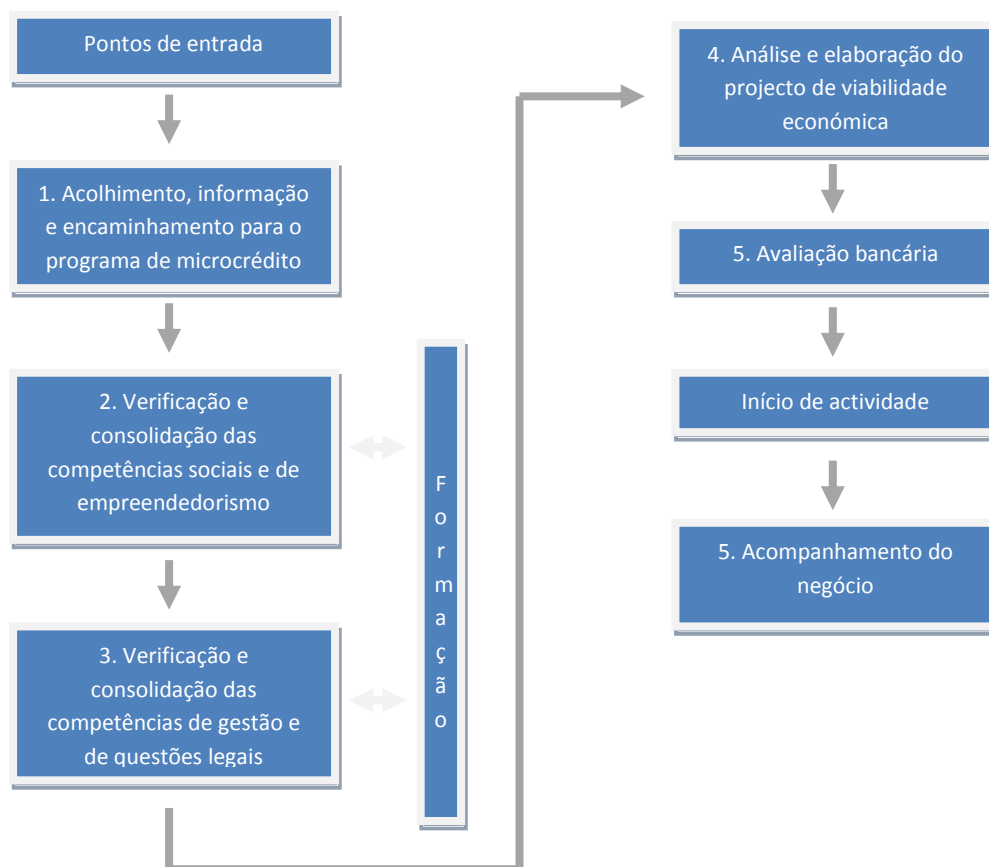
De acordo com a análise dos documentos roteiro metodológico, fluxograma processual de serviço, manual de microcrédito e manual de apoio aos serviços de acolhimento e com base no conhecimento dos técnicos de avaliação e de diagnóstico, faz-se de seguida a descrição dos procedimentos do Programa de Microcrédito.

²⁹ São considerados utentes os indivíduos em situação comprovada de carência sócio-económica, residentes em Lisboa, inscritos nos serviços de acolhimento social da instituição.

³⁰ Em 2010 o salário mínimo nacional é de 475€, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 5/2010, de 15 de Janeiro.

³¹ O *spread* é a taxa aplicada pelo banco, sobre o valor da euribor (taxa de referência para financiamento), que traduz o lucro obtido por aquela entidade, na atribuição do crédito ao cliente.

Figura 2 – Esquema do fluxo do Programa de Microcrédito da SCML



Fonte: Roteiro Metodológico do Processo de Apoio ao Microcrédito

A divulgação institucional do Programa de Microcrédito foi feita através de diversas reuniões de apresentação, efectuadas junto dos serviços identificados como encaminhadores de potenciais candidatos, nomeadamente, as direcções locais de acção social³² e os centros de educação e de formação³³, enquanto serviços internos, e as Juntas de Freguesia da cidade, enquanto serviços externos.

Pontualmente, ao longo do período de execução do Programa, foram realizadas sessões de divulgação e de esclarecimentos, junto de entidades diversas, tais como associações académicas e profissionais, escolas de formação e instituições de solidariedade social.

³² Existem quatro direcções locais de acção social, divididas por áreas geográficas, designadamente, oriental, norte, centro-ocidental e sul, responsáveis pelo acolhimento de todos os indivíduos com necessidades de apoio social (fonte: www.scml.pt).

³³ Existem três centros de formação, dois em Lisboa e um em Albarraque, com cursos nas áreas de cabeleireiro, cozinha, agente em geriatria, acompanhante de crianças, preparador de automóveis, reparação de carroçarias, pintura de construção civil, carpintaria/marcenaria, electricidade de edificações, jardinagem, confecção industrial, costura e pastelaria/panificação (fonte: www.scml.pt).

De seguida elencam-se e analisam-se as diferentes fases operacionais do Programa.

Fase 1 – Acolhimento, informação e encaminhamento para o Programa de Microcrédito

Esta primeira fase é da responsabilidade dos serviços que constituem as portas de entrada dos candidatos ao Programa (*vide* Figura n.º 2), tal como referido anteriormente. Os procedimentos principais são os seguintes:

- i. Divulgação do serviço e prestação de informações junto dos utentes;
- ii. Verificação dos requisitos de admissão (*vide* ponto 1.3. do capítulo IV);
- iii. Verificação das competências de empreendedorismo, de informática, de linguagem, de comunicação, de matemática e de inglês (Anexo L), e que resulta da percepção do técnico de atendimento, no momento da entrevista com o candidato;
- iv. Preenchimento do formulário de pré-inscrição (Anexo N);
- v. Recolha de cópia dos documentos pessoais dos candidatos (bilhete de identidade, cartão de identificação fiscal e comprovativos de rendimentos e de despesas fixas); e
- vi. Elaboração de parecer técnico sobre o potencial de cada candidatura.

Nesta fase, o técnico de atendimento social (Assistente Social de referência) desempenha o papel principal, resultando a avaliação do candidato da percepção que aquele tem no decurso das entrevistas. O candidato tem aqui um papel mais passivo, não lhe sendo exigida, por exemplo, a comprovação prática e efectiva das competências por ele anunciadas.

Fase 2 – Verificação e consolidação das competências pessoais e de empreendedorismo

Após recepção dos documentos referidos na fase anterior, os técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa de Microcrédito fazem a confirmação da informação prestada, através das entrevistas com os candidatos e, sempre que necessário, através de contacto com os serviços de acolhimento social. São os seguintes os procedimentos principais:

- i. Análise detalhada do contexto sócio-pessoal do candidato e das condições para assumir um negócio próprio;
- ii. Preenchimento, pelo candidato, do questionário social (Anexo G);
- iii. Verificação e avaliação das competências pessoais e sociais (Anexo L) e da percepção que o técnico de diagnóstico e avaliação tem sobre o candidato;
- iv. Verificação da existência de incumprimentos ou outros incidentes bancários;

- v. Verificação da existência de candidaturas a outros programas, com a mesma finalidade;
- vi. Apuramento das necessidades de formação e/ou de reforço de competências, por intermédio da percepção do técnico de diagnóstico e de avaliação;
- vii. Elaboração do perfil do empreendedor na vertente pessoal/social (Anexo O); e
- viii. Elaboração de parecer técnico social sobre o potencial da candidatura.

Nesta fase, o candidato assume um papel mais activo, não só pelo que expõe nas entrevistas, mas pelo preenchimento do questionário. No entanto, nem sempre lhe é exigida, ou nem sempre é possível, a comprovação efectiva das competências anunciadas.

Os procedimentos *iv* e *v* remetem para elementos objectivos da análise, centrados nas condições actuais do candidato. Os procedimentos *vi* e *vii* remetem para dimensões pessoais do candidato, por natureza mais subjectivas, centrados nas potencialidades do indivíduo. Os procedimentos *iii*, *vi*, *vii* e *viii* resultam, em grande parte, da percepção do técnico sobre o candidato avaliado.

Desta fase podem resultar dois grupos distintos. Aquele cujos candidatos desistem do processo ou que não cumprem os critérios de elegibilidade, designadamente pela verificação de lacunas em competências pessoais consideradas essenciais para a condução do negócio e que não se prevêem obteníveis através de capacitação; pela não observação dos procedimentos do programa de microcrédito; pela existência de incidentes bancários ou da prévia utilização de recursos públicos para o mesmo fim. Nestes casos, é transmitida esta informação ao serviço de acolhimento que fez o encaminhamento e ao próprio candidato, sendo encerrado o processo. Os restantes candidatos, cujo parecer técnico confirme o potencial do projecto pessoal, avançam para as fases 3 e 4, realizadas em simultâneo.

Fase 3 – Verificação e consolidação das competências de gestão e questões legais

Após recepção do parecer técnico social e demais informação do processo, e através das entrevistas realizadas com os candidatos, esta fase contempla, nomeadamente, os seguintes procedimentos:

- i. Exploração e avaliação da ideia de negócio apresentada pelo candidato;
- ii. Preenchimento, pelo candidato, do documento de auto avaliação (Anexo K), versando conhecimentos e competências de gestão e jurídicas;

- iii. Verificação e avaliação das competências de gestão e dos conhecimentos legais do candidato para assumir um projecto próprio (Anexo M) e da percepção que o técnico de diagnóstico e de avaliação tem sobre o candidato;
- iv. Apuramento das necessidades de formação e/ou de reforço de competências, por intermédio da percepção do técnico de diagnóstico e de avaliação; e
- v. Elaboração do perfil do empreendedor na vertente de gestão (Anexo O).

Nesta fase, a participação do candidato consubstancia-se no preenchimento do documento de *Auto avaliação de conhecimentos de gestão* e na sua participação nas entrevistas. No entanto, nem sempre é exigida, ou nem sempre é possível, a comprovação efectiva das competências e dos conhecimentos anunciados.

Os procedimentos *i*, *ii* e *iii* envolvem o candidato e o técnico de diagnóstico. Os procedimentos *iv* e *v* envolvem apenas o técnico.

Fase 4 – Análise e elaboração do projecto de viabilidade económica

Esta fase engloba os seguintes procedimentos, realizados, como referido anteriormente, em simultâneo com a fase 3:

- i. Recolha de informação necessária à elaboração do projecto de negócio;
- ii. Apoio na elaboração do plano de negócio e do estudo de viabilidade económica (ver modelo – Anexo Q);
- iii. Prestação de consultoria de gestão e fiscal/jurídica nas questões ligadas à implementação e ao desenvolvimento do negócio;
- iv. Elaboração de parecer técnico de gestão sobre o projecto; e
- v. Validação do plano de negócio pela Direcção de Acção Social e submissão do projecto à entidade bancária.

Os procedimentos *i* e *ii* são realizados em conjunto pelo candidato e pelo técnico de diagnóstico e de avaliação. Nem sempre o candidato está apto a desenvolver o seu projecto, por ausência de conhecimentos/competências, pelo que o técnico acaba por substituir-se àquele, na recolha de informação e/ou na elaboração do plano de negócio e do estudo de viabilidade económica. O procedimento *iv* resulta da percepção do técnico sobre a avaliação do candidato.

Destas duas fases – fase 3 e fase 4 – pode resultar a desistência do candidato ou o não cumprimento dos critérios de elegibilidade, designadamente, por não apresentação da informação solicitada; por não cumprimento dos procedimentos do programa; por inviabilidade económica e financeira do projecto; e por incapacidade de organização e gestão de actividade própria. Nestes casos, procede-se ao encerramento do processo e à comunicação ao serviço de encaminhamento e ao candidato.

Para aqueles candidatos cuja validação das competências de gestão, do plano de negócios e do plano de viabilidade financeira é positiva, é feito o encaminhamento para a CEMG.

Fase 5 – Avaliação bancária

O seguinte conjunto de actividades é da responsabilidade da entidade bancária:

- i. Verificação dos requisitos legais do candidato e do fiador, para contratualização do crédito bancário;
- ii. Informação e orientação sobre procedimentos bancários a observar, concretamente ao nível de abertura de conta e de documentos a apresentar;
- iii. Avaliação do projecto para decisão sobre a elegibilidade do mesmo; e
- iv. Atribuição do nível de risco e definição do *spread* a praticar.

Verificada a elegibilidade do projecto, em termos económicos e financeiros, e a elegibilidade do candidato e do fiador, em termos de requisitos legais, é contratualizado o mútuo bancário entre as três partes.

Fase 6 - Acompanhamento do projecto (pós-implementação do negócio)

Após a contratualização com o banco, é iniciado o acompanhamento técnico, correspondendo a manutenção deste serviço ao período de duração do mútuo bancário. O acompanhamento traduz-se, designadamente, no seguinte:

- i. Apoio social:
 - a. Encaminhamento do próprio ou de familiares para equipamentos sociais;
 - b. Apoio no relacionamento com organismos públicos, designadamente os serviços da Segurança Social e demais entidades sociais; e
 - c. Apoio na gestão familiar, por efeito do impacto do negócio na alteração da dinâmica do agregado.
- ii. Aconselhamento/consultoria sobre questões legais e de gestão:

- a. Verificação das receitas e despesas do negócio;
- b. Apoio à organização da contabilidade;
- c. Apoio no relacionamento os Serviços de Finanças e outros organismos oficiais; e
- d. Aconselhamento sobre estratégias a adoptar, com vista à continuidade do negócio.

Refira-se que este acompanhamento não é obrigatório, não havendo qualquer contrato de serviços entre a instituição e o beneficiário. O único existente é o celebrado entre o beneficiário e o banco, no qual o primeiro se compromete a amortizar a dívida contraída, nas condições nele estipuladas.

O candidato assume, na medida do seu interesse pelo acompanhamento, um papel activo na identificação das necessidades de aconselhamento/consultoria, sendo que a intervenção do técnico está dependente da aceitação daquele.

A tabela seguinte resume os níveis de participação dos candidatos e dos técnicos de acolhimento/diagnóstico, no decorrer do processo de candidatura e de avaliação. No ponto 4 do capítulo IV, faz-se a revisão crítica dos procedimentos aqui descritos, com indicação de um conjunto de sugestões que poderá levar a uma *afinação* do Programa.

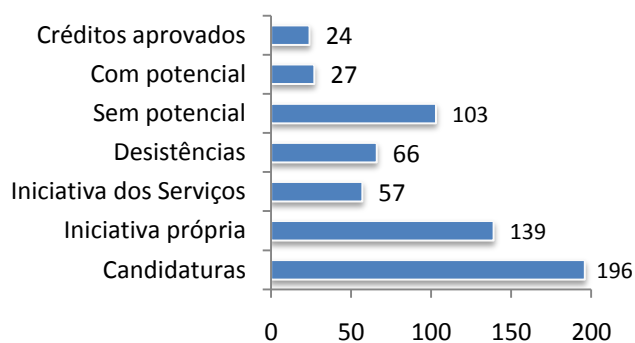
Tabela 3 – Nível de participação dos candidatos e dos técnicos de acolhimento/diagnóstico no processo

Fases	Candidato a microcrédito		Técnico de acolhimento/diagnóstico	
Fase 1	<u>participação passiva</u> - nem sempre é exigida comprovação prática das competências	-	<u>participação activa</u> - a avaliação realizada sobre o indivíduo decorre da percepção do técnico	+
Fase 2	<u>participação intermédia</u> - preenchimento de documentos e relato das entrevistas (nem sempre é exigida comprovação de competências)	-/+	<u>participação activa</u> - a avaliação realizada sobre o indivíduo decorre da percepção do técnico	+
Fase 3	<u>participação intermédia</u> - preenchimento de documentos e relato das entrevistas (nem sempre é exigida comprovação de competências)	-/+	<u>participação activa</u> - a avaliação realizada sobre o indivíduo e sobre o projecto decorre da percepção do técnico	+
Fase 4	<u>participação passiva</u> - o candidato é substituído, em determinadas tarefas, pelo técnico, pelo facto de não possuir as competências necessárias	-	<u>participação activa</u> - o técnico substitui-se, na maior parte dos casos, ao próprio candidato	+
Fase 5	Os procedimentos incluídos nesta fase são realizados inteiramente pelo banco			
Fase 6	<u>participação activa</u> - o empreendedor identifica as necessidades de apoio (consultoria) e participa na sua resolução	+	<u>participação intermédia</u> - a intervenção do técnico depende da aceitação do empreendedor, em beneficiar deste serviço	-/+

2. Resultados do Programa de Microcrédito

A tabela seguinte resume os principais indicadores dos resultados do Programa de Microcrédito, obtidos entre Maio de 2006 e Dezembro de 2009.

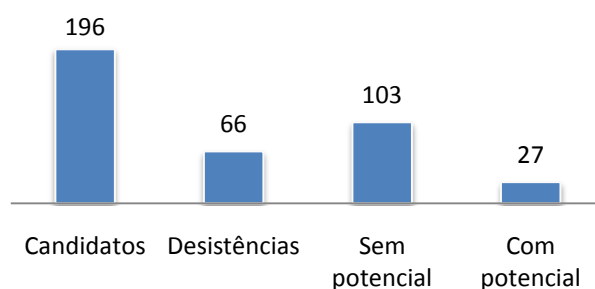
Figura 3 – Gráfico de resultados do Programa de Microcrédito entre Maio de 2006 e Dezembro de 2009



Neste período foram recebidas 196 candidaturas ao Programa, das quais 139 (71%) por iniciativa do próprio interessado e 57 (29%) por iniciativa dos serviços de acolhimento social.

O ano com maior número de candidaturas foi 2007, com cerca de 43% do total.

Figura 4 – Gráfico de estado das candidaturas ao Programa de Microcrédito no final das fases de avaliação e de diagnóstico



Das 196 candidaturas apresentadas, resultaram 66 (34%) desistências. As principais razões de desistência³⁴ são, nomeadamente:

- i. Procura de uma solução de emprego mais imediata;
- ii. Relutância em aderir ao processo de acesso ao microcrédito;
- iii. Descrença quanto às suas próprias capacidades e ao seu potencial;

³⁴ As razões aqui apresentadas derivam, em algumas situações, dos motivos apontados pelos próprios candidatos, para justificar a sua desistência, e em outras, da avaliação que os técnicos do Programa fazem sobre aqueles, nos casos em que a desistência não foi confirmada, formalmente, pelo candidato.

- iv. Expectativas desajustadas ou irrealistas face à representação de um projecto de vida profissional próprio; e
- v. Mudança de ideias e abandono do projecto.

Depois de submetidas à verificação dos requisitos de admissão, ao diagnóstico social e à avaliação do potencial de negócio, resultam 103 (53%) candidaturas sem potencial para avançar, pelas seguintes razões³⁵:

- i. Ausência de um projecto de vida devidamente estruturado e em que o microcrédito seja encarado como a “tábua de salvação” para todos os problemas;
- ii. Inexistência de características de empreendedorismo, que sustentem minimamente o risco a assumir pela condução de um negócio próprio;
- iii. Ausência de estrutura emocional e/ou familiar que permita considerar esta resposta social como a mais adequada;
- iv. Ausência de hábitos de trabalho e défices de sentido de responsabilidade;
- v. Dificuldade de resolução dos seus problemas, o que dificulta a contratualização de qualquer projecto profissional;
- vi. Perspectiva inviável do negócio apresentado;
- vii. Ausência de fiador (sendo esta figura dispensada em situações pontuais); e
- viii. Existência de créditos em contencioso, registados em nome do candidato.

Das 27 candidaturas com potencial para avançar (14%), foram aprovados 24 créditos (89%), que correspondem a um montante de 255.650 € (média de 10.650 € por crédito). Os créditos aprovados correspondem a cerca de 12% do total de candidaturas apresentadas ao Programa.

Em termos genéricos³⁶, estes 24 indivíduos têm média de idade de 41 anos, são maioritariamente do sexo masculino (60%), 13% têm habilitações de ensino superior, 13% ao nível do 12.º ano, 32% ao nível do 9.º ano, 21% ao nível do 6.º ano e 21% ao nível do 4.º ano.

A estes 24 créditos corresponde à criação de 33 postos de trabalho, sendo a taxa de sobrevivência das iniciativas, em 31 de Dezembro de 2009, de 50% (12 casos).

³⁵ *Idem.*

³⁶ Dados retirados da base de dados de processos do Programa de Microcrédito.

Tabela 4 – Iniciativas desenvolvidas através do Programa de Microcrédito – áreas de negócio e n.º de casos

Área de negócio	Tipo	N.º de casos	%
Café/bar/pastelaria	Comércio simples	4	16,67%
Venda ambulante	Comércio simples	4	16,67%
Cabeleireiro	Criativo	3	12,50%
Mercearia	Comércio simples	2	8,33%
Peixaria	Comércio simples	2	8,33%
Design/Publicidade	Criativo	2	8,33%
Produção Arte / Teatro	Criativo	2	8,33%
Entregas urgentes	Prestação de serviço	2	8,33%
Papelaria	Comércio simples	1	4,17%
Videoclube	Comércio simples	1	4,17%
Pintura e const. civil	Prestação de serviço	1	4,17%

Fonte: adaptado pelo autor (Base de dados de processos)

Ao fazer-se a separação das áreas de negócio em três grandes grupos, de acordo com o número de casos, verifica-se que o mais expressivo, com 11 negócios, representa cerca de 46% do total e engloba as actividades de café/bar/pastelaria (4), venda ambulante (castanhas e gelados) (4) e cabeleireiro (3). O segundo grupo mais expressivo engloba 10 negócios, nas áreas de mercearia (2), peixaria (2), design/publicidade (2), produção artística (2) e serviço de entregas (2), representando cerca de 42% do total. O terceiro grupo, menos expressivo, engloba 3 negócios, nas áreas de papelaria (1), videoclube (1) e pintura e construção civil (1), representando cerca de 12% do total.

Dentro destes tipos de negócios, é ainda possível estabelecer a distinção relativamente ao nível de exigência de competências, destacando-se aqueles de baixa exigência – comércio simples – que representam cerca de 58%, ou 71% do total, se incluirmos os negócios de prestação de serviços.

3. Beneficiários do Programa de microcrédito – Construção de um perfil de empreendedorismo

3.1. O perfil dos utentes da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

Para situar os candidatos do Programa de Microcrédito no universo da SCML, importa fazer, antes de mais, uma caracterização genérica dos utentes desta instituição.

Assim sendo, e de acordo com o estudo³⁷ realizado pelo Centro de Estudos Territoriais do ISCTE e pelo Centro de Estudos de Serviço Social da Universidade Católica Portuguesa, em 2009³⁸, os utentes da SCML caracterizam-se, genericamente, pelo seguinte:

- i. Elevado nível de desemprego: 73,9% entre a população em idade activa (dos 15 aos 64 anos de idade); apenas 19,8% da população inquirida estava empregada (26,1% ao considerar-se apenas a população activa);
- ii. O desemprego de longa duração atinge 58,1% dos desempregados;
- iii. Dos utentes empregados, 78,8% desenvolve actividade por conta de outrem;
- iv. Forte desqualificação: mais de 60% tem o 1.º ciclo de ensino ou menos (12,8% de população analfabeta) e apenas 2,6% tem mais habilitações que o ensino secundário;
- v. Cerca de metade dos utentes (45,9%) são trabalhadores não qualificados, comparativamente com 14,8% da população total da cidade³⁹;
- vi. Cerca de um terço dos utentes inquiridos são beneficiários (com episódios de recurso aos serviços de atendimento) de apoio social há menos de um ano; 19,5% entre 1 e 2 anos e 38% há mais de 2 anos (média de 39 meses);
- vii. O desemprego/perda de trabalho é a principal razão (29,8%) que leva os indivíduos a procurar os serviços da instituição;
- viii. Predomínio de mulheres (68,5%) em idade activa com média de idade de 50 anos;
- ix. A quase totalidade dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa (94%), à semelhança do total da população da cidade, onde apenas 3,5%⁴⁰ dos indivíduos não são de nacionalidade portuguesa; e
- x. Distribuição relativamente homogénea pelos diversos escalões etários.

Este estudo aponta uma relação estatística significativa entre os níveis de escolaridade e o afastamento do mercado de trabalho. Tendem a ser os indivíduos com menor escolaridade que se encontram desempregados, sendo que 53,5% dos utentes em idade activa, em situação de desemprego, possuem, no máximo, o 1º ciclo de ensino, enquanto 54,6% dos utentes em idade activa, empregados, possuem, pelo menos, o 2º ciclo de ensino.

³⁷ Estudo publicado pelo centro editorial da SCML, em Maio de 2010, sob a designação: *Os caminhos da pobreza – perfis e políticas sociais na cidade de Lisboa*, com coordenação de Alexandre Castro e Isabel Guerra.

³⁸ Pesquisa realizada por intermédio de inquérito por questionário a 600 utentes (universo de 12.442 utentes com registo activo nos serviços de acolhimento social da instituição; nível de confiança de 95% e erro máximo de 4%); 59 entrevistas biográficas com utentes; *focus group* com dirigentes e técnicos da instituição; debate com académicos e outros profissionais de entidades ligadas ao desenvolvimento social no concelho de Lisboa.

³⁹ INE, Censos 2001.

⁴⁰ *idem*.

As baixas habilitações reflectem-se, no universo dos utentes da SCML, no tipo de profissões, que são maioritariamente pouco qualificadas. Aqueles que possuem, no máximo, o 1º ciclo de ensino, são, na sua maioria, operários, artífices, operadores de máquinas e trabalhadores não qualificados. Em contrapartida, o pessoal administrativo, os técnicos e os profissionais de nível intermédio possuem, pelo menos, o 2º ou 3º ciclo de ensino, embora estes grupos representem apenas 13,2% do total de utentes.

A idade é outro factor que afecta as oportunidades de inserção no mercado de trabalho, sendo que, quanto mais avançados na idade, menor proximidade há ao mercado de trabalho. O estudo revela que a maioria dos utentes empregados tem no máximo 44 anos (60,7%) e que os mais velhos (mais de 55 anos) começam a manifestar situações de incapacidade permanente. A idade influencia também os níveis de qualificação, com tendência a serem os utentes mais novos aqueles que têm profissões com maior qualificação. Este estudo conclui com um perfil tripartido dos utentes da instituição, designadamente:

- i. Um primeiro grupo de desempregados em idade activa (57,3%);
- ii. Um segundo grupo de população reformada (cerca de 30%); e
- iii. Um terceiro grupo de activos cuja remuneração e estabilidade laboral não é suficiente para que se mantenha economicamente autónomo (cerca de 20%).

3.2. O perfil dos candidatos ao Programa de Microcrédito

Feito o enquadramento genérico dos utentes da SCML, interessa agora caracterizar os candidatos ao Programa de Microcrédito. Tal como referido anteriormente no ponto 2 deste capítulo, foram apresentadas 196 candidaturas, entre Maio de 2006 e Dezembro de 2009. Em termos genéricos, estes indivíduos caracterizam-se pelo seguinte⁴¹:

- i. 77% dos indivíduos encontram-se desempregados⁴², dos quais 34% entre 1 a 2 anos e 20% entre 2 a 5 anos; 9% têm trabalhos irregulares, sem qualquer vínculo contratual;
- ii. Apenas 11% detêm trabalho regular; destes 73% trabalham por conta de outrem e por 27% por conta própria;
- iii. 3% dos indivíduos são reformados ou nunca exerceram qualquer profissão;

⁴¹ Informação retirada da base de dados do Programa de Microcrédito no dia 7 de Abril de 2010.

⁴² Os registos de 21 indivíduos referem apenas que se encontram desempregados, não indicando o n.º de anos de desemprego efectivo.

- iv. Relativamente aos níveis de escolaridade⁴³, 28% têm o 1.º ciclo de ensino (4.º ano), 22% o 2.º ciclo (6.º ano) e 27% o 3.º ciclo (9.º ano);
- v. 8% têm formação de nível médio ou superior e os restantes 15% têm o 12.º ano;
- vi. Em relação à dependência de apoio social, 53% (103 indivíduos) têm histórico de utilização dos serviços da SCML, face a 47% (93 indivíduos⁴⁴) que não têm qualquer histórico, pelo que se presume que se tenham dirigido à instituição propositadamente para aceder ao Programa de Microcrédito;
- vii. Dos 103 indivíduos com histórico de utilização dos serviços, a distribuição pelas categorias mais representativas é a seguinte: 55% até 2 anos de utilização, 28% entre 3 a 6 anos de utilização e os restantes 17% têm mais de 7 anos;
- viii. As mulheres representam 53% (103) dos candidatos, face a 47% de homens (93);
- ix. 81% dos candidatos são de nacionalidade portuguesa e 13% de origem africana; os restantes 6% são de outras nacionalidades, nomeadamente, sul-americana ou de outros países europeus; e
- x. Quanto aos escalões etários, os mais representativos são dos 31 aos 40 anos, com cerca de 37% dos indivíduos, e dos 41 aos 50 anos, com cerca de 34%; os indivíduos com mais de 51 anos representam 21%, enquanto os que se situam entre os 18 e os 30 anos representam os restantes 8%.

Fazendo uma comparação, na medida do possível, entre os indivíduos que constituem o utente típico da SCML (*vide* ponto 3.1.) e os candidatos ao Programa de Microcrédito, ambos os grupos apresentam distribuições semelhantes, relativamente à taxa de desemprego (73,9% face a 77%), ao trabalho por conta de outrem (78,8% face a 73%), à utilização dos serviços de apoio social há menos de 2 anos (53% face a 55%) e há mais de 2 anos (38% face a 45%).

Estes dois grupos apresentam alguma dissonância nas seguintes dimensões: no que diz respeito aos níveis de qualificação, o primeiro apresenta baixos índices de escolaridade, bastante superiores em peso relativo (60% do primeiro grupo com o 1.º ciclo ou menos, face a 28% do segundo grupo com o 1.º ciclo); quanto à qualificação de nível médio superior, o segundo grupo supera largamente o primeiro (23% deste grupo tem habilitações superiores ao secundário, face a 2,6% do primeiro); as mulheres são mais representativas, em valor relativo,

⁴³ Os registos de 12 indivíduos não referem o nível de escolaridade, pelo que as ponderações são feitas, nesta dimensão, sobre os 184 casos restantes.

⁴⁴ Destes 93, 22 registos não contêm informação sobre o n.º de anos de utilização dos serviços, pelo que se presumiu não terem histórico de apoio social.

no primeiro grupo, com 68,5% face a 53% do segundo grupo; relativamente à nacionalidade, os indivíduos são maioritariamente portugueses, em ambos os grupos, apesar de se verificar alguma diferença (94% face a 81%).

Feito este enquadramento, apresenta-se de seguida o perfil dos dez candidatos seleccionados para análise, de acordo com os critérios estabelecidos no ponto 2 do capítulo III.

3.3. Apresentação do perfil de dez candidatos

Relembramos aqui os critérios de sucesso que serviram de base ao enquadramento dos beneficiários do Programa. São eles a manutenção da actividade durante um período mínimo de 2 anos⁴⁵, e o cumprimento do regular pagamento da prestação mensal bancária⁴⁶.

As 10 iniciativas seleccionadas para análise foram divididas em dois grupos, respectivamente, o grupo A (*grupo de sucesso*), que corresponde àquelas que reúnem os dois critérios em simultâneo e o grupo B (*grupo de insucesso*), que corresponde àquelas que não os reúnem.

Apresenta-se de seguida um resumo dos dados sócio-profissionais destas iniciativas, com base na informação recolhida através da aplicação das grelhas de análise (Anexo S) e com base no conhecimento dos técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa.

Tabela 5 – Caracterização sócio-profissional dos casos seleccionados para análise

Parâmetro	Indivíduo	Grupo A					Grupo B				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Género (a)		F	M	F	M	F	M	M	M	M	M
Idade (b)		44	32	32	37	49	38	47	45	29	50
Nacionalidade (c)		P	O	P	P	A	P	P	P	A	A
Dimensão agregado		2	1	2	1	2	3	2	3	5	4
Escolaridade (d)		9º	S	S	S	4º	9º	4º	6º	4º	9º
Formação técnica (Sim/Não) (e)		S	S	S	S	N	N	N	N	N	N
Conhecimentos de gestão (Sim/Não)		N	S	S	S	N	N	N	N	N	N

⁴⁵ Por se considerar este o período necessário para estabilização da actividade.

⁴⁶ Por se considerar este um indicador de capacidade de tesouraria, fundamental para a manutenção de qualquer negócio, uma vez que desta depende a capacidade da empresa fazer face aos compromissos de curto prazo, designadamente para suporte dos custos mensais de funcionamento.

Parâmetro Indivíduo	Grupo A					Grupo B				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Situação profissional (f)	EP	EP	EP	EP	EP	D	D	EP	D	D
N.º de anos de desemprego	0	0	0	0	0	4	3	0	2	5
Exper. prof. específica (Sim/Não) (g)	S	N	N	S	S	N	N	S	N	S
Exper. prof. em vendas (Sim/Não)	N	S	S	N	S	N	N	S	N	N
N.º de anos de utente	0	0	0	0	6	6	2	4	2	6
Encaminhamento (h)	P	P	P	P	TSS	TSS	TSS	P	P	TSS
N.º de entrevistas (i)	5	7	6	4	8	7	4	5	6	9
Tempo do processo (j)	60	60	40	70	60	60	25	60	30	70
Tipo de negócio (k)	Cr	Cs	Cs	Cr	Cs	Cs	Cs	Cs	Cs	Ps

Legenda:

- (a) M: Masculino; F: Feminino;
- (b) Idade no momento de apresentação da candidatura;
- (c) A: Africana; P: Portuguesa; O: Outra;
- (d) 4.º: 4.º ano; 6.º: 6.º ano; 9.º: 9.º ano; 12.º: 12.º ano; S: curso técnico/superior;
- (e) Formação técnica adquirida em contexto académico, na área específica do negócio;
- (f) D: Desempregado; EP: Emprego precário;
- (g) Na maior parte dos casos a experiência profissional só foi comprovada após início do negócio;
- (h) P: iniciativa do próprio; TSS: Iniciativa do Técnico de acção social do serviço de acolhimento;
- (i) Entrevistas tidas pelos técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa com os candidatos;
- (j) Tempo do processo desde a recepção da candidatura até ao envio da proposta para o banco (em dias);
- (k) Cr: Negócio que recorre à competência da Criatividade; Cs: Comércio simples; Ps: Prestação de serviço.

Da análise da tabela, extraem-se as seguintes considerações:

- i. Os indivíduos incluídos no grupo B são todos do sexo masculino, representando 40% do total no grupo A;
- ii. A média de idades é semelhante: 39 anos no grupo A e 42 anos no grupo B;
- iii. Os indivíduos são, na sua maioria, de nacionalidade portuguesa (60%); seguem-se os indivíduos de países africanos (30%) e um indivíduo de origem brasileira (10%);
- iv. A dimensão do agregado (próprio, cônjuges e descendentes dependentes) varia entre 1 e 5 elementos, sendo a média de 1,6 elementos no A e de 3,4 elementos no B;
- v. 60% dos indivíduos do grupo A têm escolaridade de nível superior, e no grupo B o nível máximo de escolaridade corresponde ao 9.º ano;
- vi. 80% dos indivíduos do grupo A têm formação técnica na sua área de negócio; o que não sucede no grupo B;
- vii. 60% dos indivíduos do grupo A têm formação em gestão, inexistindo essa componente nos elementos do grupo B;
- viii. O grupo B é o único com elementos (80%) em situação de desemprego, no momento da candidatura;

- ix. 40% dos elementos do grupo A têm experiência profissional comprovada na sua área de negócio, face a 20% no grupo B;
- x. No que diz respeito à experiência em vendas, 80% dos elementos do grupo A detêm algum nível de experiência, face a 20% do grupo B;
- xi. 20% dos indivíduos do grupo A têm histórico de utilização de serviços de apoio social; no grupo B este parâmetro atinge a totalidade (100%) dos indivíduos;
- xii. 80% dos indivíduos do grupo A dirigiram-se ao Programa de Microcrédito por iniciativa própria, sendo esta percentagem de 40% no grupo B;
- xiii. O número médio de entrevistas entre o beneficiário e os técnicos de avaliação e de diagnóstico é semelhante em ambos os grupos: 6 no grupo A e 6,2 no grupo B;
- xiv. Verifica-se uma diferença de 9 dias, no que respeita aos tempos médios de duração dos processos (desde a receção da candidatura até entrada da proposta de crédito no banco), sendo de 58 dias no grupo A e de 49 dias no grupo B; e
- xv. Quando aos tipos de negócio implementados, o de comércio simples são os mais representativos em ambos os grupos, com 60% no grupo A e 80% no grupo B; o grupo A é o único que contém negócios com algum carácter de criatividade (40%).

No Anexo R pode consultar-se um breve resumo do perfil de cada uma destas iniciativas.

3.4. Características empreendedoras segundo a perspectiva dos candidatos

Pretende-se nesta fase analisar o discurso e as representações dos próprios beneficiários do Programa, segundo a sua perspectiva (auto-análise), quanto às características empreendedoras que poderão ser indiciadoras do sucesso das iniciativas. Assim, em relação aos 10 casos referenciados no ponto anterior, a informação que a seguir se apresenta está dividida em 6 dimensões distintas (ver grelhas individuais de análise no Anexo S). As dimensões de análise são as seguintes:

- a) Motivos de recurso ao Programa de Microcrédito;
- b) Objectivos traçados para o negócio/Expectativas em relação à situação pessoal;
- c) Auto-análise (recursos disponíveis);
- d) Evidências de características empreendedoras;
- e) Evidências de conhecimentos de gestão; e
- f) Acompanhamento da actividade/negócio.

Sobre cada uma destas dimensões far-se-á a exposição dos traços que julgamos mais evidentes, esperando assim poder sugerir perfis genéricos de empreendedorismo. Em cada uma das dimensões, apresentam-se, a par dos elementos recolhidos directamente do processo de cada indivíduo (que inclui um questionário de auto-avaliação – Anexo G), trechos das opiniões dos técnicos de avaliação e de diagnóstico, fazendo-se a distinção entre o grupo A (sucesso) e o grupo B (insucesso)⁴⁷.

a) Motivos de recurso ao Programa de Microcrédito

Nesta dimensão esperávamos perceber as razões pessoais e profissionais que levam os candidatos a recorrer ao Programa de Microcrédito.

Grupo A

“Tenho vontade de ser dona do meu próprio trabalho” (Ind.1);

“Tem vontade de criar um negócio em grande porque detém experiência profissional e quer pô-la ao serviço de um negócio seu”;

“Solidifiquei a minha experiência, esperei encontrar quem acreditasse em mim para avançar com segurança” (Ind.1);

“Quer aumentar os seus rendimentos, não quer estar limitado a um salário fixo”;

“Acredito que o sucesso depende apenas de mim” (Ind.2);

“Tenho formação superior numa área que não consigo arranjar emprego (por conta de outrem). Quero trabalhar em algo ligado a produtos da terra (...). Quero organizar formação em temáticas (...)” (Ind.3);

“Estou desempregado, (...), quero mais, tenho desenvolvido a formação em teatro, quero abrir um negócio. Investi também na gestão de empresas, na publicidade e na informática, quero pôr tudo em prática” (Ind.4);

“Vejo-me desempregada com vontade de organizar a vida, quero deixar a vida de venda ambulante” (Ind.5);

Grupo B

“Neste momento a minha situação é um beco sem saída, pois na minha profissão, devido à conjuntura, é difícil a colocação numa empresa” (Ind.6);

“Espero conseguir os apoios necessários para colocar em prática as minhas ideias” (Ind.6);

“Ninguém me dá trabalho se souber que eu estive preso e além disso porque tenho quase 50 anos” (Ind.7);

“Em fase de reinserção na sociedade, considera que o microcrédito é a única solução, em função da sua idade e das suas competências”;

⁴⁷ As citações dos beneficiários estão referenciadas com a seguinte terminologia: Ind.1 – Indivíduo 1; Ind.2 – Indivíduo 2; (...) até Ind.10 – Indivíduo 10; as citações sem esta indicação são da autoria dos técnicos de avaliação e de diagnóstico.

“Quero deixar a venda na feira, quero estar num sítio calmo, eu e a minha mulher” (Ind.8);

“Quero melhorar a minha condição de vida (...). Fui influenciado por familiares e amigos” (Ind.8);

“Eu e a minha mulher estamos desempregados há muitos anos, o microcrédito é a oportunidade para ter o nosso negócio e para ganhar dinheiro” (Ind.9);

“Estou desesperado para começar o meu próprio negócio e para ter uma fonte de rendimento” (Ind.10);

Tabela 6 – Motivos de recurso ao Programa de Microcrédito

Motivo	Grupo A	Grupo B
Ambição	√	
Vontade de independência	√	
Desejo de desenvolver os conhecimentos técnicos	√	
Deter experiência profissional e querer aproveitá-la	√	
Descontentamento com os rendimentos actuais	√	√
Desejo de sair da economia informal	√	
Necessidade de criar emprego para o agregado		√
Única solução para resolver o desemprego		√
Forma fácil de conseguir emprego		√
Não ser capaz de arranjar emprego de outra forma	√	√

Fonte: adaptado do Questionário Social, aplicado aos candidatos, na fase de verificação das competências pessoais e de empreendedorismo;

Da análise desta dimensão, distinguem-se duas motivações principais, designadamente, a procura do microcrédito pelo facto de este ser encarado como a única solução possível, após esgotamento de outras alternativas de emprego (grupo B) e a vontade de colocar em prática a experiência e/ou os conhecimentos técnicos possuídos (grupo A). A ambição e a vontade de independência são mais visíveis no grupo A. O descontentamento com os rendimentos actuais é comum a ambos os grupos.

Parece-nos que os indivíduos do grupo A apresentam um discurso ambicioso, optimista, acreditam nas suas competências, têm níveis de auto-estima elevados e aparentam deter formação e/ou experiência técnica/profissional. O grupo B, por sua vez, aparenta ter um discurso pouco optimista, com pouca confiança nas suas competências e evidencia, inclusive, algum desconforto, procurando no microcrédito a resolução para uma situação de *desespero*.

b) Objectivos traçados para o negócio/Expectativas em relação à situação pessoal

Esperávamos aqui saber se tinham sido traçados objectivos relativamente ao negócio e quais as expectativas em relação à evolução da situação pessoal, após recurso ao Programa.

Grupo A

- “Quero sustentar o meu filho e dar-lhe as oportunidades que eu própria não tive” (Ind.1);
- “Quero expandir o negócio para outras áreas, quero comprar o imóvel onde vai funcionar o salão. Quero trabalhar muito para ter rentabilidade alta e poder amortizar a dívida em pouco tempo” (Ind.1);
- “Não quero apenas viver mais uma experiência, quero vencer” (Ind.1);
- “Pagar o crédito em três anos e conseguir mudar para uma loja maior ou para várias” (Ind.2);
- “Ter mais rendimentos. Fazer o que gosto, falar com as pessoas, negociar, vender” (Ind.2);
- “Obter retorno do investimento em três anos. Promover produtos de origem biológica. Promover hábitos alimentares saudáveis” (Ind.3);
- “Ter trabalho, ter rendimento, aprender coisas novas para poder oferecer mais aos clientes” (Ind.3);
- “Promover o teatro, fomentar o surgimento de novos públicos e de novos grupos de expressão artística, alargar a escola para outras zonas da cidade” (Ind.4);
- “Evoluir profissionalmente, crescer como artista, adquirir mais conhecimentos, tanto nesta área como na gestão de negócios (Ind.4);
- “Satisfazer as necessidades dos clientes” (Ind.5);
- “Pagar a dívida ao banco, poupar durante 5 ou 6 anos e vender o negócio para voltar para Cabo-Verde” (Ind.5);

Grupo B

- “Ao fim do terceiro mês ter duzentos sócios que aluguem filmes diariamente” (Ind.6);
- “Vender bem e vender um bom produto; conseguir pagar a dívida ao banco” (Ind.7);
- “Ter dinheiro para viver e para ajudar a minha mãe, que também me ajudou” (Ind.7);
- “Conseguir encher as prateleiras com produtos e ir vendendo tudo para pagar as contas no final do mês” (Ind.8);
- “Melhorar a condição e vida e dar emprego a mim e à minha mulher” (Ind.9);
- “Construir uma empresa forte que possa passar aos meus filhos” (Ind.10);

Tabela 7 – Objectivos traçados para o negócio/Expectativas em relação à situação pessoal

Objectivos / Expectativas	Grupo A	Grupo B
Garantir o rendimento e o sustento do agregado	√	√
Adquirir mais conhecimentos / experiência	√	
Pagar a dívida (crédito) ao banco	√	√
Expandir o negócio	√	√
Satisfazer as necessidades dos clientes	√	√

Fonte: adaptado do Questionário Social, aplicado aos candidatos, na fase de verificação das competências pessoais e de empreendedorismo;

Ambos os grupos estabelecem como principais objectivos o pagamento da dívida ao banco, a expansão do negócio e a satisfação das necessidades dos clientes. O grupo A é o único que

manifesta interesse em adquirir mais conhecimentos técnicos, de maneira a evoluir em termos pessoais. Quanto às expectativas em relação à evolução da situação pessoal, ambos os grupos apontam aspectos semelhantes, incidindo maioritariamente na vontade/necessidade de obter rendimentos para garantir a subsistência do próprio e do agregado.

Parece-nos que os elementos do grupo A evidenciam, no seu discurso, objectivos mais realistas, face às competências que destacam, e que encaram o negócio como um fim, estando claramente direccionados para o desenvolvimento e para o crescimento da iniciativa empresarial a que se propõem. No que diz respeito ao discurso dos elementos do grupo B, parece-nos ser, arriscamos dizer, algo irrealista, estando os indivíduos centrados na satisfação das necessidades básicas de sobrevivência, encarando o negócio como um mero meio para alcançar aquele objectivo (de sobrevivência).

c) Auto-análise (recursos disponíveis)

Nesta dimensão pretendemos perceber quais os recursos que os candidatos afirmam possuir, económicos, materiais e pessoais (conhecimentos técnicos e experiência profissional).

Grupo A

“Detenho muita experiência, tenho agora a força para me lançar por conta própria. Tenho bases profissionais firmes, (...), sou forte e trabalhadora, (...), com dedicação consigo tudo, a maturidade que adquiri ao longo da vida faz-me ser uma pessoa capaz de vencer (...)” (Ind.1);

“Tenho experiência comercial, tenho experiência e formação em gestão, tenho vontade para me lançar por conta própria, tenho capacidade para enfrentar o risco e a incerteza, já parti do zero algumas vezes, não há problema se acontecer mais uma ou outra vez” (Ind.2);

“Tenho motivação, tenho muito gosto pela área em concreto. (...) Tenho formação nessa área. Tenho formação académica e tenho experiência de vendas de cinco anos. Sou responsável, dinâmica e assertiva” (Ind.3);

“Tenho iniciativa, sou despachado, não espero por ninguém, tenho formação em teatro, em marketing, em gestão, tenho experiência profissional” (Ind.4);

“Tenho 6 anos de experiência desta peixaria, sei escolher o peixe, não sou enganada por quem o vende, sei o que os clientes querem, tenho 20 ou 30 restaurantes para abastecer, (...), sei o que é trabalhar a noite toda” (Ind.5);

“De resto, tenho poucos recursos financeiros, sou assídua, pontual, com boa organização e perfeita em termos de higiene (do negócio)” (Ind.5);

Grupo B

“Tenho o conhecimento técnico e alguma experiência do negócio, pois sempre aprendi com o meu pai. Profissionalmente falando sei o suficiente para prestar um bom trabalho aos clientes (...). Tenho conhecimentos suficientes na vertente do atendimento ao público e na área do videoclube” (Ind.6);

“Um bom empreendedor deve ter simpatia e apostar na qualidade do produto, deve cumprir de forma a ter uma boa imagem (...). Tenho simpatia e cumpro de forma geral” (Ind.7);

“Tenho gosto pela actividade, tenho bom relacionamento com o público, conheço muita gente na zona onde vou abrir a loja, (...), tenho muita experiência na venda de frutas e legumes” (Ind.8);

“Confio no meu projecto, vai ser um projecto bem desenvolvido. (...) Desconheço os outros negócios, o meu é o melhor” (Ind.9);

“Sei tudo sobre o negócio e somos dois a fazer o trabalho, eu e o meu filho, (...). Tenho *know-how* e sei tudo sobre construção” (Ind.10);

Tabela 8 – Auto-análise (recursos disponíveis)

Recursos disponíveis	Grupo A	Grupo B
Experiência profissional	√	√
Formação académica/técnica na área específica do negócio	√	
Formação/experiência na área de gestão	√	
Motivação/Apetência pelo risco/Responsabilidade/Dinamismo/Assertividade	√	√

Fonte: adaptado do Questionário Social, aplicado aos candidatos, na fase de verificação das competências pessoais e de empreendedorismo;

A dimensão da auto-análise dos recursos disponíveis é extremamente complexa, uma vez que aquilo que os candidatos referem a este respeito pode colocar em causa a atribuição do crédito. No que concerne aos recursos materiais e económicos, a tendência generalizada é a de menosprezar aquilo que já se tem, com receio de que a avaliação dos técnicos aponte para a não elegibilidade do processo, pelo facto de o indivíduo possuir já o mínimo necessário para o início da actividade⁴⁸.

Quanto aos recursos pessoais (formação académica/técnica e experiência profissional), estão em causa as competências de cada um, não querendo os indivíduos colocar em questão a sua habilidade para o negócio.

No que diz respeito aos casos em análise, e apesar de todos os indivíduos referirem terem experiência profissional na actividade implementada ou na área de vendas em geral, ou em ambas, nem sempre foi possível fazer esta comprovação, antes da concessão do crédito. O mesmo se passou com a comprovação da experiência de gestão, cuja verificação foi feita, na maior parte das situações, após a concessão do crédito e já no decorrer do funcionamento do negócio.

⁴⁸ Segundo indicação dos técnicos, a verba a conceder em crédito é sempre a mais pequena possível, de maneira a não sobrecarregar as responsabilidades do beneficiário, o que poderia colocar em causa a subsistência familiar, daí que, por vezes, o crédito tenha sido negado, por se considerar que o candidato já possuía o mínimo indispensável para o arranque da actividade.

Da análise do discurso parece-nos que os elementos do grupo A evocam quer as competências profissionais quer as pessoais, sendo que, neste grupo, a experiência profissional (na actividade implementada e/ou em vendas) acabou por ser comprovada nas 5 situações, nuns casos antes da aprovação do crédito (nos locais onde trabalhavam ou através de antigos empregadores), noutras apenas após a concessão do crédito e a abertura do negócio. Quanto aos conhecimentos de gestão, estes foram comprovada nos três elementos que referiram possuí-los, bem como nos outros dois que não os mencionaram, mas cuja prática revelou a existência desta competência.

Os elementos do grupo B evocam, sobretudo, competências pessoais, sendo que a prática do negócio mostrou, em quatro indivíduos, o fraco nível de experiência profissional (na actividade implementada e/ou em vendas), tendo esta sido comprovada, seguramente, em apenas uma situação.

Ao nível dos conhecimentos de gestão, a prática deixa algumas dúvidas, uma vez que não é claro se o motivo de encerramento dos negócios decorre da falta de experiência em gestão, de condicionalismos de mercado, ou de ambos. Verificamos também, em alguns indivíduos, a sobrevalorização das suas competências, sem que apresentem dados objectivos.

A comprovação de outros recursos mencionados, tais como motivação, gosto pelo risco, responsabilidade, dinamismo e assertividade, são de difícil verificação, pelo carácter subjectivo que aportam.

d) Evidências de características empreendedoras

Na análise desta dimensão pretendemos identificar indícios de empreendedorismo, traduzidos, *grosso modo*, numa atitude dinâmica, objectiva e pró-activa dos indivíduos, no sentido de perceber o nível de comprometimento daqueles com o projecto que se propunham iniciar.

A apresentação destas evidências resulta do discurso dos próprios, mas sobretudo, da observação dos técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa, pelo que deverá ser tido em conta o carácter particularmente subjectivo desta dimensão.

<p>Grupo A</p>

<p>“Apresenta informação do plano de negócios; estabelece contactos com fornecedores, com o senhorio, com o empreiteiro das obras”</p>
--

“Procura pessoal, coloca anúncios no jornal”

“É pró-activo ao apresentar toda a informação relacionada com o projecto, mesmo antes de lhe ser solicitada”

“Toma a iniciativa de fazer o pedido de crédito a outras entidades, para avançar com a primeira que lhe dê luz verde”

“Não desiste perante a recusa de autorização e volta a fazer o pedido (de comercialização de jogos sociais)”

“Há que saber poupar, gerir os recursos disponíveis, ter sempre a meta bem clara na mente” (Ind.2)

“Tem iniciativa e prevê os riscos desta profissão. Apresenta estratégias para desenvolver o negócio e sabe os erros que não deve cometer”

“Não espero que as coisas aconteçam por si só, (...), apresento o estudo com todos os indicadores” (Ind.4)

“Sem problema nenhum em trabalhar 20 horas por dia (...) já negociou o espaço com o senhorio, já começou a fazer obras, (...), nunca deixou de vender peixe na carrinha, aos restaurantes, nunca cruzou os braços”

Grupo B

“Tenho iniciativas que vão de encontro aos interesses dos clientes, é um negócio abrangente e que oferece mais produtos diferentes” – videoclube (Ind.6)

“No questionário de auto-conhecimento atribui nota máxima em todas as rubricas” (auto-confiança, iniciativa, resistência, espírito comercial, flexibilidade, liderança, persistência, poder de decisão, gosto pelo risco)

“Identifica os seus pontos fortes, não identifica pontos fracos”

“Reclamava sempre do trabalho que lhe era solicitado” (pelos técnicos do Programa)

“Revelou responsabilidade e ser cumpridor, (...), revela ser um indivíduo de carácter e com capacidade de sobrevivência”

“Na minha maneira de ser acho que aguardava pelas instruções do grupo” (Ind.7) (situação hipotética colocada no questionário de avaliação pessoal)

“Mostrou-se dinâmico no início, no acompanhamento já se mostrava retraído, queixoso, sem saber o que fazer para dar a volta”

“Esperava pelo surgimento de um líder natural que fosse aceite pelo grupo” (Ind.8) (situação hipotética colocada no questionário de avaliação pessoal)

“O candidato aparenta ser responsável, está muito motivado, (...), envolveu-se com o projecto e acredita que este é a resposta para a situação de desemprego dele e da sua companheira”

“Aparenta estar consciente dos perigos”

“Sempre com urgência, não receptivo a sugestões, impaciente no acompanhamento, dá pouca informação”

“O sucesso depende da dedicação ao trabalho, ser competitivo, ter qualidade e cumprir com os prazos” (Ind.10)

Os elementos do grupo A demonstram algum carácter de dinamismo e de pró-actividade, que se traduz nas acções concretas por eles desenvolvidas, nomeadamente, nos passos que deram, por sua iniciativa, relacionados com o desenvolvimento da ideia de negócio. Demonstram uma atitude activa, centrada no presente, na resolução prática das tarefas que o processo de

acesso ao Programa exige, e nas questões directamente relacionadas com a implementação e a gestão do futuro negócio.

Decorrente da análise do discurso dos elementos do grupo B, parece-nos haver algum desajustamento da realidade, face às competências que vieram a evidenciar (ou à ausência delas) posteriormente, e cuja prática veio a confirmar, sendo visível aquele desajustamento, nomeadamente, no discurso do Indivíduo n.º 6 e do n.º 10. Outros indícios existem que nos podem levar a concluir por alguma falta de dinamismo, de iniciativa e de tolerância (abertura a sugestões dos técnicos para melhoramento do negócio).

O discurso dos técnicos de avaliação e de diagnóstico demonstra a subjectividade desta dimensão, isto é, como é que realmente se *comprova* o facto de alguém ser empreendedor, tendo aqueles apontado características nos indivíduos em análise que mais tarde vieram a revelar-se desajustadas, face à realidade.

e) Evidências de conhecimentos de gestão/organização

Com a análise desta dimensão pretendemos identificar aspectos que evidenciem a posse de conhecimentos de gestão e de organização empresarial, que entendemos serem úteis na *condução* de uma qualquer iniciativa de negócio. A apresentação destas evidências resulta da apresentação factual de documentos, nomeadamente, do plano de negócios e do estudo de viabilidade. Contudo, contém igualmente alguma subjectividade, uma vez que se socorre, em larga medida, da observação e da avaliação dos técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa.

Grupo A

“Apresenta e defende um plano de negócios bem estruturado, com informação relevante, (...), apresenta estudo de mercado, tinha tudo pensado, inclusive plano de publicidade, (...), custos de funcionamento”

“Apresenta descrição detalhada de todos os serviços que vai prestar, (...), apresenta materiais promocionais”

“Sabe estabelecer prioridades e decidir sobre o que é mais importante”

“Apresenta plano de negócios com análise swot – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio – rigorosa, com detalhe dos serviços a oferecer, (...), com análise de mercado extensa”

“Tem o processo todo pensado e estruturado, com muito detalhe, e consegue transmiti-lo”

“Procura espaço com celeridade, não espera pelo aconselhamento dos técnicos, telefona a dizer o que tem descoberto, (...), tem iniciativa de procurar pessoal, fornecedores, meios de divulgação, espaço, (...)”

“Durante o negócio, sempre com ideias novas, sempre a propor novos cursos, (...), tem um site completo, com conteúdos actualizados com frequência”

“Evidencia lacunas na apresentação do projecto de negócio, não tem noção de todas as variáveis, insiste sempre no facto de ter muitos anos de experiência de venda de peixe, não quer preencher papéis”

“Propôs ao senhorio, antes de recorrer ao microcrédito, explorar ela a loja e fez obras com poupanças que tinha e comprou algum equipamento, (...), iniciou curso de informática para poder acompanhar com mais facilidade a apresentação de contas do seu contabilista”

Grupo B

“Fez estudo de mercado e arranjou a informação solicitada (para o plano de negócio) após bastante insistência dos técnicos”

“Quando se pede para passar a ideia (do negócio) para um esquema, não consegue (ou não quer) fazê-lo”

“Depois de solicitado, apresentou o plano de negócio (apenas com as necessidades de financiamento) numa folha de papel manuscrita, sem mais qualquer comentário”

“Tem alguma dificuldade e relutância em passar a ideia de negócio para o papel; sente-se alguma contrariedade quando lhe é solicitada mais informação ou quando se insiste em determinado aspecto do negócio”

“Comprou carrinha em vez de cumprir com o pagamento do crédito”

“Tem o processo algo estruturado, mas não domina todas as variáveis; pensa com algum detalhe sobre o negócio (no discurso), (...), não consegue estruturar alternativas ao negócio ou formas de alavancar o seu projecto”

“Demorou sempre bastante tempo a trazer a informação solicitada; nunca tinha tudo feito, ia adiando de reunião para reunião; não chegou a preencher o processo todo”

Segundo avaliação dos técnicos do Programa, os elementos do grupo A são os que mais informações apresentam, relativamente ao plano de negócio e ao estudo de viabilidade, demonstrando interesse pelo projecto e conhecimento sobre aquilo a que se propõem fazer. Não se vêm dependentes daqueles para decidirem sobre as actividades que deverão desenvolver, tomando a iniciativa, nas mais diversas situações.

Da observação dos técnicos do Programa, parece-nos que alguns elementos do grupo B evidenciam algumas lacunas em termos de planeamento, de organização, e de capacidade de gestão, numa fase do processo na qual ainda se fala apenas do projecto e do plano de negócio, o que poderá indiciar, logo desde início, alguma instabilidade para vir a assumir a gestão de um negócio próprio.

A elaboração do referido plano de negócio e do estudo de viabilidade económica foi realizada em grande parte, na maioria das situações, pelos técnicos, que acabaram assim por se *substituir* aos principais interessados – os candidatos – pelo facto de estes não apresentarem informação suficiente ou fidedigna.

f) Acompanhamento da actividade/negócio

Ao proceder à análise desta dimensão pretendemos identificar aspectos pessoais que caracterizassem a relação/aceitação dos indivíduos relativamente ao processo de acompanhamento, processo este que se inicia após a abertura do negócio e cuja duração, teórica, corresponde ao período do mútuo bancário. A apresentação destas evidências resulta essencialmente da observação e da avaliação dos técnicos de avaliação e de diagnóstico do Programa, pelo que se deverá ter em consideração o carácter subjectivo desta dimensão.

Grupo A

“Sempre acolheu bem o acompanhamento porque via nele um reforço/estímulo para continuar e para arriscar mais e para se lançar em novos desafios”

“Aceita o acompanhamento, ouve as sugestões, embora depois não as coloque em prática; nas visitas posteriores, as coisas estão sempre à sua maneira”

“Era muito teimosa, chegava a ser agressiva, não aceitava sugestões” (segundo opinião de uma voluntária que colaborou no Programa de Microcrédito)

“A partir de determinada altura mudou completamente a postura, passando a aceitar as sugestões, a implementar melhorias”

“No início, com muitas ideias para workshops, para angariar escolas, para dar formação; a meio do processo deixou de receber os técnicos, não responde aos pedidos de contacto, não presta informação”

“Foi desconfiada até ao dia em que recebeu o crédito na conta; desde a abertura da loja a postura mudou radicalmente, tornando-se mais segura, mais confiante; aceitou todas as visitas, todas as sugestões, sempre prestou a informação que lhe era solicitada”

Grupo B

“Após receber o crédito deixou de estar receptivo ao acompanhamento; não se mostrou receptivo às sugestões dos técnicos”

“Sou dono do meu negócio, eu é que decido se posso ou não fumar aqui dentro, que venham reclamar, que eu digo que é um direito meu” (Ind.6)

“Passados dois meses de ter iniciado, deixou de atender o telefone, fechou o negócio”

“Sempre descontente, sempre queixoso dos rendimentos, resiste às sugestões dos técnicos, não colabora, não adianta grande informação; em tempo de crise recorreu à ajuda do gabinete para ajudar a reestruturar as contas”

“É agressivo nas respostas, não colabora, não aceita orientação técnica”

“Quando o negócio começou a fraquejar deixou de atender o telefone nem mais respondeu aos pedidos de contacto; deixou de prestar qualquer informação; cortou por completo a ligação com os serviços”

De acordo com a análise dos discursos dos técnicos e dos indivíduos apoiados, sobressai o carácter vulnerável que a dimensão do acompanhamento assume, neste Programa. De facto, grande parte dos indivíduos, tanto do grupo A como do grupo B, mostra alguma resistência ao

serviço de acompanhamento, não querendo, nomeadamente, dar conta da situação do negócio, não aceitando sugestões dos técnicos para efectuar de estratégias, e, em alguns casos, evitando a todo o custo, o mero contacto telefónico.

Segundo os técnicos, a não contratualização do serviço, isto é, o facto de não haver obrigatoriedade formalmente estabelecida entre a instituição e os candidatos – apesar de haver um compromisso escrito no plano de negócios – leva a uma resistência notória da parte destes últimos, em receberem os técnicos e em ouvirem as suas sugestões, não vendo esta opção como um benefício para a sua actividade, mas sim como um acto de fiscalização e de controlo.

Este aspecto não pode deixar de ser estranho, quando a atitude dos candidatos muda de um momento para o outro, passando de um estado de cooperação para um estado de resistência, e quando o acompanhamento é feito pelos mesmos técnicos que fazem o diagnóstico e a avaliação de todo o processo, isto é, que acompanham o indivíduo desde o início, pelo que se suporia haver uma relação de confiança entre as partes.

Posto isto, e analisadas as dimensões que poderão contribuir para o sucesso das iniciativas empresariais, far-se-á no próximo ponto uma aproximação ao que se pretende definir como um perfil de empreendedorismo.

3.5. Um perfil de empreendedorismo

Tomando como base a informação constante das grelhas individuais de análise dos processos dos beneficiários do Programa e os resultados apresentados no ponto 3.3., apontamos a seguir algumas tendências de nível sócio-profissional que, apesar de não serem representativas do universo, poderão constituir indícios de promoção do sucesso das iniciativas empreendedoras.

De referir que estas tendências deixam de fora tanto os factores externos (mercado, clientes, concorrência) como os factores específicos do produto vendido ou do serviço prestado (qualidade da oferta, dimensionamento do negócio, localização do ponto de venda), incidindo exclusivamente em factores de ordem pessoal.

Na sequência do referido anteriormente, estabeleceram-se 4 dimensões, interligadas entre si, que consideramos relevantes na determinação de um perfil de empreendedorismo. São as seguintes:

Dimensões objectivas:

- i. Formação:
 - a. Formação académica;
 - b. Formação técnica na área de negócio; e
 - c. Conhecimentos de gestão.
- ii. Experiência profissional:
 - a. Experiência profissional na actividade implementada; e
 - b. Experiência profissional em vendas.
- iii. Situação social:
 - a. Situação face ao emprego; e
 - b. Dependência de apoios sociais.

Dimensão subjectiva:

- iv. Características pessoais:
 - a. Dinamismo; e
 - b. Pró-actividade.

A tabela seguinte resume os principais indicadores de sucesso das iniciativas apoiadas pelo Programa de Microcrédito, conforme detalhe que a seguir se apresenta, e que poderão contribuir para a construção de um perfil de empreendedorismo.

Tabela 9 – Indicadores de sucesso para uma proposta de perfil de empreendedorismo

DIMENSÕES OBJECTIVAS		DIMENSÃO SUBJECTIVA	
FORMAÇÃO	Formação académica de nível médio/superior	CARACT. PESSOAIS	Dinamismo
	Formação técnica na área de negócio		Pró-actividade
	Conhecimentos de gestão		
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	Experiência profissional na actividade implementada		
	Experiência profissional em vendas		
SITUAÇÃO SOCIAL	Estar inserido em mercado de trabalho		
	Independente face a apoios sociais		

i. Formação

Consideramos que a formação académica é um factor que poderá influenciar o resultado das iniciativas empreendedoras, sendo que uma formação de nível médio/superior, em geral, e uma formação técnica na área de negócio que se pretende implementar, em particular, poderá ser potenciadora do sucesso.

Julgamos que os conhecimentos de gestão poderão igualmente ser considerados como uma mais-valia decisiva para o sucesso dos empreendedores, permitindo aos indivíduos estar melhor preparados para assumir o conjunto de tarefas inerentes à condução de um qualquer negócio.

Os resultados do Programa evidenciam a expressividade da formação académica de nível superior no grupo A (3 elementos - 60%), enquanto no grupo B nenhum dos elementos possui este nível de formação. Neste grupo, os níveis de escolaridade concentram-se, maioritariamente (60%), no 4.º e 6.º ano.

Um daqueles três elementos do grupo A fez licenciatura em gestão de empresas e os outros dois, a par dos cursos superiores que realizaram (produção artística e engenharia do ambiente), complementaram esta formação académica com formação em gestão (formação profissional⁴⁹). Nenhum dos elementos do grupo B detém esta componente de gestão.

Um dos indivíduos do grupo A veio a implementar o negócio na área específica na qual obteve formação (produção artística). No que se refere a outro caso deste grupo, consideramos que a formação em engenharia do ambiente poderá aportar algum conhecimento teórico para a prática da área de negócio escolhida (mercearia biológica).

A formação técnica é claramente um traço distintivo entre os dois grupos em análise. De facto, a maioria dos elementos do grupo A (80%) tem formação técnica na área de negócio implementada, enquanto no grupo B ninguém possui esta competência.

A prática demonstra a importância desta dimensão no sucesso das iniciativas empreendedoras, uma vez que permite aos candidatos que a possuem utilizarem os conhecimentos que os podem apoiar na tomada de decisão e na gestão dos negócios.

⁴⁹ A formação em gestão aqui referida contempla os seguintes conteúdos: organização e planeamento da actividade, realização de estudos de mercado, previsão de custos e de receitas, cálculo do investimento inicial, definição do marketing-mix, gestão de clientes e de fornecedores, controlo de tesouraria, entre outros aspectos.

ii. Experiência profissional

Consideramos que a experiência profissional, quer na actividade implementada em concreto, quer na área de vendas em geral, poderá constituir-se como outro factor decisivo para o sucesso das iniciativas dos empreendedores.

Julgamos que este indicador poderá colmatar, em algumas situações, a ausência ou a limitação de formação académica, sendo que a acumulação destas duas dimensões é um forte indiciador de sucesso.

O nosso estudo demonstra que os elementos do grupo A (40%) que não possuem experiência profissional na actividade implementada, compensam esta falha com o facto de terem experiência consolidada em vendas – o indivíduo n.º 2 foi gerente e supervisor em alguns dos locais onde trabalhou anteriormente (área de comunicações), e o indivíduo n.º 3 desempenhou diversas funções em áreas comerciais.

É também pelo facto de a maioria dos elementos do grupo B (80%) não deter qualquer nível de experiência (na referida actividade implementada ou em vendas), que julgamos poder esta dimensão – experiência profissional – ser relevante para o sucesso das iniciativas empresariais.

Existem dois elementos do grupo A que não possuem formação académica nem conhecimentos complementares de gestão (indivíduo n.º 1 e n.º 5). No entanto, uma vez que detêm quer experiência profissional comprovada nas actividades implementadas (o indivíduo n.º 1 tem experiência de cerca de 20 anos de prática de cabeleireiro e o indivíduo n.º 5 tem experiência de cerca de 6 anos de venda de peixe), quer experiência alargada na área de vendas (mais de 5 anos em ambos os casos), consideramos que poderão, de alguma forma, colmatar aquelas lacunas, assumindo esta experiência um carácter de equivalência a um nível de formação, através de um mecanismo similar ao de creditação de competências profissionais – remetem para o conceito de reconhecimento e validação de competências adquiridas ao longo da vida – reforçando uma vez mais a importância desta dimensão – experiência profissional – no sucesso das iniciativas empreendedoras.

Os resultados evidenciam ainda, no que diz respeito ao grupo B – no qual nenhum detém conhecimentos de gestão – que a maioria não compensa este aspecto nem com experiência profissional na actividade implementada (60%), nem com experiência em vendas (80%).

Existem exceções, verificando-se haver um indivíduo (indivíduo n.º 8 – mercearia) que detém experiência em ambas as componentes e um outro (indivíduo n.º 10 – pintura e construção civil) que detém experiência específica na actividade implementada, mas cujo sucesso terá sido condicionado, em parte, pela ausência de conhecimentos de gestão, que lhes dificultou, nomeadamente, o planeamento de tesouraria e o cumprimento de obrigações de curto prazo.

iii. Situação social

Consideramos que o factor desemprego, em particular o de longa duração, pode constituir um factor constrangedor do sucesso das iniciativas empreendedoras, por força da perda ou da redução forçada das qualificações profissionais, decorrentes do seu não uso, e que pode gerar processos de des-socialização, no que respeita à inserção sócio-profissional dos indivíduos.

Tendo em conta o efeito que os factores enunciados provocam na capacidade do indivíduo em mobilizar as competências pessoais e profissionais em prol da sua inclusão social e económica, consideramos que um período longo de desemprego e a longa dependência de apoios sociais podem constituir constrangimentos ao sucesso do empreendedor.

No que diz respeito à situação face ao emprego, designadamente o estado negativo de desemprego, poderão estar em causa as competências pessoais e profissionais do indivíduo, sendo que um longo período de tempo em estado de desemprego pode levar à desaprendizagem ou à obsolescência daquelas competências, dificultando a reinserção do indivíduo no mercado activo de trabalho.

Na realidade, assiste-se a um ciclo vicioso, em que o estado de desemprego anula ou diminui as competências pessoais e profissionais adquiridas e, ao mesmo tempo, impossibilita o indivíduo de investir no desenvolvimento ou na reaprendizagem destas competências, pelo facto de estar numa situação de défice de recursos económicos.

Os resultados deste estudo evidenciam o carácter constrangedor do estado de desemprego, que terá tendência a influenciar negativamente o sucesso das iniciativas. De facto, 80% dos indivíduos do grupo B encontravam-se em situação de desemprego, à data de candidatura ao

Programa, por um período que mediava entre os 2 e os 5 anos, enquanto no grupo A ninguém se encontrava naquele estado – apesar de se verificarem situações de precariedade laboral.

De facto, os elementos deste grupo encontravam-se sem contrato de trabalho, ou trabalhavam de forma ocasional ou informal, havendo casos em que o trabalho era desenvolvido iludindo a polícia (um dos indivíduos fazia venda ambulante sem licença oficial), não se registando grandes períodos de interrupção entre postos de trabalho.

No que diz respeito à dependência dos indivíduos em relação aos apoios sociais, ocorre algo de semelhante à situação de desemprego, isto é, uma *habituação* dos serviços sociais do Estado, que, resultando na maior parte dos casos, da ausência de trabalho, pode provocar dificuldades na utilização ou no desenvolvimento das competências pessoais e profissionais (quando estas últimas existem), quer por inércia, quer por desaprendizagem, quer pelo facto de o indivíduo achar preferível a condição de dependente, que lhe garante o mínimo de subsistência, e recorrendo, se necessário, a trabalhos ocasionais. A este propósito, Astier (2007: p. 53) reforça a ideia de que a intervenção social deverá deixar de se basear na obtenção do consentimento do indivíduo para que o técnico actue, mas que passe a materializar-se no acompanhamento deste no processo de construção da identidade pessoal do sujeito, fazendo assim apelo à acção e à responsabilização do indivíduo.

Nos casos em estudo, verificamos que todos os indivíduos do grupo B (100%) têm histórico de utilização de apoios sociais, entre os 2 e os 6 anos, verificando-se o mesmo apenas com um indivíduo do grupo A (20%), pelo que a prática tende a corroborar que a habituação aos apoios sociais – e que provoca a referida desaprendizagem de competências pessoais e profissionais – pode ser um aspecto constrangedor do sucesso das iniciativas. A este propósito refere Soulet (2007: p. 11) que é necessário “(...) corrigir os mecanismos actuais que desencorajam as pessoas a serem activas, através da atribuição de uma ajuda emancipadora pensada como um meio absoluto de evitar a armadilha da pobreza e de luta contra a dependência do Estado social”.

Ainda em relação à utilização de apoios sociais, os 4 indivíduos do grupo A (80%) que nunca a eles tinham recorrido, dirigiram-se à SCML, exclusivamente para aceder ao Programa de Microcrédito, pelo que a prática sugere, uma vez mais, a importância desta dimensão no sucesso das iniciativas.

À semelhança do que se passa nas dimensões anteriormente referidas, existe um elemento do grupo A que constitui a excepção à regra. Nesta dimensão em particular, o indivíduo n.º 5 encontrava-se dependente de apoios sociais, por motivo de doença que o incapacitou temporariamente, mas que manteve a venda informal de peixe com o auxílio de uma carrinha frigorífica durante todo o período em que esteve sem loja. Consideramos ter contribuído para o sucesso desta iniciativa em particular, o facto de não se ter desligado, por completo, da realização de uma actividade profissional, ainda que de forma informal.

iv. Características pessoais

Entendemos que as características pessoais relacionadas com o dinamismo e com a pró-actividade são potenciadoras do sucesso das iniciativas empreendedoras, pelo que traduzem do carácter do indivíduo, que não aguarda pelo surgimento de uma “solução mágica”, e que actua de acordo com a sua própria vontade.

Julgamos que o facto de os indivíduos se dirigirem ao Programa de Microcrédito, por sua livre iniciativa, pode constituir um elemento facilitador do sucesso, por evidenciar um carácter empreendedor, de alguém que não espera pelo “empurrão” de outros.

Tendo em consideração o carácter subjectivo que esta análise comporta, intuímos que, de acordo com a análise dos discursos dos indivíduos seleccionados para análise, os elementos do grupo A evidenciam (ver caixas de texto da dimensão *Evidências de características empreendedoras* do ponto 3.4. do capítulo IV) ter maior perfil dinâmico e pró-activo que os elementos do grupo B.

O facto de se destacarem os indivíduos (grupo A) que estabelecem contactos por sua iniciativa (com fornecedores e com os arrendatários, a título de exemplo), que apresentam informação detalhada sobre o negócio, que não desistem perante burocracias e atrasos no decorrer do processo, que apresentam alternativas de trabalho, que prevêm os riscos da actividade, e que trabalham entre 10 a 15 horas por dia, entre outros aspectos, indicia algum dinamismo da parte destes indivíduos, essencial, acreditamos nós, para a formação de um perfil empreendedor.

A maioria dos elementos do grupo B aparenta, por sua vez, ser menos dinâmica ou pró-activa na sua forma de actuação, na medida em que, entre outros aspectos, contesta o trabalho

solicitado pelos técnicos do Programa, não é capaz de transcrever ou verbalizar as suas ideias de negócio, demonstra personalidade passiva e queixosa, e não consegue concretizar estratégias de trabalho ou alternativas ao negócio.

O facto de o grupo A, na sua maioria, apresentar informação detalhada sobre a estruturação do plano de negócio, o estudo de viabilidade e o planeamento das tarefas a realizar até ao momento da concessão do crédito, demonstra comprometimento com o projecto e, além disso, arriscamos dizer, com a vontade de se ser autor do seu próprio projecto de vida – apelo ao *empowerment* do indivíduo – o mesmo não se verificando com os elementos do grupo B.

No que diz respeito à sinalização de candidatos ao Programa, esta é feita por uma de duas vias, designadamente, por iniciativa do próprio interessado ou por aconselhamento do técnico de acção social do serviço de acolhimento. Os resultados mostram que a maioria (80%) dos indivíduos do grupo A dirigiu-se ao Programa por iniciativa própria – estes 4 indivíduos correspondem àqueles que não têm histórico de utilização de apoios sociais – enquanto tal não sucede no grupo B, o que pode demonstrar, de alguma forma, a importância deste factor no sucesso dos empreendimentos, traduzindo o carácter dinâmico e pró-activo de quem recorre a um Programa deste género.

Dois elementos (40%) do grupo B recorreram ao Programa por iniciativa própria, o que, poderia demonstrar o carácter pró-activo daqueles indivíduos. A prática demonstrou, todavia, que, nestes casos em apreço, aquela dimensão não foi suficiente para garantir o sucesso do negócio, e consideramos que a falta de conhecimentos de gestão terá sido, conforme mencionado anteriormente, um dos óbices ao sucesso destes casos.

Consideramos pertinente realçar que os 4 candidatos do grupo A que recorreram ao Programa por iniciativa própria, foram os únicos que apresentaram, juntamente com a candidatura, um projecto de negócio estruturado, incluindo plano de negócio e estudo de viabilidade económica e financeira, o que pode demonstrar também, em parte, o carácter empreendedor – potenciador de sucesso – destes indivíduos.

Uma vez mais, o indivíduo n.º 5, pertencente ao grupo de sucesso, constitui a excepção à regra, tendo recorrido ao Programa por sugestão do técnico social. Consideramos no entanto, que este indivíduo demonstrou um forte carácter de pró-actividade, pelo facto de ter dado início ao processo de arrendamento de um espaço comercial, de ter realizado as obras de adaptação através da utilização das poupanças pessoais, mesmo antes de ter recorrido ao

crédito (segundo palavras do próprio – ver grelha individual/Anexo S – iria abrir a peixaria com ou sem recurso a crédito) e de ter feito um curso de informática, por sua iniciativa, para melhor perceber, segundo palavras suas, as contas do contabilista que tinha contratado.

4. Revisão crítica do Programa

A revisão dos procedimentos do Programa de Microcrédito pretende responder a uma das questões deste estudo, designadamente, a de perceber sobre a adequabilidade dos mesmos ao público-alvo da instituição.

Com base na informação constante nos processos individuais, nos documentos processuais do Programa e na experiência dos técnicos de avaliação e de diagnóstico, apresentam-se neste ponto, de forma esquemática, os principais pontos fortes e vulnerabilidades (ponto 4.1.) de cada uma das fases do Programa, identificadas anteriormente no ponto 1.5. (Procedimentos).

Posteriormente, apresenta-se um conjunto de recomendações (ponto 4.2.) relativamente à organização e aos procedimentos do Programa, tanto para consideração da SCML, como para outras entidades sociais interessadas na elaboração de um programa semelhante.

4.1. Pontos fortes e vulnerabilidades

Fase 1 – Acolhimento, informação e encaminhamento para o Programa de Microcrédito

PONTOS FORTES	1) Informação disponível nos pontos de acolhimento sobre os utentes da instituição (que constitui o público-alvo do Programa de Microcrédito).
VULNERABILIDADES	1) Não verificação, em alguns casos, dos requisitos do Programa e das competências consideradas essenciais para admissão a um processo de microcrédito.

Fase 2 – Verificação e consolidação das competências pessoais e de empreendedorismo

PONTOS FORTES	1) Realização de avaliação detalhada da situação social e diligenciamento dos encaminhamentos necessários.
	2) Verificação prática das competências profissionais/técnicas anunciadas pelo candidato (em contexto real de trabalho), nas situações em que tal é possível.
	3) Despiste de situações de incumprimento dos candidatos (créditos em mora e concurso a outros programas públicos de apoio à criação de auto-emprego).
VULNERABILIDADES	1) Não aferição exaustiva do perfil do candidato, por intermédio da aplicação dos instrumentos de avaliação de competências existentes, de forma objectiva.
	2) Não verificação, em alguns casos, das competências profissionais/técnicas anunciadas pelo candidato de forma objectiva e conclusiva.
	3) Não disponibilização de acções de formação em áreas comportamentais.

Fase 3 – Verificação e consolidação das competências de gestão e questões legais

PONTOS FORTES	1) Exploração detalhada dos pressupostos do negócio.
	2) Verificação prática das competências de gestão dos candidatos (em contexto de prática simulada), nas situações em que tal é possível.
	3) Apoio/consultoria multidisciplinar - área jurídica e área de gestão.
VULNERABILIDADES	1) Não aferição exaustiva do perfil do candidato, por intermédio da aplicação dos instrumentos de avaliação de competências existentes.
	2) Não verificação, em alguns casos, dos conhecimentos fiscais/legais e de gestão anunciados pelo candidato.
	3) Não disponibilização de acções de formação em áreas específicas da gestão (contabilidade, fiscalidade, marketing).

Fase 4 – Análise e elaboração do projecto de viabilidade económica

PONTOS FORTES	1) Recolha exaustiva dos elementos que compõem o plano de negócio.
	2) Acompanhamento na elaboração do plano de negócio e do estudo de viabilidade económica.
	3) Apoio/consultoria multidisciplinar - área jurídica e área de gestão.
VULNERABILIDADES	1) Substituição do candidato na elaboração do plano de negócio (quando este demonstra manifesta incapacidade para o fazer).
	2) Não disponibilização de acções de formação em elaboração de planos de negócio.

Fase 5 – Avaliação bancária

PONTOS FORTES	1) Facilidade de articulação entre a SCML e a CEMG.
	2) Simplificação dos procedimentos tidos com o mutuário, para abertura de conta e para contratação do crédito.
VULNERABILIDADES	1) Ausência de acompanhamento do indivíduo no terreno.

Fase 6 – Acompanhamento do projecto (pós-implementação do negócio)

PONTOS FORTES	1) Existência de acompanhamento individual na vertente social.
	2) Existência de apoio/consultoria individual nas áreas jurídica e de gestão.
	3) Realização do acompanhamento em contexto real de trabalho.
	4) Carácter periódico do acompanhamento (mensal) e período do mesmo (duração do crédito).
VULNERABILIDADES	1) Não contratualização entre a SCML e o empreendedor, quanto à obrigatoriedade do acompanhamento (ausência de auto-responsabilização do indivíduo que contraria o paradigma da activação).
	2) Não existência de consultoria especializada (contabilidade, fiscalidade, marketing, comercial).

4.2. Recomendações quanto aos procedimentos do Programa

As considerações aqui apresentadas têm como finalidade sugerir, do que resulta do estudo efectuado, um conjunto de recomendações que se entende poder ser útil na eventual

redefinição do Programa, para melhor o adaptar, designadamente, ao público-alvo da instituição.

A fase 1 (*Acolhimento, informação e encaminhamento para o Programa de Microcrédito*) é fundamental na gestão das expectativas do candidato, ou seja, é a fase na qual se deverão despistar, desde logo, todas as situações não enquadráveis nos requisitos iniciais do Programa, e esclarecer os candidatos quanto às responsabilidades que passarão a assumir aquando da eventual contratação de um crédito. Uma das mais-valias do Programa reside na proximidade territorial entre a entidade gestora do Programa e os candidatos, e por outro lado, na informação disponível sobre os mesmos, uma vez que os serviços de atendimento social – responsáveis pela execução desta fase – são os que melhor conhecem o potencial dos indivíduos.

Consideramos que a verificação dos requisitos do Programa e das competências pessoais mínimas para acesso a um programa de microcrédito deverá ser realizada de forma sistemática, recorrendo, em todas as situações, ao preenchimento dos documentos *Ficha de inscrição* e *Checklist de competências pessoais* (Anexos N e L), e à observação dos requisitos expostos no *Roteiro metodológico* (Anexo D). No entanto, consideramos que estes documentos podem não ser suficientes para a aferição das competências pessoais, podendo ser criados outros que sugiram e exemplifiquem a elaboração de exercícios concretos, a realizar com os candidatos, de forma a minimizar o carácter subjectivo de uma avaliação deste género.

De acordo com os elementos recolhidos, e ditando a prática que a fase 2 (*Verificação e consolidação das competências pessoais e de empreendedorismo*) é realizada, na maior parte dos casos, exclusivamente pelo técnico de serviço social, consideramos que a avaliação das competências avaliadas nesta fase deverá ser transversal a todas as restantes fases do Programa, passando a ser da competência de todos os técnicos envolvidos, não se limitando a esta fase em particular, e devendo existir uma grelha objectiva de confirmação das referidas competências.

Esta verificação não deverá ficar totalmente concluída no final da fase 2, mas deverá ser feita, como se disse, ao longo de todo o processo, determinando, em conjunto com a avaliação de gestão, a elegibilidade do candidato e a eventual submissão do projecto por ele apresentado à entidade bancária parceira.

O Programa beneficia da existência de uma equipa com três valências distintas (Serviço Social, Gestão e Direito), pelo que deverá manter-se a avaliação multidisciplinar do candidato, de maneira a aferir globalmente o seu potencial enquanto empreendedor.

Consideramos, no entanto, ser importante o recurso a outras valências, nomeadamente à de Psicologia, nas situações consideradas mais vulneráveis ou que suscitem mais dúvidas, de forma a melhor avaliar a capacidade empreendedora do indivíduo.

De acordo com a experiência dos técnicos de avaliação e de diagnóstico, a maior partes dos candidatos tem grande urgência na obtenção do crédito, por considerar esta opção como a resolução de todos os seus problemas. Consideramos que a obrigatoriedade de frequência de acções de capacitação poderá prevenir situações indesejáveis, não só porque aqueles que não estão interessados em *perder* muito tempo com o processo acabam por desistir, como aqueles que tenham lacunas acabam por as colmatar.

Assim, a verificação prática das competências profissionais/técnicas anunciadas pelos candidatos deve ser feita de forma sistemática, de maneira a prevenir o risco de insucesso, e ao mesmo tempo promover a capacitação necessária para quem apresenta lacunas. Só deverão avançar para a fase seguinte aqueles que evidenciem, à partida, as competências necessárias, e aqueles que venham a mostrar tê-las adquirido através da capacitação.

A verificação destas competências poderá ser realizada, nomeadamente, pela consulta de referências dadas pelo candidato, pela observação em contexto real de trabalho ou pela integração temporária do candidato num regime de incubação de negócios.

Para além da aferição das competências pessoais, de empreendedorismo, e das profissionais/técnicas, é necessária também a verificação das competências de gestão, para decisão sobre o avanço no processo de microcrédito. Neste contexto, consideramos que a fase 3 (*verificação e consolidação das competências de gestão e questões legais*) e a fase 4 (*análise e elaboração do projecto de viabilidade económica*) não devem ser realizadas em simultâneo, só devendo avançar para esta fase, aqueles indivíduos cujas competências evidenciadas naquela fase sejam realmente sustentáveis.

A verificação das competências de gestão poderá ser realizada pelo recurso a exercícios práticos que exijam uma resposta do candidato em termos de organização, de planeamento, de definição de objectivos, de caracterização do produto e dos serviços oferecidos, de definição

dos preços de venda e das margens de lucro, de elaboração de uma estratégia de divulgação, de definição do perfil do consumidor, de caracterização da concorrência, de elaboração de um estudo de viabilidade económica, de elaboração de uma conta de exploração com previsão de receitas e de custos, entre outros aspectos. Estes exercícios poderão ser adaptados ao negócio concreto que o indivíduo pretende implementar, na medida em que este procedimento ocorra de forma individual.

Julgamos que a elaboração do plano de negócio – que constitui o documento formal de apresentação do projecto à entidade bancária para decisão sobre a atribuição de financiamento – deverá ser da inteira responsabilidade dos candidatos, não devendo os técnicos substituírem-se a estes, quando a informação prestada por eles for insuficiente ou não fidedigna. Os técnicos deverão actuar como consultores, com o objectivo de orientarem a elaboração do referido plano, fazendo-se assim apelo ao processo de activação do sujeito, que deverá ser responsável pelo seu projecto de vida.

Poderá ser considerada a afectação de um técnico da valência de Gestão, externo à equipa de avaliação e de diagnóstico, cuja função seria a validação dos planos de negócio efectuados pelos candidatos, de maneira a evitar que o técnico que elabora o plano (quando se substitui ao candidato) seja o mesmo que o avalia (e que o remete para a entidade bancária).

Consideramos que a capacitação de gestão, em termos formais, e apesar de não ser obrigatória para todos os candidatos (porque nem todos dela necessitam), deverá ser adaptável às características pessoais dos participantes, prevenindo a desmotivação e fomentando o carácter prático da formação, bem como a aderência efectiva à ideia de negócio de cada um.

Entendemos que, para além da capacitação formal anteriormente referida, o Programa beneficia com a manutenção da *capacitação* individual que é feita pelos técnicos de avaliação e de diagnóstico, em todas as fases que antecedem a abertura do negócio, uma vez que esta é mais uma forma de sensibilizar o candidato para os diversos aspectos relacionados com a gestão de um negócio.

No que diz respeito à relação entre os parceiros institucionais, designadamente SCML e CEMG, consideramos que o Programa beneficia da relação informal existente entre as partes, materializada no contacto permanente entre ambas, e que permite assim maior agilidade nos processos de decisão sobre os projectos de negócio.

No que diz respeito à fase após a abertura do negócio, entendemos que os empreendedores beneficiam com a existência de um serviço de monitorização que abrange todo o período de duração do contrato bancário e que é realizado de forma periódica (no mínimo um contacto telefónico e uma visita mensal).

Esta monitorização poderá ser repensada, se se entender não ser esta a melhor forma de a fazer, substituindo-se o actual modelo em que o técnico de avaliação e de diagnóstico é o mesmo que faz o acompanhamento, por um outro, em que passa a ser feito por peritos distintos. De referir no entanto que a relação de confiança que já exista, eventualmente, entre aquele técnico e o empreendedor, poderá ser positiva, na medida em que permita uma maior e mais fácil aproximação entre as partes e que evite que este veja aquele como um agente fiscalizador – o acompanhamento deverá assumir um carácter de formação em exercício e de consultoria, e não de fiscalização.

Entendemos que a não contratualização entre a SCML e o empreendedor, quanto ao serviço de acompanhamento, constitui uma vulnerabilidade do Programa. As consequências da não obrigatoriedade do acompanhamento são nefastas tanto para o empreendedor como para a instituição, pelo seguinte: para o primeiro, pelo não aproveitamento de um serviço técnico que poderá ser útil e crucial na gestão e na manutenção do seu negócio; para a instituição, porque não consegue antecipar e prevenir situações de risco, que poderão desencadear um (novo) processo de dependência dos serviços sociais, não cumprindo assim o objectivo de inclusão social e de autonomização dos indivíduos.

Face ao exposto, consideramos que deverá ser obrigatório o acompanhamento de todos os empreendedores, na sequência da referida contratualização, com menção clara dos direitos e das obrigações de ambas as partes (empreendedor e instituição), à semelhança do que é feito entre o candidato e a entidade bancária. A este propósito, Moreno e Pascual (2007: p.38), ao referir o *merecimento* como o eixo central da própria condição de cidadania, entendem a contratualização como um dos pilares fundamentais para a legitimação do paradigma da activação, no qual o acesso dos cidadãos aos seus direitos depende da atitude e do comportamento destes face à sua participação económica.

No que se refere ao papel da entidade bancária na fase de acompanhamento após abertura do negócio, entendemos que deverá haver maior participação dos técnicos desta entidade, através da realização de visitas regulares aos locais de implantação dos negócios, não só pelo carácter

pedagógico, uma vez que poderão actuar como consultores na área bancária (tanto na resolução de questões relacionadas com o crédito, como na disponibilização de outros serviços financeiros), mas também pelo carácter preventivo, face a eventuais incumprimentos no pagamento da prestação. O facto de o empreendedor ter contrato com o banco torna esta entidade mais habilitada para a realização de algum controlo e inspecção, funções para as quais a SCML não se encontra habilitada, pelo facto de não ter qualquer contrato formal com o indivíduo.

Julgamos também que o Programa beneficiaria com a existência de um serviço de consultoria especializada, em áreas como a contabilidade, a fiscalidade, as vendas, e o marketing, entre outras, de forma a permitir reforçar a actuação dos empreendedores, por mais uma via, no que diz respeito à gestão dos seus negócios. Esta consultoria poderia assumir uma das seguintes formas: recurso a colaboradores internos, que prestariam o serviço de consultoria, em regime de voluntariado – faz-se aqui apelo à Responsabilidade Social das Empresas (RSE); ou a voluntariado externo, através do recurso a pessoas que desejem exercer a sua *quota-parte* de cidadania por intermédio do voluntariado. Poderá igualmente ser desejável a articulação com empresas do sector privado, que no âmbito das suas políticas de RSE, se associem à SCML, disponibilizando técnicos dos seus quadros, também em regime de voluntariado, para prestar a referida consultoria especializada aos empreendedores do Programa de Microcrédito.

A SCML poderia assim constituir uma bolsa de consultores, devidamente acreditada pela instituição.

Por outro lado, julgamos que a criação da figura do tutor, igualmente em regime de voluntariado, poderia beneficiar o Programa, devendo constar do contrato anteriormente referido, a celebrar entre o empreendedor e a SCML. O tutor seria responsável pelo acompanhamento técnico de um ou mais empreendedores, a quem recorreriam sempre que necessário, e que ficaria responsável pela articulação com especialistas de outras áreas, de acordo com as necessidades detectadas.

Consideramos ainda que poderia ser útil o alargamento do âmbito do Programa, conforme exposto nos parágrafos seguintes.

Em concreto, o apoio à expansão de iniciativas empresariais já existentes, em detrimento do apoio exclusivo à criação de novas empresas, bem como o apoio a sociedades comerciais, e não apenas a empresários em nome individual, poderá dar maior escala ao Programa,

conseguindo assim maior visibilidade para este e para a instituição, e conseqüentemente gerando mais público, e criando maior confiança nos potenciais parceiros, nomeadamente, empresas e voluntários.

Por outro lado, julgamos pertinente a criação de um centro de serviços partilhados – com disponibilização de salas para reuniões, com serviço de fax, de cópias e de internet, entre outros serviços – que apoiará os empreendedores, na fase inicial de lançamento do negócio. A utilização deste espaço poderá ser contratualizada mediante o eventual pagamento de uma taxa – para evitar o carácter assistencialista da medida – que, de qualquer maneira, será inferior aos preços correntes de mercado, uma vez que a fase de arranque é crítica para a sustentabilidade económica destes negócios.

Consideramos também que a prestação de um serviço de incubação de negócios poderá enquadrar-se no alargamento do âmbito do Programa, permitindo aos candidatos testar o produto ou o conceito de negócio que pretendam vir a implementar, de uma forma *segura* e beneficiando de acompanhamento técnico. A incubação poderá ser útil quer para os casos em que subsistam dúvidas sobre a viabilidade económica da iniciativa, quer quando existam dúvidas em termos de competências pessoais, mas em que se entenda que o negócio apresenta potencial de viabilidade.

Por fim, entendemos poder ser útil para os beneficiários do Programa, a criação de um serviço que denominamos de *banco de trocas*, que teria como objectivo primordial fomentar a interligação entre os diversos empreendedores, e o alargamento da rede de contactos – *networking* – através do qual os clientes poderiam contratar a troca de serviços, entre eles, de acordo com as suas competências e necessidades.

CONCLUSÕES

As conclusões aqui apresentadas pretendem resumir o entendimento das questões suscitadas ao longo deste estudo, tendo em atenção a questão de partida que orientou a investigação, designadamente, saber em que medida é que os candidatos do Programa de Microcrédito da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa podem vir a ser empreendedores de sucesso.

O estudo efectuado permite-nos sugerir um conjunto de características genéricas, relativamente aos indivíduos que recorreram ao Programa de Microcrédito, que apontam tendências para a definição de um perfil de empreendedorismo de sucesso.

Este perfil deverá ser entendido como um instrumento de apoio à decisão, para quem desenvolve um programa de microcrédito, *permitindo auxiliar na descoberta dos candidatos adequados*. Refira-se, no entanto, que o referido perfil não deverá ser utilizado para excluir os candidatos que não preenchem inicialmente as dimensões que o integram, mas que poderá apontar uma tendência que sugere que os indivíduos que o preenchem, terão maior possibilidade de se tornar empreendedores de sucesso.

Neste sentido, entendemos que os indivíduos com formação académica de nível médio/superior, que detêm formação técnica na área de negócio, que apresentam um nível satisfatório de conhecimentos de gestão, que possuem experiência profissional na actividade implementada e em vendas, que se encontram inseridos em mercado de trabalho, ainda que precário, que são independentes face à necessidade de apoios sociais, e que apresentam características pessoais de dinamismo e de pró-actividade, terão maior probabilidade de sucesso, uma vez que tendem a *encaixar* no referido perfil de empreendedorismo.

Reforçamos a ideia que este estudo não pretende apontar critérios rígidos e matemáticos, para aferição do “candidato ideal”. De facto, a investigação confirma a existência de alguns indivíduos que não preenchem as dimensões do referido perfil na totalidade, e que se consideram empreendedores de sucesso, pelo facto de apresentarem outras características que, de alguma forma, compensam aquelas lacunas.

Relembre-se, a título ilustrativo, o indivíduo n.º 5 (venda de peixe) que não possui formação nem conhecimentos de gestão, e que se encontrava dependente de apoios sociais no momento da candidatura, mas cuja larga experiência na actividade implementada, em concreto, e em

vendas, em geral, e o forte carácter dinâmico e pró-activo, acabam por compensar a ausência das primeiras dimensões.

Consideramos ainda que este perfil não deverá ser considerado estanque, isto é, deverá estar em permanente actualização, por parte de quem desenvolve um programa de microcrédito desta natureza, de maneira a permitir a introdução de novas dimensões e a adaptação das já existentes, de acordo com as características específicas dos públicos a que se destinem.

Entendemos que o microcrédito, considerado como instrumento operacional de políticas sociais de emprego – destinado a pessoas em situação de vulnerabilidade sócio-económica – aliado aos conceitos de empreendedorismo inclusivo – segundo o qual os indivíduos buscam uma solução de auto-emprego – e de *empowerment* – segundo o qual os indivíduos são os principais responsáveis pelo seu processo de autonomização – será útil no desenvolvimento de projectos de vida daqueles que se encontram afastados momentaneamente da esfera económica tradicional, e cujas características pessoais evidenciem capacidade e vontade de empreender um negócio por conta própria, ainda que não necessariamente inovador.

Revisitamos Sehil (1996) para reforçar a importância do microcrédito. Segundo este autor, a criação do próprio emprego pode traduzir um grande salto em termos de identidade social, permitindo ao indivíduo passar de um estado de inactividade subsidiada⁵⁰ a um de independência no qual cria o seu próprio rendimento, reformulando por completo a imagem do indivíduo, e sendo por isso o microcrédito uma ferramenta de política social de duas faces, ao permitir a inserção económica e o reforço pessoal (estima por si próprio) do sujeito.

Pensamos que este instrumento, desde que enquadrado numa dinâmica que não se restrinja ao mero financiamento bancário, mas entendido também como propulsor de competências individuais e enquanto mecanismo de revitalização social e económica do indivíduo, poderá vir a redefinir o próprio papel das instituições sociais interessadas no desenvolvimento de programas de microcrédito, uma vez que poderão encontrar nele uma forma de reduzir a dependência dos indivíduos em relação aos apoios sociais tradicionais, promovendo, do lado destes, a sua autonomização, e, do lado do Estado, o aligeirar da pressão social sobre as finanças públicas.

⁵⁰ *Inactif indemnisé* no original.

Reforça Nowak (1994: p.189) que uma das principais vantagens do microcrédito é o facto de “(...) permitir aos desempregados das sociedades industrializadas criar o seu próprio emprego, a um custo menos elevado que o custo da assistência social”.

Julgamos pertinente referir que, face aos resultados da investigação – que evidenciam as fragilidades de alguns indivíduos ao nível das competências pessoais – o microcrédito não deverá ser encarado como uma resposta universal para todos os que se encontram em situação de vulnerabilidade social e económica, sendo que esta questão da universalidade remete para o *dilema moral* que se coloca, em nosso entender, às instituições e aos técnicos que trabalham com estes públicos, e que se traduz no desejo de encontrar uma resposta para todas as situações de exclusão.

A experiência de Nowak (1994) confirma a nossa crença, referindo esta autora ser necessária uma selecção apurada dos candidatos, evitando conceder crédito àqueles indivíduos que se encontram em situações extremamente críticas, e que não estão capazes de implementar uma microempresa. Ainda segundo esta autora, não seria aconselhável seleccionar os casos mais extremos – que recorrem ao microcrédito em momentos de crise pessoal, mas que não se encontram em condições de se mobilizarem – mas sim aqueles em que os indivíduos que demonstrem ter vontade e capacidade reais para criar e manter uma actividade económica por conta própria.

No que diz respeito aos procedimentos do Programa de Microcrédito, e cuja adequabilidade ao público-alvo da SCML era também um dos objectivos de estudo a que nos propunhamos inicialmente, consideramos, por um lado, que as fases de avaliação de competências e de acompanhamento são aspectos essenciais à selecção e aos sucesso dos empreendedores e, por outro lado, que o Programa e os candidatos terão a beneficiar quer com o alargamento da linha de serviços a prestar, quer com a contratualização destes e de outros serviços.

Em relação ao primeiro aspecto, o estudo realça a importância crucial da fase de avaliação de competências, de forma a promover apenas os indivíduos que se encontram mobilizados para o empreendedorismo – pela evidência de comprometimento com o processo, pelas competências técnicas ou experiência profissional que detêm, e sobretudo pela capacidade que evidenciam de se responsabilizarem pela condução de um negócio próprio e pela *luta* por um estado de autonomia sócio-económica sustentável – tendo em atenção que, para outros, menos capacitados, técnica e/ou pessoalmente, o microcrédito não será a resposta de

autonomização desejável. A fase de acompanhamento assume também especial importância para o sucesso das iniciativas, uma vez que permite aos empreendedores usufruir de apoio técnico especializado, nas primeiras etapas de desenvolvimento do negócio, que se entende serem fundamentais para a sua sustentabilidade, em especial quando se fala de públicos com algum défice de competências.

No que diz respeito ao segundo aspecto, julgamos que o alargamento da linha de serviços permitirá o apoio de iniciativas empreendedoras que já estejam em fase de consolidação e cujas necessidades de financiamento resultem, nomeadamente, da expansão da actividade, bem como um acompanhamento mais personalizado, profissionalizado e dirigido às necessidades específicas dos indivíduos.

Sobre a contratualização dos serviços a prestar, consideramos ser esta, eventualmente, a lacuna principal do Programa de Microcrédito da SCML, uma vez que se traduzia num mero *acordo de cavalheiros* entre as partes. Dado que o Programa aponta para uma lógica de activação do sujeito – segundo a qual o indivíduo é o principal responsável pelo seu processo de autonomização – entendemos que a contratualização poderá vir assim a assumir um duplo papel: de responsabilização do indivíduo e de incentivo à acção, e de legitimação da acção da instituição que desenvolve o referido programa.

Neste contexto, consideramos que esta e outras instituições, interessadas nos mesmos propósitos, serão úteis no desenvolvimento das capacidades de acção dos indivíduos em situação de exclusão, sendo que o seu papel não se esgota na facilitação do acesso ao crédito, nem tão pouco a preocupação principal poderá ser a rentabilização económica do serviço prestado.

De facto, neste âmbito, a função destas instituições – aliada ao conhecimento alargado que detêm sobre os indivíduos e sobre as suas necessidades – passará por prestar um *continuum* de actividades, desde o acolhimento e aconselhamento até ao acompanhamento efectivo do negócio, passando pela formação, pela capacitação e pela facilitação do crédito, com vista à promoção dos projectos de vida de pessoas interessadas e mobilizadas para o desenvolvimento de iniciativas de auto-emprego.

Referiu Yunus em 2008 que “(...) os seres humanos são uma criação maravilhosa, com qualidades e capacidades ilimitadas. As nossas teorias deviam permitir que essas qualidades se desenvolvessem e não partir do princípio que elas não existem”.

Ao terminar, consideramos que o microcrédito permitirá novas visões e crenças sobre o mundo e a vida:

Visão: um mundo no qual todas as pessoas têm a oportunidade de se sustentar a si próprias e de construir uma vida com sentido; e

Crença: os empreendedores de pequena escala podem ser grandes agentes de mudança no que respeita ao combate à desigualdade e à exclusão sociais.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, J., CAPUCHA, L., COSTA, A., MACHADO, F., NICOLAU, I., REIS, E., 1992, *Exclusão Social: Factores e Tipos de Pobreza em Portugal*, Celta Editora, Lisboa;
- ASTIER, I., 2009, *Les transformations de la relation d' aide dans l' intervention sociale*, Informations Sociales, 2009/2, n.º 152, p. 52-58;
- _____, 2007, *Les nouvelles règles du social*, Ed. Puf, Collection Le Lien Social, Paris;
- BAUMOL, W. J., 1993, *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, MIT Press, Cambridge;
- BLANCHARD, K., CARLOS, J. P., RANDOLPH, A., 1996, *El Empowerment requiere más de un minuto*, Deusto, Bilbao;
- CANTILLON, R., 2001, *Essai sur la nature du commerce en général*, Transaction Publishers, Nova Iorque;
- CARTON, R., HOFER, C. e MEEKS, M., 1998, *The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society*, The University of Georgia – Terry College of Business, EUA, p.1-12;
- CASTEL, R., 2009, *La montée des incertitudes: travail, protection, statut de l'individu*, Editions du Seuil;
- CASTRO, A., GUERRA, I. (coordenação), 2010, *Os caminhos da Pobreza – perfis e políticas sociais na cidade de Lisboa*, Centro Editorial da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa;
- COUTINHO, C., CHAVES, J., 2002, *O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal*, Revista Portuguesa de Educação, vol. 15, n.º 1, p.221-243;
- CUNHA, R. N., 2004, *A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação* – Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, Brasil;
- DONZELOT, J., 1996, *L'avenir du social* in *Esprit*, Março 1996 ;
- DORNELAS, J., 2001, *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*, Ed. Campus;
- DRUCKER, P., 1993, *Innovation and Entrepreneurship*, 1ª edição, Collins, Londres;
- ESTEVES, S., 2006, *Microcrédito – um empreendimento contra a pobreza e a exclusão social*, in Revista Cidade Solidária, n.º 16 – Ano IX, Lisboa, p.50-53;
- FARIA, M. F. e SILVA, C. S., 2006, *Elementos de educação empreendedora no contexto da engenharia de produção: a universidade estimulando novos negócios*, comunicação no XIII SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção), São Paulo, p.1-8;

- FAY, R. G., 1996, *Enhancing the effectiveness of active labour market policies : Evidence from programme evaluations in OECD countries*, *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, OECD, n.º 18, Paris, p.1-65;
- FERREIRA, O. S., 2008, *O empreendedorismo. O perfil do empreendedor da Ilha de Santiago Cabo Verde*, dissertação de mestrado, ISCTE;
- FILLION, L. J., 1999, *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, n.º 34;
- FONTES, J., 2007, *Legislação de Direito Constitucional*, Almedina, 5.^a edição, Coimbra;
- FRAZER, H., 2006, *Lessons learned on child poverty in the European Union: why and how to tackle child poverty*, documento destinado à UNICEF;
- HESPANHA, P., 2009, *Microempreendedorismo* (capítulo) in CATTANI, A., LAVILLE, J. L., GAIGER, L. e HESPANHA, P., *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Almedina, Coimbra, p.248-254;
- GASPAR, A., 2004, *O estudo do empreendedorismo e a relevância do capital de risco*, Tese de mestrado, IP de Santarém, Escola Superior de Gestão;
- GATEWOOD, E., SHAVER, K., POWERS, J., GARTNER, W., 2002, *Entrepreneurial expectancy, task effort and performance*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, n.º 27;
- GIDDENS, A., 1994, *Beyond Left and Right : The future of radical politics*, Polity Press, Cambridge;
- GOMEZ, G., FLORES, J., JIMÉNEZ, E., 1996, *Metodologia de la Investigación Cualitativa*, Edic. Aljibe, Málaga, Espanha;
- GUBA, E., LINCOLN, Y., 1994, *Competing paradigms in qualitative research*, in DENZIN, N., LINCOLN, Y., 1994, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, Publicações Sage, p.105-117;
- GUICHANDUT, P., 2006, *Europe Occidentale et reste du monde: parle-t-on des mêmes pratiques?*, *Revista de finanças éticas Finance ant the Common Good/Bien Commun*, n.º 25, Edições De Boeck Université, p.54-60;
- GUIMARÃES, L. O., 2002, *A experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores*, tese de doutoramento em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Brasil;
- GULLI, H., 1998, *Microfinance and Poverty: questioning the conventional wisdom*, Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Economía Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo;
- HENRIQUES, J. M., 2000, *Emprego e Empowerment: complexidade de um desafio*, Gabinete das Iniciativas Comunitárias Emprego & Adapt (GICEA), p.1-4;
- HISRICH, R. D. e PETER, M., 2004, *Empreendedorismo*, Bookman, 5ª edição, Porto Alegre, Brasil;
- LEITE, E., 2000, *O fenómeno do empreendedorismo: criando riqueza*, Ed. Bagaço, Recife, Brasil;

- LOWREY, Y., 2003, *The entrepreneur and entrepreneurship: a neoclassical approach*, artigo disponível no website do Office of Advocacy – U. S. Small Business Administration;
- MAZZOTTI, A., HOELTGEBAUM, M. & PERFEITO, J., 2006, *Comportamento empreendedor*, artigo utilizado em Pós-graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Brasil, p.1-17;
- MCCLELLAND, D., et al, 1995, *Power is the great motivator*, Havard business review, Janeiro-Fevereiro;
- MOFFITT, R. A., 2002, *Welfare Programmes and Labour Supply*, in A. J. AUERBACH e M. FELDSTEIN, *Handbook of Public Economics*, Elsevier Science B. V. (edição), Londres, cap. 34, p.2393-2430;
- MORENO, L. e PASCUAL, A. S., 2007, *Europeización del Bienestar y activación*, Conselho Superior de Investigações Científicas (UPC-CSIC), Faculdade de Ciências Políticas e Sociologia, Madrid;
- NOWAK, M., 1994, *La Banquière de l'Espoir – celle qui prête aux exclus*, Éditions Albin Michel, Paris;
- NERI, M. C. e MEDRADO, L., 2005, *Experimentando Microcrédito*, Exercícios de Economia, EPGE, Fundação Getúlio Vargas, Brasil;
- PETERMAN, N., KENNEDY, J., 2003, *Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, n.º 28;
- POWELL, M. e BARRIENTOS, A., 2004, *Welfare regimes and the welfare mix*, *European Journal of Political Research*, n.º 43;
- PONTE, J. P., 1994, *O estudo de caso na investigação em educação matemática*, DIF – Didáctica e Formação, Centro de Investigação em Educação, Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa, p.1-16;
- ROBERT, T., 2005, *Empreendedor rico: 10 lições práticas para o sucesso*, Ed. Campus, Brasil;
- SARKAR, S., 2010, *Empreendedorismo e Inovação*, Escolar Editora, Lisboa;
- SARACENO, C., 2002, *Social Assistance Dynamics in Europe*, C. Saraceno (Ed), The Policy Press, Bristol;
- SAY, J. B., 2005, *Traité d'economie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*. Elibron Classics, Paris;
- SCHMIDT, S. e BOHNENBERGER, M. C., 2009, *Perfil empreendedor e desempenho organizacional*, artigo de investigação, ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, Brasil, p.450-467;
- SCHREINER, M., 2001, *Informal finance and the design of microfinance*, *Development in Practice*, vol. 11, n.º 5, p.637-640;
- SEGAL, G., BORGIA, D., SCHOENFELD, J., 2005, *The motivation to become an entrepreneur*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, n.º 11;

SEHIL, S., 1996, *Pour le financement de la création de petites entreprises en France – dossier pour un débat*, n.º 66, FPH, Paris, p.209-228;

SERRANI, E., 2004, *El microcrédito como instrumento de autogestión y desarrollo humano*, Biblioteca digital de la iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), p.1-70;

SMITH, A., 2006, *A riqueza das nações*, Fundação Calouste Gulbenkian, 5ª edição, Lisboa;

SOULET, M. H., 2000, *Pensar a exclusão nos dias de hoje: não integração ou desintegração?*, in *Da não-integração*, Edições Quarteto, Coimbra;

_____, 2005, *Confiance et capacité d'action. Agir en context d'inquietude*” in BALSÀ, C., *Confiance et lien social*, Fribourg, Academic Press Fribourg, p.31-56;

_____, 2007, *O Trabalho social paliativo – entre redução de riscos e integração relativa*, Revista Cidades – Comunidades e Territórios, n.º 15, CET – Centro de Estudos Territoriais, ISCTE, p.11-27;

_____, 2008, *La reconnaissance du travail social palliative*, *Révue Dependences*, n.º 33, Dezembro, GREÀ – Groupement Romand d'Études des Addictions, France, p.14-18;

SPEAR, R., 2000, *As empresas e Organizações do Terceiro Sistema – Um desafio estratégico para o emprego*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa;

TROPMAN, J. E. e MORNINGSTER, G., 1989, *Entrepreneurship Systems for 1990'*, Quorum Books, Nova Iorque;

VALLAT, D., 2003, *Finances Solidaires: Quelle dimension politique?*, revista *Hermès*, *Économie Solidaire et Démocratie*, n.º 36, Paris, p.73-82;

WANG, C., WONG, P., 2004, *Entrepreneurial interest of university students in Singapore*, *Technovation*, n.º 24;

YIN, R., 2002, *Case Study Research: Design and Methods*, Publicações Sage, California, EUA;

YUNUS, M., 2008, *Criar um mundo sem pobreza*, Publicações Difel, Lisboa;

ÍNDICE DE ANEXOS

A:	Iniciativas de microcrédito na Europa	89
B:	Programas de microcrédito a operar em Portugal	93
C:	Relatório de actividade do Programa de Microcrédito – 2009	95
D:	Roteiro metodológico	103
E:	Fluxograma processual	112
F:	Manual de microcrédito	116
G:	Questionário social	126
H:	Guião de entrevista social	131
I:	Guião de entrevista de gestão	135
J:	Manual de apoio ao acolhimento de candidatos	140
K:	Auto-avaliação do perfil empreendedor	147
L:	<i>Checklist</i> de competências pessoais	150
M:	<i>Checklist</i> de conhecimentos de gestão	152
N:	Ficha de pré-inscrição	154
O:	Perfil do empreendedor	159
P:	Grelha modelo de análise dos processos	164
Q:	Modelo do plano de negócio e do estudo de viabilidade económica	166
R:	Resumo do perfil das dez iniciativas seleccionadas para análise	174
S:	Grelhas individuais de análise	177

ANEXO A

INICIATIVAS DE MICROCRÉDITO NA EUROPA

Dados sobre microcrédito na Europa

Alemanha, Bélgica, Espanha, Finlândia, França, Itália e Inglaterra

Fonte:

HAINGUERLOT, M., 2009, *Le marché du microcredit professionnel dans 7 pays occidentaux de l'union europeenne (pays étudiés: allemagne, belgique, espagne, finlande, france, italie, royaume-uni) - comment se définit la demande potentielle pour le microcrédit dans ces pays et dans quelle mesure l'offre y répond-elle?*, Université Paris Est Créteil Val de Marne, Paris.

Gráfico 1 – Representação dos indivíduos excluídos financeiramente (população com mais de 18 anos: 2003)

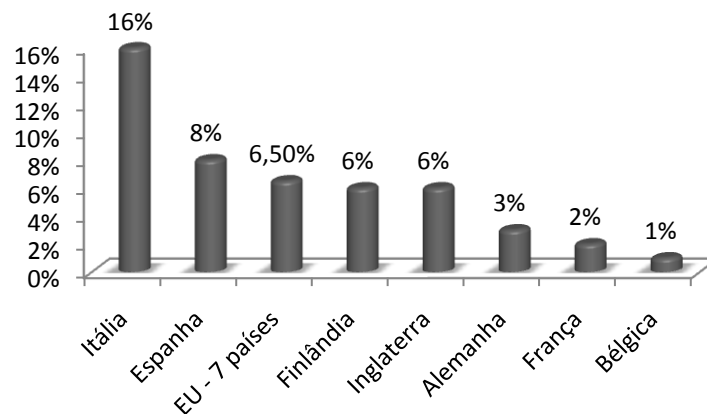


Gráfico 2 – Proporção da população com idade entre 15 e 64 anos que trabalham por conta própria (2007)

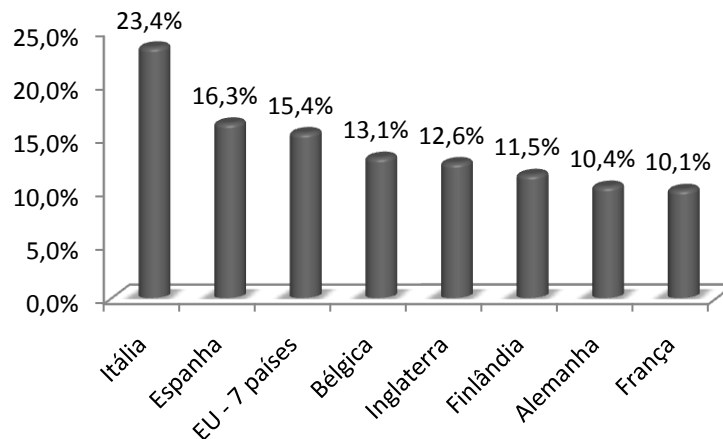


Tabela 1 – Estimação da procura potencial de microcrédito (dados: 2007), em número de empréstimos e em valor total

	Alemanha	Bélgica	Espanha	Finlândia	França	Itália	Inglaterra
N.º de empréstimos	99.224	8.126	61.835	4.301	58.444	114.198	87.824
Valor do mercado potencial (€)	1.537.079.892	124.999.399	614.820.655	58.290.481	462.112.893	1.102.464.396	744.571.817

Gráfico 3 – Valor total dos microcréditos concedidos (dados: 2007)

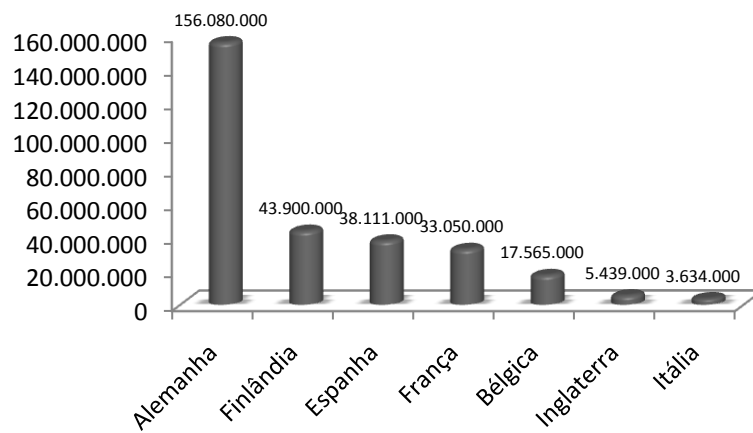


Gráfico 4 – Média do valor do microcrédito concedido (dados: 2007)

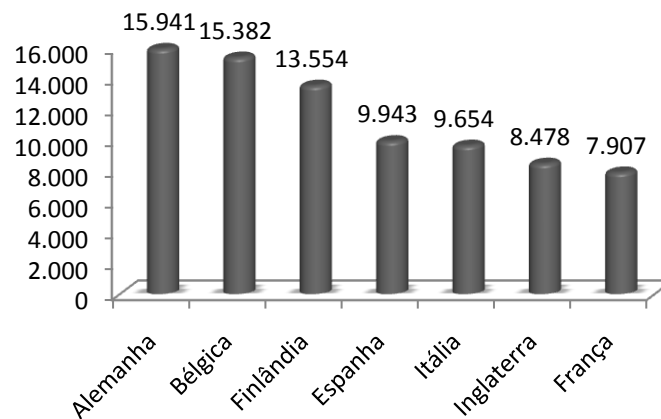


Gráfico 5 – Taxa de penetração do mercado de microcrédito profissional (dados: 2007)

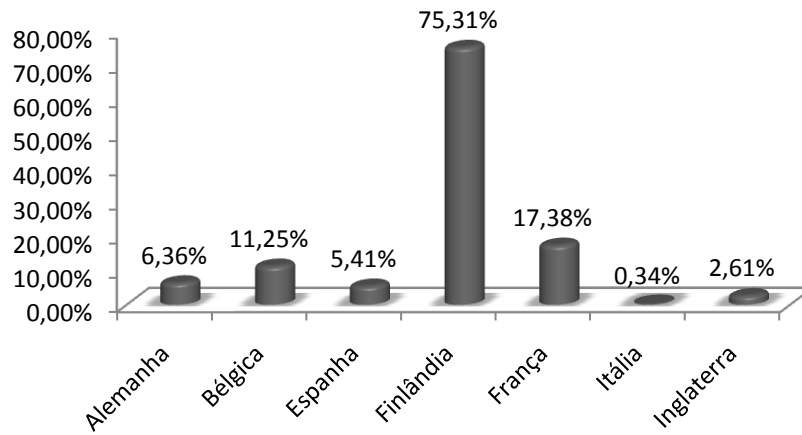
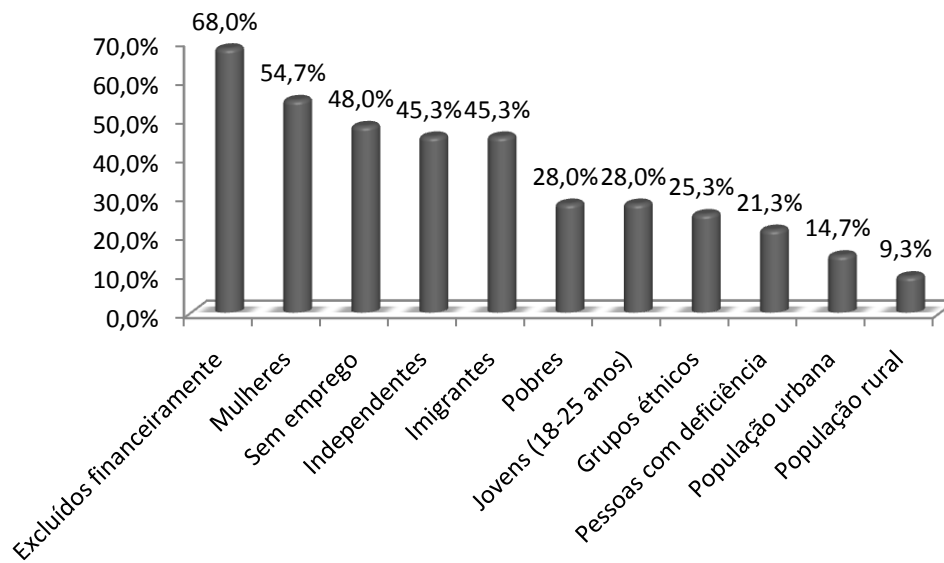


Gráfico 6 – População-alvo do microcrédito (dados: 2007)



ANEXO B

PROGRAMAS DE MICROCRÉDITO A OPERAR EM PORTUGAL

Entidade	Parceria	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML)	Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC)	Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Caja Duero	Millenium BCP	BES
Público-alvo	Utentes da instituição, com idade entre os 18 e os 65 anos, residentes na cidade e Lisboa, com rendimento familiar limitado e com uma ideia concreta de negócio	Pessoas sem acesso ao crédito bancário tradicional, sem incidentes bancários, com capacidade para a criação e gestão do seu próprio emprego	Desempregados; jovens à procura do 1º emprego até aos 35 anos; pessoas que nunca tenham tido actividade profissional; trabalhadores independentes cujo rendimento médio mensal, no último ano, seja inferior ao rendimento mínimo garantido	Pessoas sem acesso ao crédito bancário tradicional, empregados, desempregados, pretendem iniciar um negócio por conta própria, novos residentes, artesãos e microempresários, com perfil empreendedor e com uma ideia viável	Pessoas com uma ideia de negócio viável, com perfil empreendedor e sem acesso ao crédito tradicional	Rede própria de balcões	Rede própria de balcões
Montante	Até 15.000€	Até 12.500€	Até 15.000€ (Microinvest) e de 15.000€ a 200.000€ (Invest+)	Até 18.000€	Até 17.500€	De 250€ a 12.500€	
Condições de empréstimo	Taxa de juro euribor 6m + spread 2,5%	Taxa de juro euribor 3m + spread de 2% a 3%	Taxa de juro euribor 30d + spread 0,25% (taxa entre 1,5% e 3,5%)	Taxa de juro euribor 12m + spread 0,25%	Variável - de acordo com a natureza do projecto e o perfil do candidato	Taxa de juro euribor 3m + spread 6%	
Período de carência	Até 6 meses	Até 2 meses	24 meses (12 primeiros meses carência de capital e de juros)	Até 3 meses	Caso a caso	Até 6 meses	
Prazo de reembolso	Até 48 meses	Até 48 meses	84 meses	Até 72 meses	Até 48 meses	Até 48 meses	

ANEXO C

RELATÓRIO DE ACTIVIDADE DO PROGRAMA DE MICROCRÉDITO – 2009

GABINETE DE APOIO AO MICROCRÉDITO

RELATÓRIO DE ACTIVIDADE

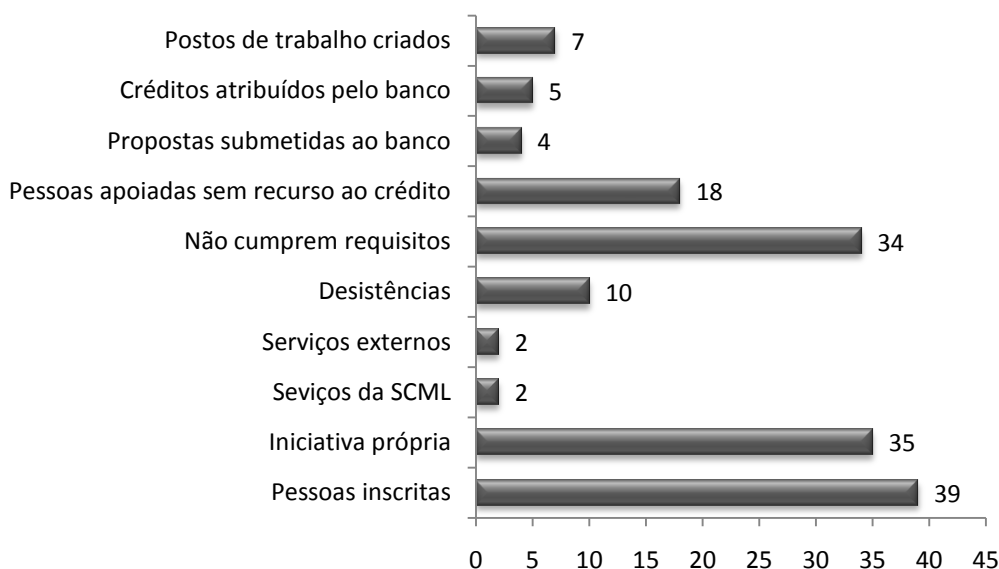
2009

0. RESUMO – SÍNTESE DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA	97
1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO EM QUE SE DESENVOLVEU A ACTIVIDADE – FACTORES COM RELEVÂNCIA PARA A ACTIVIDADE, QUER DA SCML QUER EXTERNOS	97
2. DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA POR DOMÍNIO DE ACTUAÇÃO	98
2.1. Avaliação Social e Avaliação de Gestão / Negócio	99
2.2. Apresentação dos planos de negócio ao banco	100
2.3. Aconselhamento jurídico	101
2.4. Apoio com vista à inserção profissional, sem recurso ao crédito	101
2.5. Acompanhamento pós-implementação	101
2.6. Divulgação / Sensibilização	102
3. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO SCML / CEMG	102

0. RESUMO – SÍNTESE DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

Foram recebidas 39 inscrições em microcrédito em 2009, das quais 90% por iniciativa própria, 5% pelos serviços da SCML e 5% por serviços externos. Verificou-se, relativamente ao ano anterior, um decréscimo do número de inscrições de 17%.

Gráfico 1 – Actividade desenvolvida pelo gabinete de microcrédito em 2009



Foi concluída a avaliação social de 23 processos. A nível de gestão e projecto, foi concluída a análise de 13 processos. Verificou-se a desistência de 10 pessoas e o não cumprimento de requisitos de acesso, após análise social e de gestão, por outras 34 pessoas. Foram apoiadas 18 pessoas, através de outras respostas promovidas pelo GAM, sem recurso ao crédito.

Foram submetidas 4 propostas de crédito à apreciação do banco, tendo sido obtida resposta favorável para 5 processos (um dos processos vinha do ano anterior). Os 5 negócios assim implementados deram origem à criação de 7 postos de trabalho.

Os projectos implementados traduzem um montante de investimento de 46.800,00 €, o que significa uma média de cerca de 9.360,00 € por negócio. A taxa de sobrevivência das iniciativas situou-se no final do ano em 57%, sendo de 74% a taxa média de cumprimento do pagamento das prestações.

1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO EM QUE SE DESENVOLVEU A ACTIVIDADE – FACTORES COM RELEVÂNCIA PARA A ACTIVIDADE, QUER DA SCML QUER EXTERNOS

O apoio à concessão de microcrédito para criação do próprio emprego constitui-se como mais uma resposta de integração social, destinada a grupos desfavorecidos, com dificuldades de acesso ao crédito tradicional.

Observou-se que a maioria dos candidatos fez a sua inscrição em Microcrédito por iniciativa própria, tendo recorrido aos serviços da SCML exclusivamente com este propósito. São estes indivíduos que apresentam maiores competências empreendedoras, sendo os utentes “antigos” da SCML os que se encontram menos capazes para iniciar abertura de um negócio, por motivos pessoais e familiares.

A nível interno, e por efeito da criação dos novos Estatutos da SCML, deu-se a passagem do Gabinete de Apoio ao Microcrédito para a Direcção de Empreendedorismo e Economia Social em Abril de 2009, sendo que esta passagem, apenas teve efeitos práticos a partir de Setembro. Por este facto, não foram definidas quaisquer actividades extra-regulares, designadamente, formação para os futuros empreendedores.

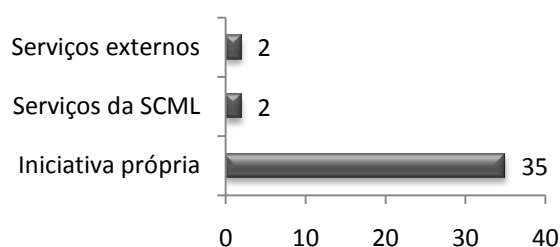
A propósito de formação, verificou-se, mais uma vez, que os constrangimentos sociais e económicos dos candidatos e as desvantagens a nível cultural e educacional, inerentes a esta realidade, dificultam muito a obtenção de competências de gestão de negócios, daí advindo a importância do desenvolvimento de competências pessoais e empreendedoras, à semelhança do que foi realizado em 2008, conjuntamente com o serviço OFIP.

A importância da formação resulta do facto de que os empreendedores que registam maiores dificuldades em manter o seu negócio, são aqueles cujas competências pessoais estão muito aquém do desejado, sendo, pelo contrário, os mais empreendedores e com mais competências pessoais, aqueles que mais sucesso têm.

2. DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE DESENVOLVIDA POR DOMÍNIO DE ACTUAÇÃO

O Gabinete de Apoio ao Microcrédito recebeu 39 inscrições. Destas, 90% foram de iniciativa do próprio candidato (35 situações), 5% da iniciativa dos serviços da SCML (2 situações), e 5% de serviços externos (2 situações).

Gráfico 2 – Origem das inscrições em microcrédito



O 2º trimestre registou, à semelhança do ano anterior, a maior afluência de inscrições, representando cerca de 46% do total (18 inscrições). O 1º trimestre representa 26% (10 inscrições), o 4º trimestre representa 18% (7 inscrições) e o 3º trimestre os restantes 10% (4 inscrições).

A maioria dos candidatos é do sexo feminino (51%), o que corresponde a 20 das 39 inscrições. Os homens representam 49% das inscrições (19 situações). São na sua maioria de nacionalidade portuguesa (cerca de 61%), seguindo-se os candidatos de origem africana e brasileira, que representam os restantes 39%.

Tratam-se de indivíduos, na sua maioria, em situação de grave carência económica, isolados, com fraco apoio familiar, desempregados ou com trabalho precário e com baixos níveis de escolaridade.

Tabela 1 – Indicadores de actividade do GAM de 2009, 2008, 2007 e 2006

	2009	2008	2007	2006
Pessoas inscritas	39	47	84	26
<i>Iniciativa própria</i>	35	35	54	15
<i>Serviços da SCML</i>	2	11	28	11
<i>Outras entidades</i>	2	1	2	0
Processos encerrados	44	39	63	9
<i>Desistências</i>	10	15	34	7
<i>Não cumprem requisitos</i>	34	24	29	2

Planos submetidos ao banco	4	4	14	6
Créditos atribuídos pelo banco	5	3	13	3
Postos de trabalho criados	7	3	21	5

Em 2009, apesar do número de inscrições ter sido inferior ao ano anterior em cerca de 17%, foram atribuídos mais 2 créditos (representa um acréscimo de cerca de 66%), tendo sido criados mais 4 postos de trabalho que no ano anterior (acréscimo de cerca de 133%).

2.1. Avaliação Social e Avaliação de Gestão / Negócio

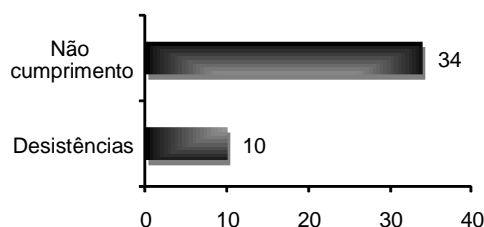
A avaliação social tem como objectivo perceber a adequação da situação pessoal, social e familiar do indivíduo à criação do próprio emprego e da assumpção das responsabilidades inerentes a uma actividade por conta própria.

Os constrangimentos sociais e económicos da realidade dos candidatos, bem como as desvantagens a nível cultural e educacional que registam, fazem com que esta fase do processo seja fundamental na responsabilização dos indivíduos, na valorização pessoal e no reconhecimento social das suas capacidades.

No decorrer deste processo procura-se perceber se a criação de um negócio através da concessão de microcrédito será a resposta mais adequada para o perfil em estudo.

Procura-se também constantemente apelar à responsabilização dos indivíduos, face ao compromisso inerente a um crédito perante uma instituição financeira e face à concretização dos objectivos a que se propõem, nomeadamente, a criação de postos de emprego e a manutenção do negócio em pleno funcionamento.

Gráfico 4 – Desistências e não cumprimento de requisitos



Em 2009, verificaram-se 10 desistências, ao longo do processo (quer na fase de Avaliação Social, quer na fase de Avaliação de Gestão). Entre as principais razões de desistência estão:

- Procura de uma solução de emprego mais imediata;
- Relutância em aderir ao processo de acesso ao microcrédito;
- Descrença quanto às suas próprias capacidades e ao seu potencial;
- Expectativas desajustadas ou irrealistas face à representação de um projecto de vida profissional próprio;
- Mudança de ideias e abandono do projecto.

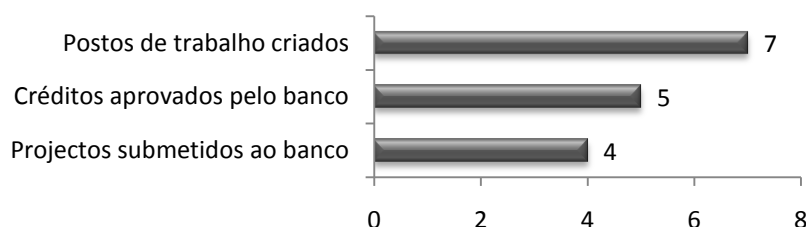
Da iniciativa do GAM, foram feitos vários encaminhamentos para vias de inserção mais favoráveis ao candidato, que não um crédito bancário.

Das situações submetidas a avaliação em 2009, considerou-se que 34 não cumpriam os requisitos de elegibilidade, fruto da avaliação social e da avaliação de gestão/negócio, feita conjuntamente sobre estas situações. As razões de não elegibilidade prendem-se, entre outros factores, com o seguinte:

- Ausência de um projecto de vida devidamente estruturado e em que o microcrédito é encarado como a “tábua de salvação” para todos os problemas;
- Inexistência de características de empreendedorismo, que sustentem minimamente o risco a assumir pela condução de um negócio próprio;
- A ausência de estrutura emocional e/ou familiar que permita considerar esta resposta social como a mais adequada;
- Ausência de hábitos de trabalho e défices de sentido de responsabilidade;
- Dificuldade de resolução dos seus problemas, o que dificulta a contratualização de qualquer projecto profissional;
- A perspectiva inviável do negócio apresentado;
- A ausência de fiador (sendo esta figura dispensada em situações pontuais);
- A existência de créditos em contencioso, registados em nome do candidato;

A avaliação de gestão/negócio tem como objectivo principal explorar a ideia de negócio suscitada pelo candidato, aferindo as perspectivas de evolução e de sucesso, com base em pressupostos de cariz económico e financeiro. O processo de análise tem por base a informação recolhida nas entrevistas e a documentação trazida pelos candidatos, traduzindo-se na elaboração dos planos de negócio daqueles que se considera ter viabilidade económica. Em termos genéricos, os candidatos apresentam lacunas ligas à gestão e condução de negócio, colmatadas, em alguns casos, pela experiência profissional que detêm.

Gráfico 5 – Projectos submetidos ao banco e créditos atribuídos



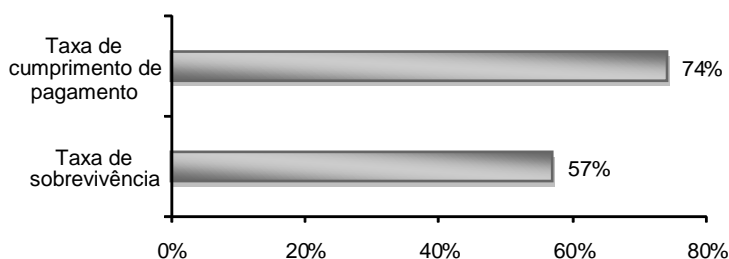
Em 2009, foram apresentadas 4 propostas ao banco, tendo sido aprovadas 5 (uma transitou do ano anterior, i.e., foi apresentada ao banco em 2008 e este tomou a decisão em 2009). Os créditos aprovados resultaram na criação de 7 postos de trabalho.

2.2. Apresentação dos planos de negócio ao banco

O banco deu parecer favorável a 5 projectos de negócio, o que se traduziu na atribuição de um total de 46.800,00 € (média de cerca de 9.360,00 € por negócio).

Os negócios apoiados deram origem à criação de 7 postos de trabalho, 3 na área de restauração, 3 em cabeleireiro e 1 em peixaria.

Gráfico 6 – taxa de sobrevivência das iniciativas e taxa média de cumprimento de pagamento das prestações



No final do ano, a taxa de sobrevivência das iniciativas situava-se nos 57%, sendo que a taxa média de cumprimento do pagamento das prestações ao banco situa-se em cerca de 74%, havendo empreendedores com mensalidades em atraso, mas que estão a regularizar gradualmente o pagamento da dívida.

2.3. Aconselhamento jurídico

As questões jurídicas incidem em particular sobre a escolha da forma jurídica da constituição da empresa. A preferência dos empreendedores tem-se pautado pelo “Empresário em Nome Individual” e pela “Sociedade Unipessoal por Quotas”. Em virtude da obrigatoriedade da realização de capital social inicial, inerente à Sociedade Unipessoal por Quotas, a primeira forma jurídica é a mais utilizada. Os contratos de arrendamento comercial são uma constante no processo de negócio, tendo sido dado apoio na realização e verificação da legalidade dos contratos.

O GAM deixou de ter apoio jurídico a partir de Julho de 2009.

2.4. Apoio com vista à inserção profissional, sem recurso ao crédito

A experiência ditada pelas quase 200 situações que já passaram pelo Gabinete de Apoio ao Microcrédito desde Maio de 2006, leva à evidência de que nem todos os utentes têm capacidade para gerir um negócio, até porque na sua grande maioria revelam uma manifesta incapacidade para gerir a sua própria vida, sendo exemplo disso a duração temporal da dependência dos serviços de acção social.

O Gabinete tem vindo a procurar respostas alternativas ao crédito, que minimizem ou sanem a situação de exclusão social em que se encontram os candidatos, apostando no desenvolvimento das competências pessoais de cada um. Estas respostas passam muitas vezes pela procura de emprego por conta de outrem, pela obtenção de apoios junto da CML e/ou Segurança Social, pela procura de habitação, pela procura de formação profissional, pela gestão familiar, entre outros aspectos.

Exemplo disto são algumas situações de RSI, em que o GAM avalia e prepara todo o processo, nomeadamente a componente social e o plano de negócio, para fundamentar a proposta de apoio complementar (em RSI), com vista à criação do próprio emprego. Em 2009, foram 18 os casos cujo apoio do GAM não culminou na concessão de crédito.

2.5. Acompanhamento pós-implementação

Esta componente do processo tem como objectivo acompanhar os empreendedores na fase de pós-implementação do negócio, tanto na vertente pessoal/familiar (manutenção ou reforço de uma estrutura familiar estável e facilitadora do esforço do indivíduo), como na vertente de gestão do negócio em particular, numa perspectiva de aconselhamento e orientação.

O acompanhamento é acordado no plano de negócios entre o empreendedor e o Gabinete de Apoio ao Microcrédito e materializa-se na realização de visitas e reuniões para (re)definição de estratégias, no local de implantação do negócio (loja ou gabinete), em reuniões na SCML e em contactos telefónicos regulares, contando sempre com as três vertentes do gabinete (apoio social, gestão e aconselhamento jurídico⁵¹).

O acompanhamento obedece a parâmetros pré-estabelecidos, nomeadamente a realização de uma visita mensal (no mínimo) e ao preenchimento do mapa de acompanhamento, que consiste no registo da evolução da situação pessoal e familiar do indivíduo, bem como dos parâmetros do negócio, considerados fundamentais para o sucesso do negócio.

Em média, foi feita uma visita de terreno por mês a cada um dos empreendedores activos, para além dos inúmeros contactos telefónicos, realizados com regularidade.

Verificou-se haver muita resistência ao acompanhamento por parte de alguns empreendedores, que encaram esta fase do processo como uma intromissão e fiscalização do seu negócio, quando na realidade a perspectiva que se dá ao acompanhamento é tão somente de sugestão e aconselhamento.

Existe uma grande maioria de casos em que os empreendedores encaram a SCML como o garante financeiro dos seus problemas e dos seus insucessos, fazendo com que seja difícil incutir nestes indivíduos o sentido de responsabilidade sobre o negócio que acabaram de criar e que dependerá, em primeira instância, dos esforços por eles realizados. Isto é tão mais visível quanto maior o histórico de dependência dos serviços de acção social.

Importa referir que os empreendedores não são nem podem ser obrigados a dar visibilidade da sua contabilidade e facturação. Tal facto pode originar um acréscimo das dificuldades no acompanhamento efectuado pelo GAM, em particular na prevenção de eventuais problemas que podem surgir no negócio.

2.6. Divulgação / Sensibilização

A nível interno, foram prestados esclarecimentos a todos os pedidos de informação oriundos dos técnicos de atendimento social. Foram feitas 4 sessões de sensibilização nas DIASL's e 1 num Centro Comunitário. Foi dinamizada uma sessão de criação de negócio no OFIP, com as diversas turmas de nível II. No âmbito do lig@te (programa de promoção de empreendedorismo na freguesia da Ameixoeira), foram realizados diversos workshops de informação e sensibilização sobre o microcrédito e outras fontes de financiamento de iniciativas de criação do próprio emprego.

3. COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO SCML / CEMG

Conforme plasmado na Cláusula 5ª do Protocolo de Colaboração entre a SCML e a CEMG, a Comissão de Acompanhamento tem reunido mensalmente “ (...) a fim de velar pelo cumprimento do disposto no presente Protocolo”.

A Comissão tem privilegiado a análise dos negócios que estão com actividade iniciada, bem como dos empreendedores que estão com os projectos de negócio em curso, numa perspectiva de reflexão sobre o presente e futuro dos negócios dos empreendedores.

O cumprimento do pagamento das prestações decorrentes do contrato de mútuo celebrado entre a CEMG e os mutuários é tema permanente em todas as reuniões da Comissão, sendo pensadas medidas a adoptar em caso de incumprimento por parte dos mutuários.

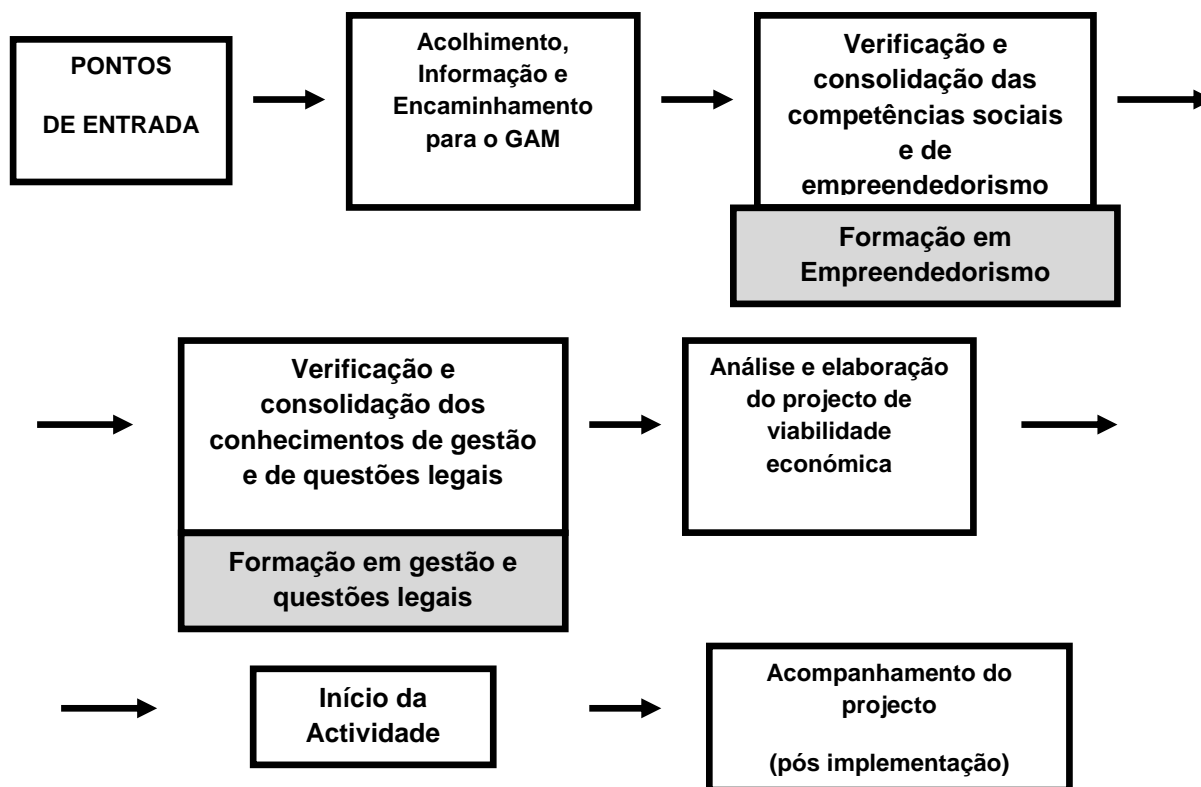
Tem sido dada uma atenção especial por parte da Comissão à divulgação dos negócios dos empreendedores na revista “Cidade Solidária” da SCML, no site institucional e na revista “Montepio” da CEMG, através de artigos de apresentação dos projectos de negócio com actividade iniciada.

⁵¹ O GAM teve jurista até Julho de 2009.

ANEXO D

ROTEIRO METODOLÓGICO

Roteiro Metodológico do Processo de Apoio ao Microcrédito



Notas:

1. O apoio social é da responsabilidade das Direcções de Acção Social Local, mantendo o acompanhamento das situações durante e após o desenrolar do processo de microcrédito;

2. Deverá haver articulação permanente entre estas Direcções e o Gabinete de Apoio ao Microcrédito, no sentido de agilizar os processos e suprir eventuais necessidades pessoais / sociais / familiares dos candidatos;

2. O GAM presta apoio aos empreendedores, em todas as fases do processo, nomeadamente, pré-implantação, implementação e pós-implantação;

PONTOS DE ENTRADA

SCML/Entidades externas:

- DIASL's (Direcções de Acção Social Local)
- OFIP – Orientação, Formação e Inserção Profissional
- CRVCC – Centro de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
- DIEAI – Direcção de Emergência e Apoio à Inserção
- ASI – Aldeia de Santa Isabel
- DIADIJ – Direcção de Apoio e Desenvolvimento da Infância e Juventude

- DIAPVIH – Direcção de Apoio à Problemática do VIH/SIDA
- PPSC – Programa de Promoção Social dos Ciganos
- Juntas de Freguesia
- IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social)

Objectivo:

- Prestar informação sobre o serviço de acesso ao microcrédito;

Os potenciais candidatos ao microcrédito são atendidos nos diversos pontos de entrada. A informação disponível é a que consta do folheto de divulgação, bem como aquela que foi prestada aos técnicos de Acção Social e aos Parceiros, aquando da formação inicial. Mantendo-se o interesse do indivíduo nesta resposta social, o mesmo é orientado para o GAM.

Destinatários:

- Actuais e potenciais utentes da SCML que evidenciem interesse por este tipo de resposta social;

Instrumentos:

- Folheto de divulgação;
- Manual de apoio ao microcrédito;
- Formação prestada aos Técnicos de Acção Social da SCML e aos Parceiros (Pontos de Entrada)

Meios humanos:

- Técnicos de Acção Social dos Pontos de Entrada;
- Parceiros externos (fazem encaminhamento para a Acção Social Local);

Outputs:

- Sinalização de potenciais empreendedores;

ACOLHIMENTO, INFORMAÇÃO E ENCAMINHAMENTO PARA O GABINETE DE APOIO AO MICROCRÉDITO

Objectivos:

- Estudar a situação dos potenciais candidatos ao microcrédito;
- Recolher informação para avaliação psico-social do indivíduo e da viabilidade do processo;

Mantendo-se o interesse dos indivíduos na resposta social propiciada pelo apoio ao microcrédito e verificada a elegibilidade mínima do candidato (verificação feita pelo Técnico de Acção Social do Ponto de Entrada da SCML), deverá preencher-se o formulário de Pré-inscrição (PI_1).

Através do preenchimento deste formulário, pretende-se recolher toda a informação relevante para análise da situação pessoal/social/familiar do utente, que será objecto de avaliação posterior pelos Técnicos do GAM.

Todos os formulários de Pré-inscrição deverão ser remetidos para o GAM, inclusive aqueles que digam respeito a utentes que, pela análise feita pelo Técnico de Acção Social do Ponto de Entrada, indiciem impossibilidade de recurso ao apoio ao microcrédito. O Técnico deverá justificar objectivamente o seu parecer.

Para que os utentes possam ser encaminhados para o GAM, deverá observar-se um conjunto de critérios de selecção de entrada, nomeadamente:

- Ser utente da SCML;
- Ter idade compreendida entre os 18 e os 65 anos;
- Estar em situação de carência / pobreza;
- Ter um rendimento per capita reduzido;
- Ser residente na cidade de Lisboa (exceptuando os casos da ASI, em que se verifica haver utentes residentes fora de Lisboa);
- Ter ideia do projecto que pretende desenvolver;

Destinatários:

- Actuais e potenciais utentes da SCML que evidenciem interesse por este tipo de resposta social;

Instrumentos (produção):

- Formulário de Pré-inscrição (PI_1);

Meios humanos:

- Técnicos de Acção Social dos Pontos de Entrada da SCML;
- Técnicos do Gabinete de Apoio ao Microcrédito.

Outputs:

- Encaminhamento para o GAM de potenciais utilizadores do serviço de apoio ao microcrédito (observados os critérios de selecção);

VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE EMPREENDEDORISMO

Objectivos:

- Construir o Perfil do Empreendedor (vertente social);
- Sintetizar a informação social/pessoal/familiar do utente;
- Avaliar as condições sociais do candidato para assumir um projecto próprio;
- Validar as competências de empreendedorismo;

A articulação entre os Pontos de Entrada e o GAM deverá ser realizada, regra geral, pelos técnicos de Acção Social de ambas as partes, de modo a avaliar o perfil do empreendedor.

Os Técnicos do GAM deverão, no decurso do processo de entrevista e acompanhamento do candidato e, de acordo com a informação recebida do Ponto de Entrada, elaborar o Perfil do Empreendedor (Formulário PE_1), onde são validadas as competências sociais e de empreendedorismo.

Haverá situações em que, após a elaboração e avaliação do Perfil do Empreendedor, detectando-se, nomeadamente, insuficiente capacidade de empreendedorismo e/ou falta de condições familiares, de saúde,

etc., para assumir um projecto desta natureza, as mesmas deverão ser reencaminhadas para os serviços de origem, devendo o GAM justificar objectivamente o seu parecer.

Na elaboração do Perfil de Empreendedor, os Técnicos do GAM deverão avaliar os seguintes aspectos:

1. Iniciativa do utente para o desenvolvimento de actividade por conta própria, criando autonomização em relação aos serviços (sustentabilidade do seu próprio percurso de vida);
2. Capacidade de organização, hábitos de trabalho, capacidade de assumpção do risco, espírito de iniciativa, respeito pelos compromissos assumidos;
3. Experiência acumulada em situações idênticas (construção de projectos de vida);
4. Factores de risco que dificultem o desenvolvimento do processo (identificação dos problemas e propostas de actuação, no sentido da sua prevenção);
5. Percurso de vida do utente de forma a apoiar na criação de condições adequadas ao desenvolvimento de um projecto de negócio próprio;
6. Necessidades de formação e aquisição de competências;

Destinatários:

- Utentes sinalizados pelos Pontos de Entrada;
- Técnicos de Acção Social dos Pontos de Entrada (os quais receberão feedback para procederem ao acompanhamento social da situação).

Instrumentos (análise):

- Formulário de Pré-inscrição (PI_1);

Instrumentos (produção):

- Perfil do Empreendedor (PE_1);
- Dossier do Empreendedor (DE_1);
- Relatório de necessidades de formação (NF_1);
- Declaração de autorização (DA_1)

Meios humanos:

- Técnico de Acção Social do Ponto de Entrada;
- Técnicos do Gabinete de Apoio ao Microcrédito;

Outputs:

- Encaminhamento de candidatos, com perfil de empreendedor validado, para validação dos conhecimentos de gestão e questões legais e análise de viabilidade económica;

É necessário obter uma declaração do utente a autorizar que as suas informações sejam transferidas para os diversos serviços do Processo (DIASL e GAM), bem como ter consciência que o seu processo pode não ter aval positivo, só pelo facto de ir avançando nas diversas fases do mesmo (Declaração de autorização DA_1).

VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS CONHECIMENTOS LEGAIS E DE GESTÃO

Objectivos:

- Construir o Perfil do Empreendedor (vertente de gestão/legal);
- Avaliar as capacidades de gestão do candidato para assumir um projecto próprio;
- Validar os conhecimentos de gestão e de questões legais;

Os Técnicos do GAM deverão elaborar, no decurso do processo de entrevista e acompanhamento do candidato, o Perfil do Empreendedor (Formulário PE_1), onde são validados os conhecimentos legais e de gestão.

Haverá situações em que, após a elaboração e avaliação do Perfil do Empreendedor, detectando-se, nomeadamente, insuficiente capacidade de empreendedorismo e/ou falta de conhecimentos tidos como fundamentais para o avanço do processo, as mesmas deverão ser reencaminhadas para os serviços de origem, devendo o GAM justificar objectivamente o seu parecer.

Na elaboração do Perfil de Empreendedor, no que respeita às questões legais e de gestão, os Técnicos do GAM deverão avaliar os seguintes aspectos:

1. Iniciativa do utente para o desenvolvimento de actividade por conta própria, criando autonomização em relação aos serviços (sustentabilidade do seu próprio percurso de vida);
2. Conhecimentos de mercado (fornecedores, consumidores, concorrência), gestão geral (objectivos, coordenação de pessoas, gestão corrente, ferramentas informáticas), finanças (orçamento, conta de exploração, viabilidade económica, contabilidade, financiamento), marketing (produto, preço, comunicação, distribuição) e obrigações legais (constituição da empresa, abertura de actividade, leis do trabalho, impostos, segurança social);
3. Experiência acumulada em situações idênticas (construção de projectos de vida);
4. Factores de risco que dificultem o desenvolvimento do processo (identificação dos problemas e propostas de actuação, no sentido da sua prevenção);
5. Necessidades de formação e aquisição de conhecimentos;

Destinatários:

- Candidatos com competências sociais e de empreendedorismo validadas;

Instrumentos (análise):

- Formulário de Pré-inscrição (PI_1);
- Perfil do Empreendedor (vertente Social/Empreendedorismo);

Instrumentos (produção):

- Perfil do Empreendedor, vertente legal e de gestão (PE_1);
- Dossier do Empreendedor (DE_1);
- Relatório de necessidades de formação (NF_1);

Meios humanos:

- Técnicos do Gabinete de Apoio ao Microcrédito;

Outputs:

- Encaminhamento de candidatos, com perfil de empreendedor validado, para elaboração do projecto de viabilidade económica;

ANÁLISE E ELABORAÇÃO DO PROJECTO DE VIABILIDADE ECONÓMICA

Objectivos:

- Seleccionar os projectos com viabilidade;
- Orientar e apoiar o empreendedor em todas as fases do processo;
- Promover o contacto entre o empreendedor e o banco;
- Acompanhar o desenvolvimento do projecto;

O acompanhamento do processo deverá ser feito em duas vertentes:

1. Estudo sobre a viabilidade económica e financeira do projecto apresentado;
2. Articulação com a Entidade Bancária;

Tendo como missão o apoio e acompanhamento dos promotores de projectos de negócio que desejem recorrer a um micro financiamento na banca, não substituindo, de forma alguma, a livre iniciativa do empreendedor, deverá o GAM orientar nas seguintes tarefas, por intermédio de entrevistas realizadas com o candidato:

- Caracterização SWOT do projecto (oportunidades e ameaças do mercado e pontos fortes e fracos do negócio);
- Definição de um plano de actividades;
- Responsabilizar para o cumprimento das actividades e metas estabelecidas no referido plano;
- Apoio na construção de um modelo financeiro de viabilidade do negócio;
- Identificação de necessidades de formação em áreas de gestão operacional;
- Motivar para questões relacionadas com a divulgação do negócio, a procura de espaço, a realização de obras, as formalidades de constituição de uma empresa, o relacionamento com fornecedores e com clientes, a elaboração e prestação de contas, a gestão operacional do negócio, o relacionamento com a segurança social, as finanças e a banca;
- Responsabilizar para os compromissos assumidos com a instituição bancária, no sentido de não deixar ultrapassar prazos;

Actuando como facilitador, deverá o GAM construir grelhas de avaliação do negócio, em que se pede a colaboração do empreendedor, no sentido de apoiá-lo na definição, nomeadamente, o público-alvo, as características do produto/serviço, os preços a praticar e as instalações e recursos a afectar.

O GAM deverá apoiar o utente na construção de um Relatório Previsional de Exploração, definindo custos e receitas potenciais, que permita, por um lado, perceber a viabilidade do projecto e, por outro, orientar o utente para outras opções de negócio.

No que diz respeito à relação com a entidade bancária, a articulação traduzir-se-á, nomeadamente, na diligência dos procedimentos necessários à formalização do pedido de crédito, no acompanhamento do referido processo de concessão de crédito e, na instituição dos procedimentos de controlo das obrigações contratuais dos diversos clientes empreendedores.

O GAM emitirá ainda os relatórios de acompanhamento periódicos (RMA_1), cujos termos deverão ser previamente acordados com a entidade bancária.

Destinatários:

- Futuros empreendedores;

Instrumentos (análise):

- Formulário de Pré-inscrição (PI_1);
- Perfil de Empreendedor (PE_1);

Instrumentos (produção):

- Relatório de viabilidade económica (VE_1);
- Dossier do Empreendedor (DE_1);
- Formulários próprios da instituição bancária;
- Relatórios de situação (periódicos);

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Objectivos:

- Dotar os candidatos das competências sociais e de empreendedorismo necessárias à condução do seu próprio negócio;
- Suprir necessidades de formação em áreas legais e de gestão;

A análise das características e competências do empreendedor poderá implicar a promoção, em parceria com a OFIP, o IEFP e outras Entidades Externas, de acções de formação para suprir as lacunas identificadas.

Destinatários:

- Futuros empreendedores com lacunas de formação;

Meios humanos:

- Formadores internos;
- Formadores externos;

Outputs:

- Relatório de avaliação da formação (AF_1);

INÍCIO DA ACTIVIDADE

ACOMPANHAMENTO DO PROJECTO

O acompanhamento do GAM, em fase posterior ao arranque da actividade, deverá actuar, nomeadamente, nas seguintes vertentes:

- Realização de visitas de acompanhamento da evolução da situação pessoal/social do indivíduo e do próprio negócio, prevenindo situações de risco que ponham em causa a continuidade do projecto;
- Detectar eventuais necessidades de formação adicional;

- Apoiar na redefinição de alguns pressupostos do negócio (mercado, produto), nas situações em que tal seja oportuno;
- Avaliação do projecto;
- Acompanhamento pós-traumático por inalação de conteúdos

Deverá definir-se um prazo, a partir do qual o GAM deixará de ter intervenção junto do empreendedor, podendo este prazo coincidir com o prazo de amortização da dívida, junto do banco.

DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

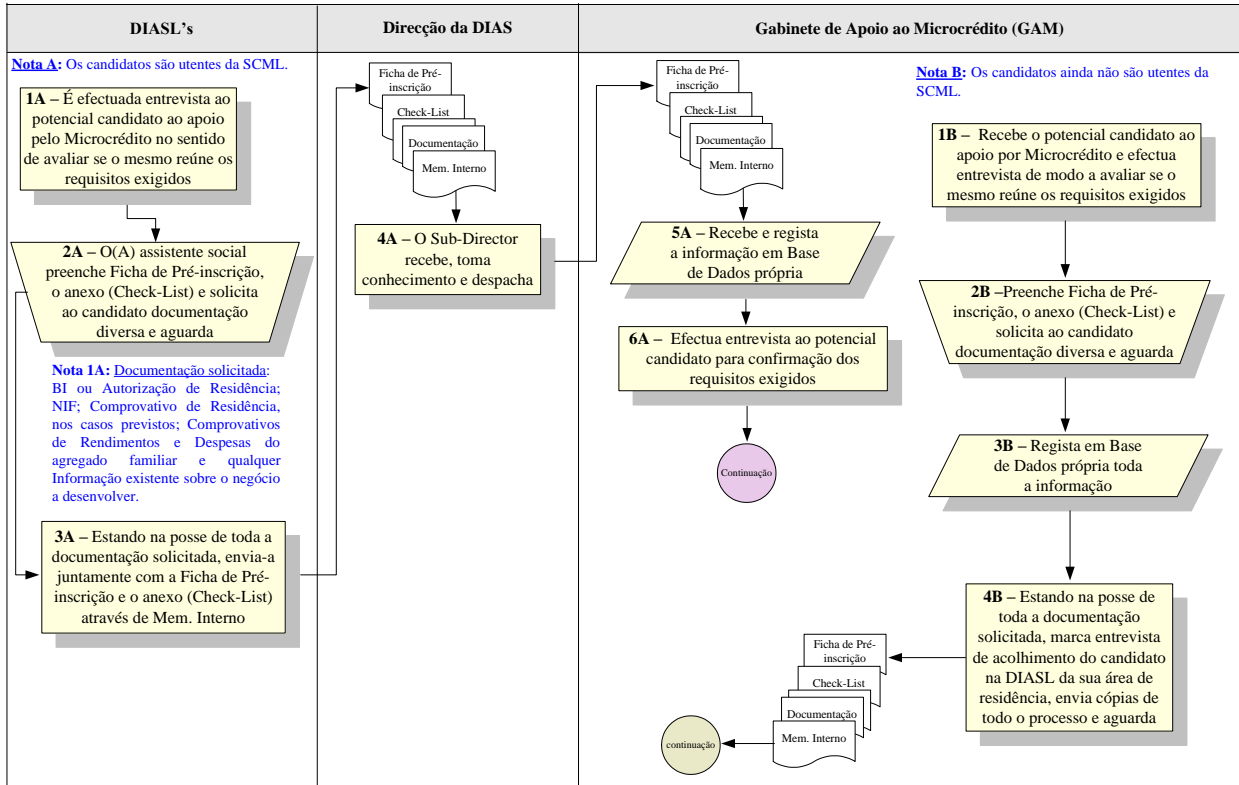
		ACOLHIMENTO, INFORMAÇÃO E ENCAMINHAMENTO PARA O GAM	VERIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E ELABORAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR	ANÁLISE E ELABORAÇÃO DO PROJECTO DE VIABILIDADE ECONÓMICA	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	ACOMPANHAMENTO DO PROJECTO
PONTOS DE ENTRADA	Técnico de Serviço Social	Realização da Pré-inscrição do candidato; Recolha de informação pessoal / social				Acompanhamento social / pessoal / familiar
ENTIDADE FORMADORA	Formadores				Prestação da Formação	
GABINETE DE APOIO AO MICROCRÉDITO	Assistente Social		Articulação com TSS do Ponto de Entrada			Acompanhamento social / pessoal / familiar
	Jurista		Construção do Perfil do Empreendedor	Avaliação do projecto; Definição do plano de actividades; apoio na implementação; apoio na formalização do pedido de crédito; articulação com a banca;	Detecção de necessidades de formação e encaminhamento para Entidades Formadoras (internas ou externas)	Acompanhamento do negócio; verificação do cumprimento das obrigações dos empreendedores;
	Gestor					

ANEXO E

FLUXOGRAMA PROCESSUAL

Gabinete de Apoio ao Microcrédito (GAM)

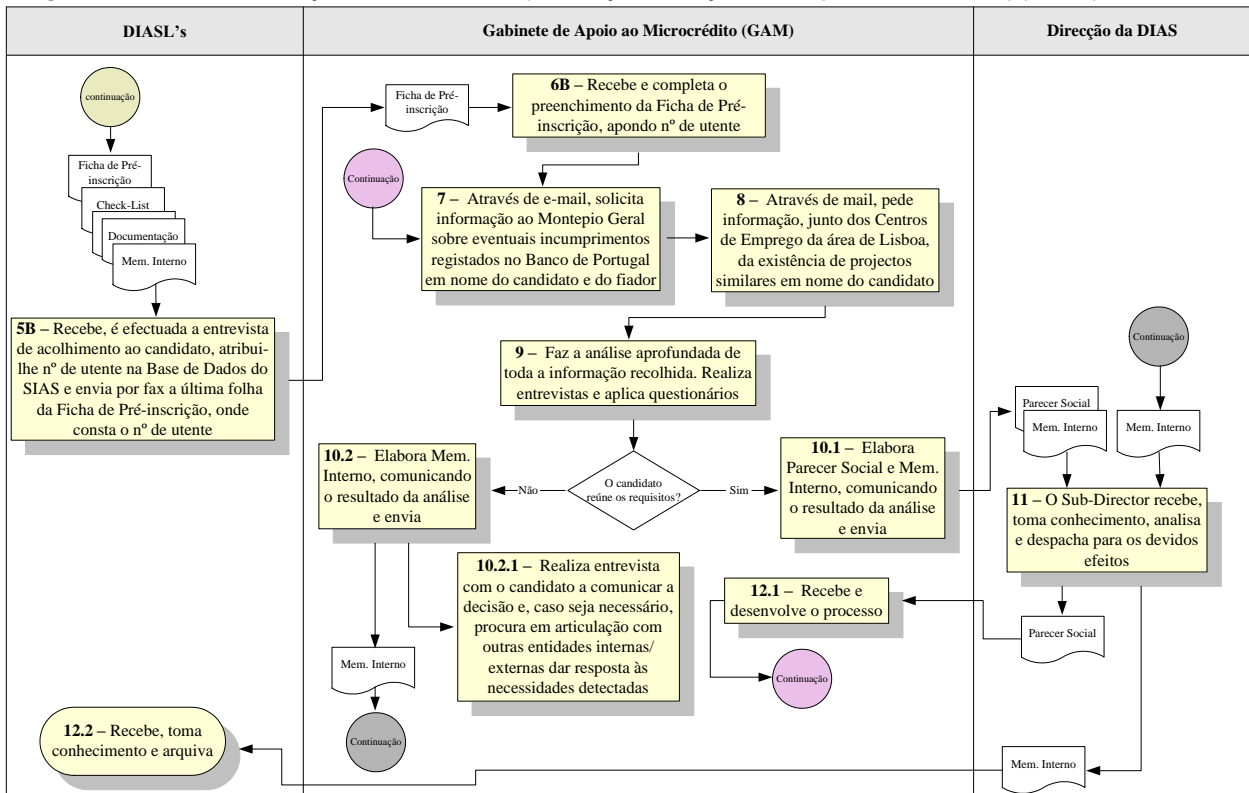
Diagrama: Processo de Atribuição de Microcrédito – (Sinalização/Avaliação de Competências Pessoais)



GEO – Setembro 2008

Gabinete de Apoio ao Microcrédito (GAM)

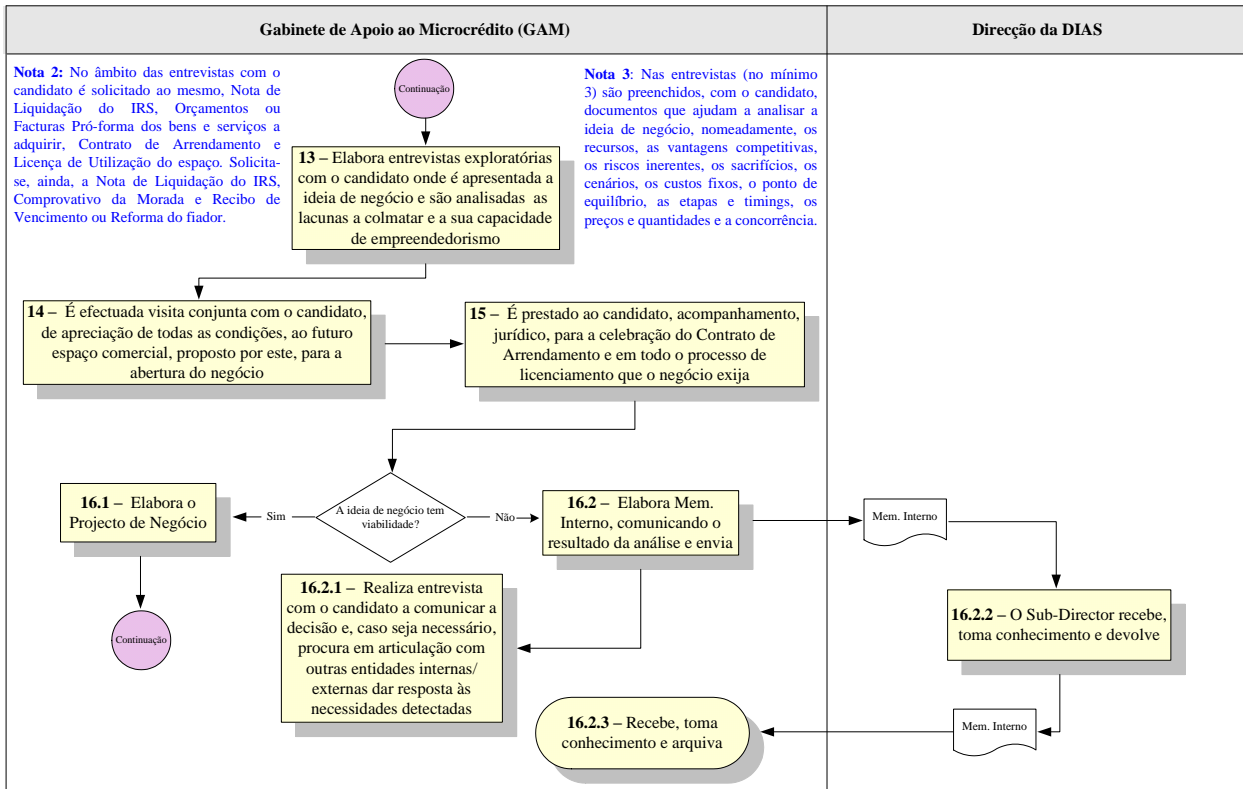
Diagrama: Processo de Atribuição de Microcrédito – (Sinalização/Avaliação de Competências Pessoais) (cont. 1)



GEO – Setembro 2008

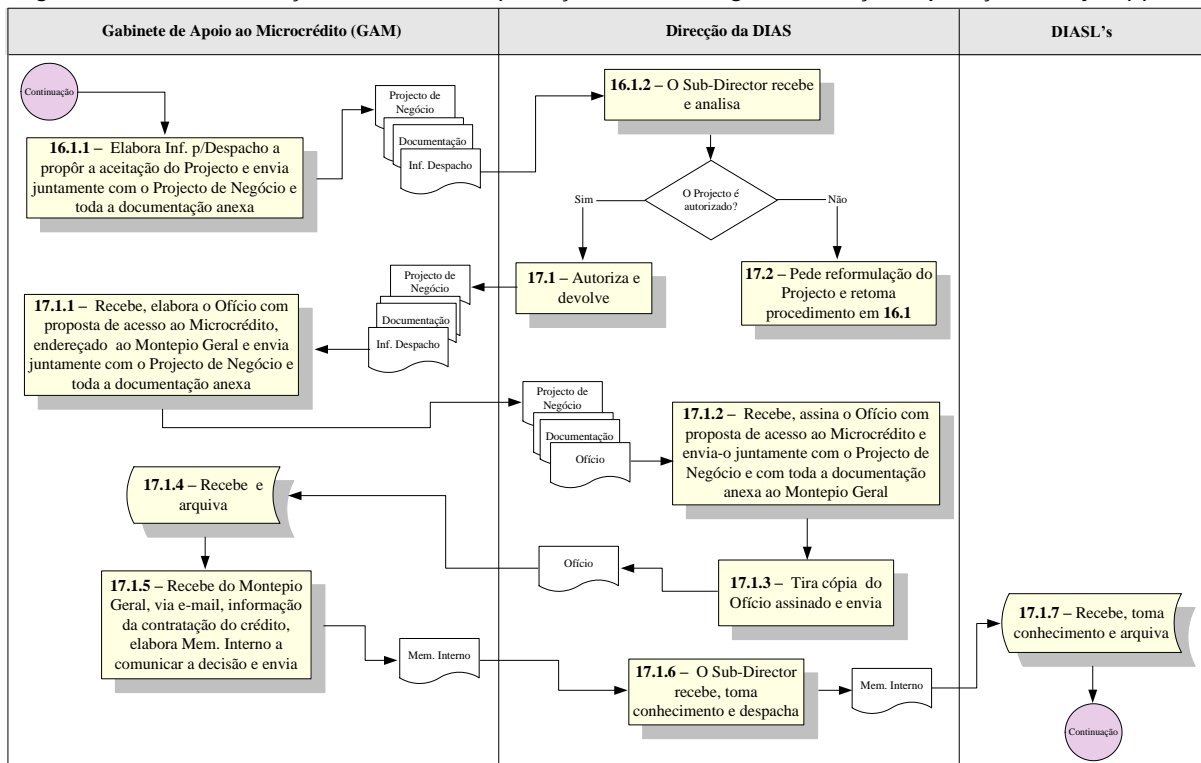
Gabinete de Apoio ao Microcrédito (GAM)

Diagrama: Processo de Atribuição de Microcrédito – (Avaliação da Ideia de Negócio/Elaboração e Aprovação do Projecto) (cont. 2)



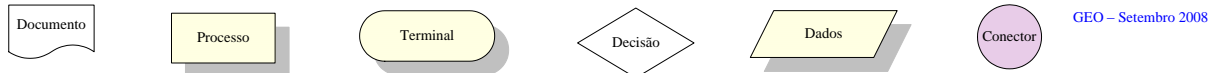
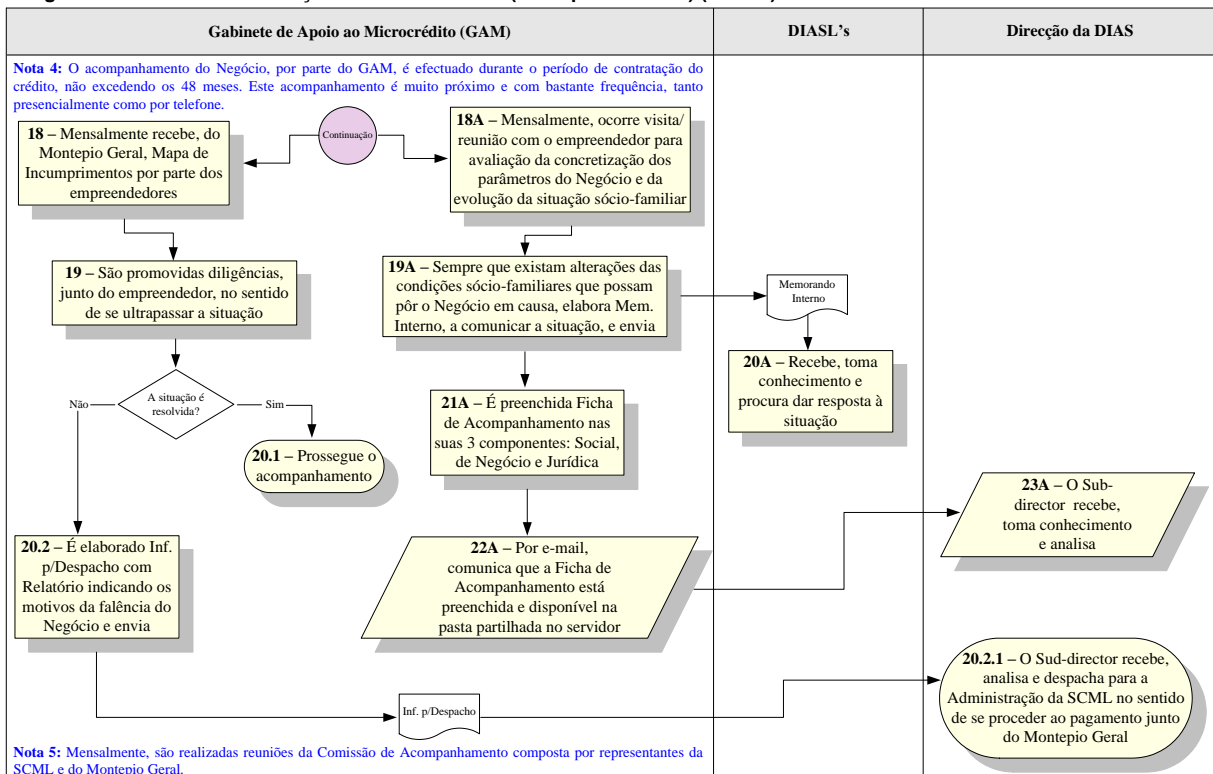
Gabinete de Apoio ao Microcrédito (GAM)

Diagrama: Processo de Atribuição de Microcrédito – (Avaliação da Ideia de Negócio/Elaboração e Aprovação do Projecto) (cont. 3)



Gabinete de Apoio ao Microcrédito (GAM)

Diagrama: Processo de Atribuição de Microcrédito – (Acompanhamento) (cont. 4)



GEO – Setembro 2008

ANEXO F

MANUAL DE MICROCRÉDITO

MANUAL DE APOIO AO MICROCRÉDITO

INTRODUÇÃO

Este manual procura sistematizar, de forma simples e objectiva, os aspectos mais importantes a considerar no processo de criação de uma microempresa.

Pretende-se que seja facilitador na consolidação da ideia de negócio, na escolha da forma jurídica para a empresa, na reflexão sobre os riscos a assumir, na construção de um modelo simplificado de análise de viabilidade do projecto, no conhecimento das principais obrigações fiscais e no processo de acesso ao micro-financiamento.

O QUE É O MICROCRÉDITO E PARA QUE SERVE

O microcrédito é um instrumento de combate aos problemas sociais, a utilizar como forma de apoio aos cidadãos social e/ou economicamente debilitados, tendo como objectivo a inserção ou reinserção dos indivíduos na vida activa.

É um empréstimo de dinheiro, com o objectivo do candidato criar ou melhorar o seu negócio. O objectivo é combater a exclusão social e o desemprego, originando desenvolvimento económico e social. É um instrumento de promoção do auto-emprego.

Os candidatos são pessoas que normalmente não obtêm respostas no mercado de trabalho, que podem ser detentoras de uma boa ideia, mas que por razões de exclusão social e de falta de crédito junto da banca não conseguem montar o seu próprio negócio.

A QUEM SE DESTINA O MICROCRÉDITO

- Maiores de 18 anos
- Residentes em Lisboa
- Desempregados ou empregados em situação precária
- Sem recursos económicos para acesso a crédito bancário pelas vias normais
- Indivíduos com vontade de desenvolver o seu próprio negócio

QUE APOIOS PODEM SER CONCEDIDOS

Apoio Financeiro

Empréstimo concedido mediante a apresentação de projecto de viabilidade de negócio, montante máximo de 15.000 €, a reembolsar no prazo máximo de 48 meses, em prestações constantes, com prazo de carência de meses.

Apoio Técnico

Identificação das características de empreendedorismo;

Apoio na consolidação das competências de empreendedorismo;

Apoio na elaboração do projecto de viabilidade de negócio;

Apoio na implementação, no acompanhamento e na consolidação do projecto.

A CRIAÇÃO DE UM MICRONEGÓCIO EM 7 ETAPAS

1ª Etapa – A IDEIA

1.1. A MOTIVAÇÃO

Antes de mais, há que perceber as motivações que levam um indivíduo a criar um negócio. Podem dividir-se em dois grandes grupos, as ligadas à personalidade do indivíduo e as circunstanciais.

Motivações de personalidade:

- Gosto pela independência
- Ambição
- Gosto pelo risco
- Procura de reconhecimento social
- Procurar a excelência
- Espírito empreendedor e criativo

Motivações circunstanciais:

- Descontentamento com os seus rendimentos / condições devida
- Descontentamento com o emprego anterior ou actual
- Preparação técnica em determinada área, adquirida através de formação profissional ou em emprego por conta de outrem
- Descoberta de uma boa oportunidade de negócio
- Conhecimento de incentivos ao investimento

Ao pensar numa ideia de negócio, o empreendedor deverá ter em consideração os seguintes aspectos, prévios ao desenvolvimento do projecto:

- Definir uma ideia / um problema
- Ter vontade de desenvolver a ideia / resolver o problema
- Pensar nas dificuldades que possam surgir e no modo de as solucionar, por si próprio ou com a ajuda de outros
- Pensar nas pessoas que poderão ajudá-lo a resolver essas dificuldades
- Prever o que acontecerá, tanto em caso de sucesso como de fracasso

1.2. O EMPREENDEDOR

Deverá tentar responder, ainda que apenas para si próprio, às seguintes questões:

- Considera-se um empreendedor?
- Tem elevadas necessidades de realização pessoal?
- Procura controlar a sua vida? Gosta de construir o seu próprio caminho?
- Gosta de assumir riscos? Está disposto a sujeitar-se a grandes pressões?
- É optimista? Tem auto-confiança?

Tenha em atenção algumas barreiras colocadas aos Empreendedores:

- Falta de definição de um conceito de viabilidade de negócio
- Desconhecimento do mercado em que pretende actuar
- Falta de conhecimentos técnicos
- Falta de capital para iniciar o projecto
- Falta de motivação
- Desconhecimento do negócio
- Restrições legais
- Estigma social

1.3. A IDENTIFICAÇÃO DA IDEIA

Já definiu o que pretende fazer?

Se já tem uma ideia concreta sobre o que pretende desenvolver, então está no bom caminho. Deve ter em consideração os seguintes aspectos:

- O que vou vender? Que serviço vou prestar?
- O que oferece este produto/serviço, que os outros da concorrência não têm?
- Quais são as necessidades actuais do mercado?
- Existem outras empresas semelhantes?
- Quais as minhas motivações/capacidades para a gestão do negócio?

Se ainda não tem uma ideia precisa, não esqueça que o mais fácil é a criação de um negócio numa área na qual tenha competências, adquiridas quer por via profissional quer por via de formação.

A partir do momento em que estejam respondidas estas questões, poderá então passar ao desenvolvimento da sua ideia.

1.4. O DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

Para sustentar a sua ideia, de maneira a que ela se torne num projecto viável, deverá efectuar uma reflexão e uma análise detalhada sobre os seguintes aspectos:

Produtos/Serviços que vai produzir/comercializar:

- Em que consistem? Materiais utilizados, dimensões, cores, outras características;
- Para que servem os produtos? Como funcionam?
- Vantagens e desvantagens relativamente a produtos concorrentes?

Mercado:

- A quem se destinam os meus produtos/serviços?
- Como vou fazer a divulgação?
- Como vou fazer a distribuição/comercialização?
- Quais as características dos produtos/serviços concorrentes?

- Quais os preços praticados pela concorrência?
- Quem são os meus fornecedores?
- Quais as condições de entrega e de pagamento que consigo negociar com os meus fornecedores?

Instalações e Equipamento:

- Que tipo de Instalação preciso?
- De quanto espaço necessito?
- Vou comprar ou alugar?
- Tenho necessidade de realizar obras de melhoria?
- De que equipamentos preciso?
- Preciso de formação para manusear estes equipamentos?
- Quem são os possíveis fornecedores destes equipamentos?

Recursos Humanos:

- A minha prestação é suficiente para o que me proponho fazer?
- Vou necessitar de contratar pessoal? Com que custos? Parcial ou a tempo inteiro?

Deverá realizar uma pesquisa aprofundada sobre estes assuntos, elaborando um resumo objectivo com a descrição da empresa, dos produtos e serviços, do mercado em que pretende actuar e das potencialidades do seu negócio. Este resumo será essencial para a apresentação do pedido de financiamento.

2ª Etapa – O MERCADO

O conhecimento do mercado é uma peça essencial para aferir sobre o potencial de sucesso do seu negócio. São apontadas frequentemente como razões do fracasso de muitas iniciativas empresariais, o fraco conhecimento da concorrência, dos clientes e do mercado em geral.

2.1. QUE NECESSIDADES SATISFAZ O SEU PRODUTO/SERVIÇO

Nesta fase, deverá explorar-se em profundidade aquilo que já foi referido nos pontos anteriores, nomeadamente:

- A quem destinam os meus produtos/serviços?
- O que trazem de novo para os clientes?
- Que necessidades satisfazem?
- Quais as vantagens face aos produtos da concorrência? (preço, prazo de entrega, embalagem, durabilidade, aspecto, design, qualidade, assistência, garantia);

2.2. COMO É CONSTITUÍDO O SEU MERCADO

Conhecendo com algum detalhe os motivos que levam os clientes a adquirir os seus produtos, poderá ajudá-lo na redefinição das características dos mesmos, tendo sempre em vista a plena satisfação das necessidades do mercado.

- Que dimensão tem o mercado (se o produto já existe ou se existe algum semelhante que satisfaça a mesma necessidade), é possível avaliar o mercado a partir da quantificação dos produtos vendidos e do volume de facturação que isso representa);
- Qual a dimensão do mercado potencial (quantos clientes espera alcançar e qual o volume de vendas esperado);
- Qual a abrangência (em termos de área) deste mercado e como se distribui?
- Quais as características específicas do mercado em que pretende entrar? (sazonalidade, em mudança constante, sujeito a regulamentação);
- Quais as características dos seus clientes? (idade, sexo, profissão, poder de compra) - daqui pode surgir a necessidade de adaptações específicas do produto;
- Quem são e como são os seus concorrentes (produtos que oferecem, preços e características, formas de distribuição, promoções desenvolvidas, quotas de mercado)

3ª Etapa – A EMPRESA

3.1. O TIPO DE EMPRESA A CONSTITUIR

Deverá escolher uma das seguintes formas jurídicas, para constituir oficialmente a sua empresa:

- Sociedade por Quotas
 - Capital social mínimo: 5.000 €
 - N.º de sócios: 2 ou mais
 - Responsabilidade limitada: apenas o património social responde pelas dívidas da sociedade
- Sociedade Unipessoal por Quotas
 - Capital social mínimo: 5.000 €
 - N.º de sócios: 1
 - Responsabilidade limitada: apenas o património social responde pelas dívidas da sociedade
- Empresário em nome individual
 - Não estabelece capital social mínimo
 - Dispensa de Contabilidade Organizada se volume de facturação anual inferior a 15.000 €
 - Todo o património do empresário (esteja ou não afecto ao negócio) responde pelas dívidas da empresa

3.2. COMO CONSTITUIR UMA EMPRESA

Na altura de constituição da Empresa, deverá atribuir-lhe uma designação, que obedeça aos seguintes parâmetros:

- Tem que ser única, distinta de todas as designações já registadas;
- Não pode induzir em erro quanto à actividade e à natureza jurídica;
- Não pode conter expressões proibidas por Lei ou ofensivas da moral e bons costumes;

Desde finais de 2005 que estão disponíveis no país um conjunto de centros *Empresa na Hora*, que permitem constituir uma empresa num único momento e de forma imediata.

Assim, a partir de agora, os interessados:

- Não necessitam de obter, previamente, o certificado de admissibilidade da firma, junto do Registo Nacional de Pessoas Colectivas;
- Deixa de ser necessária a celebração de escritura pública;
- No momento da constituição é entregue o cartão definitivo de pessoa colectiva, comunicado o número de identificação da segurança Social e fica, desde logo, na posse da empresa, o pacto social e a certidão do registo comercial.

Processo de constituição de uma sociedade:

1. Escolher uma designação para a sua firma, da lista de firmas pré-aprovadas, consultando a lista que lhe será facultada no site www.empresanahora.pt ou no balcão de atendimento *Empresa na Hora*. A firma escolhida só será reservada no momento em que se dirigir ao balcão e iniciar a constituição da sociedade. Como tal, a firma que pretende utilizar, apesar de estar disponível na lista que lhe for facultada, poderá já não estar disponível no momento em que se dirigir ao balcão.

À firma pré-aprovada poderá sempre adicionar uma expressão alusiva ao objecto da sociedade. Por exemplo, se a firma escolhida for “ABCDE” e se a sociedade se dedicar à actividade de restauração e bebidas, a firma poderá ser alterada para “ABCDE – Restauração e Bebidas”.

Em alternativa à escolha da designação da firma a partir da lista de firmas pré-aprovadas pelo Estado, os interessados poderão utilizar um certificado de admissibilidade de firma que tenham previamente obtido junto do RNPC (Registo Nacional de Pessoas Colectivas). Desta forma, a denominação da empresa poderá ser escolhida livremente pelos interessados, sem ser necessário o recurso à lista pré-aprovada.

2. Escolher um dos modelos de pactos pré-aprovados, disponíveis quer no site referido em cima quer na pasta de pactos facultada nos locais de atendimento;

3. Os futuros sócios da sociedade deverão dirigir-se a um balcão *Empresa na Hora* para iniciar o processo de constituição (consultar secção X - postos *Empresa na Hora* disponíveis).

Elementos necessários à constituição da empresa:

Se o(s) sócio(s) da sociedade a constituir for(em) pessoas singulares, deverá(ão) levar consigo:

- Cartão de contribuinte;
- Documento de identificação (bilhete de identidade, passaporte ou carta de condução);
- Cartão de beneficiário da Segurança Social (facultativo).

No caso de se tratarem de pessoas colectivas:

- Cartão de contribuinte de pessoa colectiva ou cartão de identificação de pessoa colectiva;
- Certidão de Registo Comercial actualizada;
- Acta da Assembleia-geral que confere poderes para a constituição de sociedade.

4. O custo deste serviço é de 360,00€ (valores válidos em Julho de 2005), ao qual acresce imposto de selo à taxa de 0,4% sobre o valor do capital social. Este valor será pago no momento da constituição, em numerário ou cheque. Nas sociedades cujo objecto social seja o desenvolvimento tecnológico ou a investigação o custo do serviço é de 300,00€, aos quais acresce o imposto de selo.

5. No balcão será elaborado o pacto da sociedade e será efectuado o registo comercial.

6. De imediato, receberá uma certidão de registo comercial, o cartão de pessoa colectiva e o número de segurança social da empresa.

7. No momento da constituição da sociedade poderá entregar no balcão de atendimento a Declaração de Início de Actividade, para efeitos fiscais, devidamente preenchida e assinada pelo Técnico Oficial de Contas. Se não o fizer de imediato, deverá fazê-lo nos 15 dias seguintes à data de constituição.

8. No prazo máximo de 5 dias úteis após a constituição, os sócios estão obrigados a depositar, em qualquer instituição bancária, o valor do capital social em nome da sociedade.

3.3. COMO ORGANIZAR A PRODUÇÃO

Nos casos em que o seu negócio envolve a produção real de produtos, deverá ter em consideração, entre outros, os seguintes aspectos:

Capacidade de produção a instalar

Depende dos equipamentos, dos recursos humanos disponíveis e da absorção do mercado. Há que ponderar o recurso à sub-contratação.

Descrição do processo de fabrico

Deverá esquematizar, com o maior nível de detalhe possível, todo o processo de produção, desde a recepção das matérias-primas até à obtenção do produto final. Deverão listar-se todos os materiais que irão incorporar o produto final (quantidades necessárias, fornecedores alternativos, prazos de entrega e de pagamento, stocks a constituir). Deverão igualmente referir-se as eventuais necessidades de contratação de pessoal, identificando as competências/qualificações necessárias, as fontes de recrutamento, a remuneração a oferecer e o tipo de contrato a estabelecer.

Equipamentos a adquirir

Será necessário consultar dois ou mais fornecedores de equipamento e obter todas as informações (preços, prazos de entrega, capacidade do equipamento, garantia, assistência pós-venda, formas de pagamento), para efectuar uma escolha acertada.

Após a aquisição, deverá manter actualizada uma ficha de imobilizado, para cada equipamento, contendo a seguinte informação:

- Data de aquisição;
- Designação do Fornecedor;
- Tipo de manutenção e periodicidade;
- Designação e contactos da empresa responsável pela assistência técnica;
- Relatórios de intervenções efectuadas (de manutenção e de reparação);

Organização do espaço físico

Deverá planear a disposição dos equipamentos no espaço disponível, tendo em consideração a manutenção de espaços de circulação e de espaços próprios para os clientes. Há que ter em atenção a eventual necessidade de efectuar ligações eléctricas ou de água, específicas para certos equipamentos.

Prazo previsto para o arranque do projecto

Para um controlo eficaz das várias tarefas que terá de desenvolver, deverá planificar a sua actividade, que permitirá aferir sobre o encadeamento das diversas acções, a sua ocorrência no tempo e o cumprimento dos prazos. Esta planificação poderá ser feita através de um cronograma de actividades (ver modelo em anexo).

3.4. COMO ORGANIZAR UMA ESTRATÉGIA COMERCIAL

Numa primeira fase, deverá estabelecer um plano previsional plurianual de vendas (3 a 5 anos), fixando objectivos comerciais (quantidades a vender e preços a praticar), com base no mercado existente e na capacidade de produção/escoamento da sua empresa.

A definição de uma estratégia comercial obedece, necessariamente, a quatro parâmetros, sendo eles, o Produto, o Preço, a Comunicação e a Distribuição (é o chamado marketing-mix, cujas variáveis deverão ser trabalhadas e utilizadas no sentido de influenciar os potenciais clientes).

O Produto

A embalagem a utilizar (cores, grafismo, texto, dimensões), o design do próprio produto (forma, dimensões, cores, materiais, acabamentos) e a escolha do nome/marca a utilizar, serão fundamentais para a aceitação (ou rejeição) do produto.

O Preço

Há que ter em consideração, na definição do preço, os custos inerentes à produção/obtenção do produto e os preços praticados pela concorrência. Os primeiros definem-se pela soma dos custos de aprovisionamento, de produção, de comercialização e administrativos. O preço de mercado a praticar resultará da conjugação dos aspectos mencionados, acrescido da margem de lucro que pretende obter.

A Comunicação

Os objectivos fundamentais de uma acção de comunicação são vender os produtos e criar uma imagem de marca positiva e apelativa. Qualquer estratégia de comunicação deve ser orientada pelas características dos clientes que se pretendem alcançar e não apenas pelos gostos pessoais do empreendedor.

São diversos os meios de suporte de comunicação, destacando-se os folhetos, os *outdoors*, os jornais e revistas, o correio e o telefone.

Uma vez que estes suportes de comunicação têm custos distintos, a escolha dos meios deve recair sobre aquele ou aqueles que melhor se dirijam aos clientes que pretende alcançar.

Não fará sentido, refira-se a título de exemplo, colocar um anúncio num jornal nacional (custo elevado), se os seus potenciais clientes se situarem apenas numa zona muito específica de Lisboa. Os folhetos, por sua vez, são uma forma eficaz de comunicação, a nível local, além de terem um custo inferior à maioria dos outros meios de comunicação.

A Distribuição

Deverá definir, concretamente, a forma de distribuir os seus produtos. São várias as opções:

- Distribuição feita directamente por si, junto dos clientes finais, em espaço comercial próprio;
- Distribuição indirecta, colocando os seus produtos em outros espaços de venda, de terceiros;
- Distribuição via correio;

A opção por qualquer uma destas formas de distribuição origina custos diferentes, que têm de ser ponderados antes da escolha, no sentido de avaliar a viabilidade da opção.

3.5. A CONTABILIDADE E A PRESTAÇÃO DE CONTAS

Qualquer empresa é obrigada, por lei, a prestar contas ao Estado (Fisco e Segurança Social), bem como a manter um registo de todas as operações realizadas.

4ª Etapa – A FISCALIDADE

4.1. OS IMPOSTOS – IRC E IVA e A SEGURANÇA SOCIAL

5ª Etapa – A ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJECTO (processo à parte)

6ª Etapa – O FINANCIAMENTO

CONDIÇÕES DE FINANCIAMENTO, MONTANTES E PRAZOS DE AMORTIZAÇÃO, e DIREITOS E OBRIGAÇÕES

7ª Etapa – O ARRANQUE DO NEGÓCIO

ANEXO G

QUESTIONÁRIO SOCIAL

QUESTIONÁRIO DO CANDIDATO

NOME:	IDADE:
IDEIA DE NEGÓCIO:	

GRUPO I

1.1. Quais as razões que o levaram a procurar este projecto de microcrédito? (pode seleccionar mais do que uma opção)

- Tem vontade de trabalhar por conta própria
 - Está descontente com os seus rendimentos actuais
 - É a única alternativa que encontra para resolver a situação actual
 - É uma pessoa que quer ganhar muito dinheiro
 - Considera que esta é a única forma de arranjar emprego
 - Tem experiência em determinada área e quer desenvolvê-la
 - Quer melhorar a sua condição de vida
 - Gosta de correr riscos
 - Não consegue arranjar emprego de outra forma
 - Julga que encontrou uma boa oportunidade de negócio
 - Por influência de familiares ou amigos
 - Por indicação dos Técnicos da Santa Casa
 - Outro motivo – Qual?
-

1.2. O que o leva a crer que será capaz de levar este projecto até ao fim? Indique e desenvolva três razões que o justifiquem:

1.3. Imagine que existem 2 candidatos ao projecto de microcrédito e que este Gabinete só pode escolher um deles. Porque é que o Gabinete o deveria escolher a si? Aponte duas razões:

GRUPO II

2.1. O que costuma fazer para procurar emprego? (pode seleccionar mais do que uma opção)

- | | |
|---|--------------------------|
| Envia cartas de candidatura espontânea | <input type="checkbox"/> |
| Consulta ofertas de emprego no Centro de Emprego | <input type="checkbox"/> |
| Volta a contactar os locais onde trabalhou anteriormente | <input type="checkbox"/> |
| Responde a anúncios de jornal | <input type="checkbox"/> |
| Aguarda que seja contactado por pessoas que já o conhecem | <input type="checkbox"/> |
| Outra forma – Qual? _____ | <input type="checkbox"/> |

2.2. Na sua vida pessoal ou profissional tem ou já teve a seu cargo a tarefa da gestão do dinheiro?

Sim Não

Se respondeu Sim, descreva agora essa situação e quais as principais dificuldades que sente/sentiu na gestão do dinheiro:

GRUPO III

3.1. Em linhas muito gerais, como se define a si próprio?

- Em termos de personalidade:

- Em termos de gostos pessoais:

- Em termos de atitude profissional / quanto ao trabalho:

3.2. Pense numa dificuldade / adversidade que tenha tido na sua vida pessoal ou profissional. Qual foi a sua atitude?

Mudou de estratégia para tentar ultrapassar a dificuldade

Deixou essa dificuldade por resolver

Suportou pacientemente essa dificuldade

Pedi ajuda a alguém para resolver o problema por si

Outra atitude. Qual? _____

Descreva essa situação e a forma como ficou resolvida:

3.3. Já pensou no impacto que o negócio pode ter na sua família? (exemplos: reorganização do tempo; menor disponibilidade; risco de o negócio não correr bem; etc).

3.4. O que lhe parece que possa ser a reacção da sua família?

GRUPO IV

4.1. Descreva duas a três actividades profissionais que já desenvolveu na sua vida (o que fazia, onde e como fazia):

4.2. Descreva uma actividade que tenha organizado (em casa, na escola, no trabalho, na igreja, no clube ou associação a que pertence, etc)

ANEXO H

GUIÃO DE ENTREVISTA SOCIAL

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA APOIO À ELABORAÇÃO DO PERFIL PESSOAL

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR

A. TEM INICIATIVA / PREDISPOSIÇÃO PARA O NEGÓCIO

- Estudo do processo social do utente na SCML
- Tipo de Negócio
- Porque pensou neste negócio em detrimento de outros (aptidão)
- Quais as razões que o levaram a procurar/recorrer ao Microcrédito
 - Por conselho de amigos/familiares
 - Pela sua própria maneira de ser
 - Por considerar uma hipótese com interesse
 - Por ser mais fácil do que arranjar emprego por conta de outrem
 - Por estar descontente com a sua situação profissional actual

B. DEMONSTRA AUTONOMIA

- Meio de sobrevivência (por si próprio ou com algum apoio)
- Trabalha/trabalhou por conta própria ou de outrem sempre/algumas vezes
- Como encontrou colocação profissional (procurou/teve ajuda/respondeu a anúncio/etc)

C. CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS CONTROLADAMENTE

- Procurar no percurso de vida da pessoa situações que indiquem a capacidade de assumir riscos

D. CAPACIDADE DE ESTABELEECER COMPROMISSOS/CUMPRIR OBRIGAÇÕES

- Tem por hábito pedir dinheiro emprestado aos seus amigos/família
- Quando pede dinheiro, combina desde logo a altura em que irá devolver
- Já recorreu a algum crédito bancário
- Costuma fazer compras a prestações / Já comprou alguma vez a crédito
- Pagou sempre os créditos / empréstimos familiares contraídos

E. IDENTIFICA TAREFAS E SUGERE PROPOSTAS DE ACTUAÇÃO

- Questionar com base no negócio em causa, quais são as tarefas necessárias para o desenvolvimento da actividade e/ou as tarefas que levarão ao desenvolvimento do projecto (fase anterior ao início da actividade)
- Ex: Serviço - Engomadoria
 - Recolha de roupas (como faz)
 - Tratamento das roupas (processo) - identificação de clientes, facturação, cobrança, etc
- Perceber se o indivíduo consegue identificar as tarefas ligadas ao seu negócio e se está consciente da forma de o operacionalizar

F. CAPACIDADE DE GERIR RECURSOS (HUMANOS, MATERIAIS, FINANCEIROS)

- Humanos (dirige pessoas actualmente / já chefiou pessoas)
- Materiais (tem/já teve alguma situação de responsabilidade pelo controlo de recursos materiais)
- Financeiros (hábitos de gestão do orçamento familiar/próprio ou outro)

G. CAPACIDADE DE CONDUÇÃO DE NEGOCIAÇÕES

- Tem por hábito pedir descontos ou forma diversa de efectuar pagamentos
- Satisfaz-se com a 1ª proposta ou procura situações alternativas mais favoráveis
- Tem situações de gestão de conflitos entre colegas de trabalho

H. CAPACIDADE DE ARGUMENTAÇÃO E DE TOMADA DE POSIÇÃO

- Baseada nos dados recolhidos até este momento
- Questionar mais uma vez sobre o negócio (de alguma forma, estimular uma “provocação” do género “Porque acha que merece o apoio do microcrédito?”; “Porquê para si e não para outra pessoa, uma vez que as verbas disponíveis são limitadas?”)

I. DEMONSTRA AUTOCONTROLO

- Pode resultar da forma como o indivíduo reagiu, no ponto anterior, à provocação sugerida
- Poderão levantar-se outras questões provocatórias (“Pensa ter capacidade para negócio?”; “Os riscos do negócio estão controlados?”)
- As perguntas deverão ter algum nível de acutilância de maneira a levar o candidato a reagir

J. IDENTIFICA PROBLEMAS E PROPOE MEDIDAS DE RESOLUÇÃO

- Levantar questões (práticas, concretas) sobre os problemas que podem surgir no desenvolvimento da actividade (ex: “O que fazer na eventualidade do fornecedor *xpto* não conseguir entregar o material a tempo?”)
- Questionar sobre a apresentação de soluções para os problemas enunciados

L. CAPACIDADE DE DISCURSO E DE ORGANIZAÇÃO DE IDEIAS

- Decorre da observação do candidato durante a entrevista

PARTE II – SÍNTESE DA INFORMAÇÃO

A. CARACTERIZAÇÃO SOCIAL/FAMILIAR DO INDIVÍDUO

- Habilitações académicas e profissionais
- Definição do tipo de família de origem (nuclear, monoparental, outra)
- Composição do agregado
- Profissão/Ocupação do pai
- Idade do pai
- Profissão/Ocupação da mãe

- Idade da mãe
- Profissão/Ocupação do cônjuge
- Idade do cônjuge
- Ocupação dos filhos
- Idade dos filhos

B. COMPETÊNCIAS-CHAVE DO INDIVÍDUO

- Resulta dos itens com melhor classificação

C. ASPECTOS A MELHORAR

- Resulta dos itens com classificação mais baixa

D. EXPERIÊNCIA ACUMULADA EM SITUAÇÕES IDÊNTICAS (NEGÓCIO PRÓPRIO)

- Experiência profissional
- Já teve/tem negócio próprio

PARTE III – PARECER TÉCNICO E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

A. PARECER TÉCNICO DO GABINETE DE APOIO AO MICROCRÉDITO

B. ESTRATÉGIAS PARA COMBATER OS ASPECTOS A MELHORAR

C. NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE FORMAÇÃO

ANEXO I

GUIÃO DE ENTREVISTA DE GESTÃO

AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS DE GESTÃO, MERCADO, FINANÇAS E MARKETING DOS CANDIDATOS A MICROCRÉDITO

GUIÃO DE TRABALHO

Em relação a cada um dos seguintes tópicos, deverá perceber-se numa primeira fase aquilo que o candidato sabe sobre o assunto e, numa segunda fase, alertá-lo e levá-lo a pensar em todas as questões que a seguir se enunciam.

1. MERCADO

O levantamento de questões e as actividades desenvolvidas pelo candidato, na área de MERCADO, permitirá avaliar a assertividade, a rapidez, a desenvoltura, a organização e o método de trabalho do indivíduo; permitirá também saber se o candidato vai ao que é essencial saber, se está orientado para a gestão e para a realidade dos diversos agentes económicos intervenientes.

FORNECEDORES E CONDIÇÕES

- Como vão ser procurados (método de pesquisa)
- Onde vão ser procurados (páginas amarelas; Internet; localmente)
- Quem vai procurá-los (o próprio ou encomenda o serviço a terceiros)
- Como vão ser abordados (carta, telefone, fax, e-mail, pessoalmente)
- Que perguntas vão ser feitas
- Que condições vai tentar estabelecer (preços, prazos de entrega, prazos de pagamento, assistência)
- Obter propostas concretas de orçamento dos fornecedores
- Apresentar relatório com os fornecedores escolhidos e as condições contratadas

PERFIL DO CONSUMIDOR

- Quem é o público-alvo (características pessoais e sócio-económicas)
- Hábitos de compra do público-alvo (onde efectua actualmente as suas compras; quanto gasta mensalmente)
- De que forma vai ser realizado um estudo de mercado (estatísticas; inquérito de rua ou por telefone; outra)
- N.º de potenciais clientes
- Realizar e avaliar os resultados da aplicação do estudo de mercado (apresentar relatório)

CONCORRÊNCIA

- Quem são os concorrentes (nome e morada)
- Quantos são e onde se localizam (perceber a estratégia de escolha dos espaços comerciais)
- Que produtos/serviços vendem/prestam
- Características dos produtos concorrentes (preços; distribuição; divulgação; promoções)

- Características dos clientes da concorrência (hábitos de compra e condição socio-económica)
- Obter cópias, imagens, fotografias, artigos e/ou amostras dos produtos/serviços da concorrência
- Apresentar relatório com as características da concorrência

2. GESTÃO GERAL

O levantamento de questões e as actividades desenvolvidas pelo candidato, na área de GESTÃO GERAL, permitirá avaliar a capacidade de definição de estratégias, de estruturação de objectivos e a definição de planos de acção preventivos e correctivos; permitirá também avaliar a aderência do indivíduo à realidade do mundo dos negócios; avaliará a capacidade de apresentação de documentos elaborados em computador, com profissionalismo, de uma forma organizada e sistematizada.

ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS (esta deverá ser a primeira tarefa do candidato, em simultâneo com a GESTÃO CORRENTE, no sentido de orientar todo o seu trabalho a partir daí)

- Exemplos de objectivos de negócio
- Quais os objectivos de curto, médio e longo prazo do seu negócio
- Distinção entre objectivos qualitativos e quantitativos
- Apresentar uns e de outros, relativamente ao seu negócio
- Formas de avaliar e controlar os resultados obtidos, face aos objectivos estabelecidos (periodicidade da avaliação; tabelas a construir)
- O que é e para que serve um plano de acção (definição de estratégias)
- Apresentar um plano de acção desde o momento 0 até à implementação (esperada) do negócio

COORDENAÇÃO DE PESSOAS (quando aplicável)

- Quais as necessidades de pessoal (n.º de funcionários)
- Que tarefas vão desempenhar
- Para servir quantos clientes
- Rentabilidade dos recursos
- Formas de organização do trabalho (horários; turnos; remuneração fixa e variável)
- Tipos de contrato de trabalho (a ser discutido com o Jurista do Gabinete)
- Apresentar relatório com todas estas variáveis

GESTÃO CORRENTE

- Áreas chave em que é preciso pensar quando se pretende fazer a gestão de um negócio
- Fazer listagem de áreas chave, sem grande detalhe, uma vez que serão discutidas em pormenor noutros pontos (fornecedores, clientes, concorrência, mix de marketing, segurança, impostos, telefones, seguros, limpeza das instalações)
- Apresentar relatório com todas estas variáveis

FERRAMENTAS INFORMÁTICAS

- Fornecer cópia de artigo de jornal e solicitar passar o documento em WORD (colocar a letra em tamanho 11; fonte Book Antiqua; espaço 1,5 linhas; texto justificado; título centrado, com letra maiúscula e aspecto bold itálico)
- Fornecer dados quantitativos (resumo das vendas de 3 produtos diferentes, num período de 3 meses) e pedir para construir tabela em Excel, apresentando somatórios de vendas, por produto e por mês e totais

3. FINANÇAS

O levantamento de questões e as actividades desenvolvidas pelo candidato, na área de FINANÇAS permitirá avaliar conhecimentos financeiros, noções de despesas e receitas, capacidade de previsão de gastos a incorrer, bem como se a percepção das receitas potenciais é feita de forma realista.

ELABORAÇÃO DE UMA CONTA DE EXPLORAÇÃO

- O que é e para que serve uma conta de exploração
- Quais os componentes de uma conta de exploração (CMVMC; FSE; Custos com Pessoal; Receitas previstas; Impostos; Encargos financeiros)
- Apresentar exercício académico com rubricas de custos e receitas e pedir para organizar a conta de exploração
- Saber qual o tempo estimado para o retorno do investimento

DEFINIÇÃO DO PLANO DE VIABILIDADE (fase final, após discussão de todas as matérias)

- O que é e para que serve um plano de viabilidade
- Quais os componentes de um plano de viabilidade de negócio (apresentação do projecto, missão, análise de mercado, público-alvo, concorrência, análise swot, posicionamento estratégico, marketing mix, previsão de vendas, conta de exploração, plano de financiamento, análise de rentabilidade)
- Construir o plano de viabilidade do seu próprio negócio

NOÇÕES DE CONTABILIDADE

- O que é e para que servem o Balanço e a Demonstração de Resultados
- Componentes destes dois instrumentos (contas do POC)
- Mostrar exemplos de Bal. e DR

FONTES DE FINANCIAMENTO

- Como fazer a pesquisa (Associações, IEF, IAPMEI)
- Que custos podem ser elegíveis
- Documentação a recolher
- Apresentar relatório com resultados da pesquisa e dos contactos efectuados

4. MARKETING – MIX

A definição do mix de marketing permitirá esboçar o plano de viabilidade de negócio, bem como avaliar a aderência do candidato à realidade do negócio e saber o grau de interesse e de pesquisa do indivíduo sobre estes aspectos.

POSICIONAMENTO

- O que é o posicionamento estratégico (relativamente às 4 componentes do marketing de mix)
- Obter relatório com linhas estratégicas do posicionamento do produto e da “empresa”

ANÁLISE SWOT

- O que é e para que serve
- Quais as componentes da análise swot (oportunidades, ameaças, fraquezas e pontos fortes)
- Apresentar relatório da análise swot do seu próprio negócio

PRODUTO

- Quais as componentes que devem ser pensadas (características, embalagem, cores, grafismos, dimensões, vantagens competitivas, assistência pós-venda)
- Apresentar relatório com as definições dos produtos/serviços a vender/prestar

PREÇO

- Quais as componentes que devem ser pensadas (custos unitários, margens, descontos, preços da concorrência)
- Apresentar relatório com as definições de preço

DISTRIBUIÇÃO

- Quais as componentes que devem ser pensadas (canais, intermediários, periodicidade)
- Apresentar relatório com as formas de distribuição planeadas

COMUNICAÇÃO/DIVULGAÇÃO

- Quais as componentes que devem ser pensadas (mailings, folhetos, cartazes, materiais a utilizar, destinatários, aproveitamento de épocas especiais como Natal, Páscoa e aniversários, periodicidade das campanhas)
- Apresentar relatório com as campanhas de divulgação planeadas para o seu negócio

Da análise de todos estes aspectos, deverão resultar documentos/relatórios, produzidos integralmente pelo candidato, que constituirão o seu processo de negócio e que servirão de base para a elaboração do plano de viabilidade.

ANEXO J

MANUAL DE APOIO AO ACOLHIMENTO DE CANDIDATOS

MANUAL DE APOIO AOS SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL

INTRODUÇÃO

Este manual procura sistematizar, de forma simples e objectiva, os aspectos mais importantes a considerar num processo de acesso no microcrédito, para a criação de um projecto de negócio.

Pretende-se que seja facilitador na consolidação das questões a esclarecer junto dos públicos da SCML e do papel a assumir pelos vários pontos de acolhimento/sinalização de indivíduos.

O QUE É O MICROCRÉDITO E PARA QUE SERVE

O microcrédito é um instrumento de combate à marginalização social, que deverá fazer parte do plano de intervenção, realizado no âmbito do acolhimento social, a utilizar como forma de promoção da empregabilidade, responsabilização e autonomização dos indivíduos e sua inserção na vida activa.

Traduz-se, em última análise, num empréstimo de dinheiro, com o objectivo do indivíduo criar o seu negócio. Os candidatos são pessoas que normalmente não obtêm respostas no mercado de trabalho, que podem ser detentoras de uma boa ideia, mas que por razões de exclusão social e de falta de garantias para obtenção de crédito junto da banca tradicional, não conseguem montar o seu próprio negócio.

A QUEM SE DESTINA O MICROCRÉDITO

- Utentes da SCML
- Maiores de 18 anos
- Residentes em Lisboa
- Desempregados ou empregados em situação precária
- Sem recursos económicos para acesso a crédito bancário tradicional
- Com um rendimento per capita limitado
- Com perfil e competências de empreendedorismo
- Indivíduos com uma ideia de negócio e motivação para o desenvolver

QUE APOIOS PODEM SER CONCEDIDOS

Apoio Técnico (Gabinete de Apoio ao Microcrédito)

- Identificação das competências de empreendedorismo;
- Apoio na consolidação das competências de empreendedorismo;
- Apoio na elaboração do projecto de viabilidade de negócio;
- Apoio e acompanhamento na implementação, desenvolvimento e consolidação do negócio;
- Apoio na resolução das questões legais envolvidas na formalização de uma empresa;
- Apoio na articulação com a banca;

Apoio Financeiro (Protocolo entre a SCML e Instituição Bancária)

- Montante máximo: 15.000,00 €
- Prazo máximo de reembolso: 48 meses
- Prestações mensais e constantes
- É exigido fiador

ATRIBUIÇÕES DAS DIRECÇÕES/SERVIÇOS DE ACÇÃO SOCIAL

As atribuições das DIASL's/Serviços de Acção Social, no processo de operacionalização do instrumento microcrédito, são:

1. Divulgação da existência do serviço;
2. Esclarecimento de dúvidas;
3. Preenchimento do formulário de pré-inscrição;
4. Verificação genérica das competências de empreendedorismo, informática, linguagem, comunicação, matemática e inglês;
5. Elaboração de parecer técnico (não vinculativo);

1. Divulgação da existência do Serviço

A divulgação deverá ser feita junto dos indivíduos cuja informação, detida pela Direcção/Serviço, sobre a situação pessoal/social/familiar daquela pessoa, torne pertinente a inserção do instrumento Microcrédito no plano de intervenção do utente.

2. Esclarecimento de dúvidas

- As dúvidas deverão ser esclarecidas, numa fase inicial, pela DIASL respectiva; para tal, poderão os técnicos do Acolhimento Social contactar qualquer um dos membros do Gabinete de Microcrédito, via telefone ou e-mail, para esclarecimentos que entendam pertinentes.
- O GAM presta apoio técnico, conforme exposto no ponto anterior;
- Após sinalização dos candidatos ao microcrédito, o GAM convocá-los-á para um conjunto de entrevistas, que permitirá avaliar a possibilidade de prosseguir com o projecto;
- O GAM não diligencia espaços comerciais;
- O GAM não empresta dinheiro (a contratualização é feita directamente entre a banca e o indivíduo);

Deverão os utentes ser alertados para o facto de o processo poder ser algo moroso, dependendo o mesmo das diligências do candidato e do processo de análise da candidatura.

Deverão igualmente ser alertados para o facto de, em sede de análise pelo GAM, poder concluir-se sobre a inviabilidade do processo (a sinalização do candidato, da Acção Social Local para o GAM não é garante de acesso ao crédito).

3. Preenchimento do formulário de Pré-inscrição

É imperativo o preenchimento do formulário de pré-inscrição, para todas as situações sinalizadas e encaminhadas para o Gabinete de Apoio ao Microcrédito.

Os candidatos deverão ser encaminhados pelas DIASL's, uma vez que se concentra nestes Serviços a informação social/pessoal dos indivíduos, pertinente para a análise do processo.

Nas situações novas, em que não existe histórico sobre o indivíduo, a informação a transmitir para o Gabinete de Apoio ao Microcrédito será aquela que resulta da(s) entrevista(s) realizada(s) com o indivíduo, desde a abertura do processo até ao encaminhamento para o Gabinete.

Sobre os indivíduos encaminhados pela OFIP, pelo CNO, pela DIEAI, pela ASI e pelo Projecto Oportunidades, que não possuem processo aberto na Acção Social Local, deverão os mesmos ser encaminhados para o Gabinete de Apoio ao Microcrédito. Verificando-se a necessidade de apoio social, este Gabinete fará a articulação necessária com as Direcções Locais, no sentido de encaminhar o utente. Apenas poderão ser alvo de apoio os indivíduos residentes em Lisboa.

Os candidatos sinalizados ao GAM, sobre os quais é preenchida a ficha de pré-inscrição (pelo Técnico do Acolhimento Social), deverão concordar com a informação constante daquele formulário, bem como com o tratamento daqueles dados, a ser feito pelo GAM, datando-o e assinando-o.

Em tudo o que for necessário para a agilização do processo de apoio ao microcrédito, deverá o Técnico que fez a sinalização, articular com o Gabinete de Apoio ao Microcrédito. Deverá haver, nos dois sentidos, troca de informação que permita manter os dois Serviços a par da evolução da situação dos indivíduos.

4. Verificação genérica das Competências de Empreendedorismo, Informática, Linguagem, Comunicação, Matemática e Inglês

Com base nas tabelas de competências de empreendedorismo e de competências genéricas fornecidas pelo GAM, deverá o Técnico do Acolhimento verificar, de uma forma genérica, o cumprimento dos critérios que evidenciam aquelas competências, destacando em formulário próprio (Checklist de Competências), aquele(s) evidenciado(s).

A comprovação destas competências carece de documentos de suporte, elaborados pelo candidato, que comprovem aqueles conhecimentos, com base em situações de vida e/ou de experiência profissional passada, que virão a fazer parte do dossier pessoal do empreendedor. Ainda que a recolha destes documentos seja da responsabilidade do GAM, poderá o Técnico do Acolhimento recolher alguma informação concreta, caso já exista.

5. Elaboração de Parecer Técnico

O parecer técnico resulta da informação disponível sobre o indivíduo em análise, materializada na verificação genérica das competências de empreendedorismo e na informação pessoal/social/familiar que possa ter impacto no processo de recurso ao microcrédito. Este parecer não assume carácter vinculativo nem definitivo, servindo de base para uma análise mais detalhada, a efectuar pelo Gabinete de Apoio ao Microcrédito.

APOIO À VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE EMPREENDEDORISMO

Indicam-se de seguida alguns critérios que poderão evidenciar as competências de empreendedorismo enunciadas. Servem apenas de base de trabalho, não sendo cumulativas nem exclusivas.

MOTIVAÇÃO (pré-requisito)

Características de Personalidade:

- Gosto pela independência
- Ambição
- Gosto pelo risco
- Procura de reconhecimento social
- Procurar a excelência
- Espírito empreendedor e criativo

Formula ideias e opiniões:

- Apresenta e desenvolve ideias
- Defende as suas opiniões
- Sustenta as suas opiniões em argumentos válidos

Exprime entusiasmo pela ideia:

- Defende a sua ideia de projecto
- Demonstra vontade de desenvolver a sua ideia

Factores circunstanciais:

- Descontentamento com os seus rendimentos / condições de vida
- Descontentamento com o emprego anterior ou actual
- Preparação técnica em determinada área, adquirida através de formação profissional ou em emprego por conta de outrem
- Descoberta de uma boa oportunidade de negócio
- Conhecimento da existência de incentivos ao investimento

Demonstra auto-confiança:

- É optimista
- Acredita ter conhecimentos para desenvolver o projecto
- Acredita ter capacidades para conduzir o seu negócio

PRO-ACTIVIDADE

Demonstra iniciativa:

- Não necessita de apoio para dar o 1º passo
- Apresenta propostas e soluções para problemas sem que haja necessidade de ser solicitado

Trabalha autonomamente:

- Não necessita de orientações (ou necessita de poucas orientações ou apenas numa fase inicial)
- Estabelece um plano de trabalho para si próprio

Estabelece estratégias:

- Define um plano de acção / plano de actividades a desenvolver
- Ao deparar-se com um problema/situação, desenvolve um plano de ataque

Necessidade de atingir resultados:

- Define objectivos concretos (sabe qual a finalidade do trabalho que está a desenvolver)

- Orienta o seu trabalho em função dos objectivos definidos

PERCEPÇÃO DOS ERROS E CAPACIDADE DE CORRECÇÃO

Conhecimento dos seus pontos fracos:

- Reconhece as suas lacunas, identificando-as com objectividade
- Identifica formas de ultrapassar essas lacunas

Conhecimento das suas capacidades:

- Identifica os seus pontos fortes
- Identifica a melhor forma/ melhor contexto em que deverá aplicar as suas capacidades

Identifica problemas, causas e consequências:

- Prevê o que poderá acontecer, tanto em caso de sucesso como de fracasso
- Faz a distinção entre o motivo causador do problema e a consequência que poderá ter

Propõe medidas preventivas/correctivas:

- Pensa no modo de solucionar eventuais dificuldades que surjam
- Define planos e soluções para combater as dificuldades reais

CAPACIDADE DE DECISÃO

Assume responsabilidades:

- Chama a si a resolução dos problemas
- Não espera por respostas/soluções dos outros
- Assume o risco inerente à decisão tomada

Atribui e delega tarefas:

- Define estratégias de trabalho e distribui tarefas pelos vários elementos da equipa
- Pensa nas pessoas que poderão ajudá-lo a resolver eventuais dificuldades

Evidencia poder de negociação:

- Defende e justifica as suas ideias com argumentos objectivos
- Equaciona prós e contras e assume uma posição

Demonstra assertividade:

- Expõe ideias, argumentos e opiniões com objectividade e pragmatismo, sem lugar a outras interpretações
- Incide directamente no foco da questão

COMPETÊNCIAS EM RELAÇÕES HUMANAS

Demonstra auto-controlo:

- Resiste às objecções com domínio de si próprio
- Contrapõe opiniões dos outros com argumentos claros e objectivos

Respeita as opiniões dos outros:

- Escuta as contribuições das outras pessoas e integra-as nas suas próprias ideias e estratégias
- Promove o diálogo e a partilha de contributos

Conduz/resolve conflitos:

- Escuta os diversos pontos divergentes, retira aspectos positivos de cada um desses pontos e devolve estratégia para resolução da divergência
- Não toma partido, mantém-se numa posição neutra face aos restantes membros da equipa

Relacionamento eficaz com públicos/clientes:

- Estabelece uma relação de empatia com os seus destinatários
- Promove a fidelização dos seus contactos (tanto fornecedores como clientes)

FIM DO DOCUMENTO

ANEXO K

AUTO-AVALIAÇÃO DO PERFIL DO EMPREENDEDOR

CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA QUE SUSTENTAM OS REQUISITOS / CARACTERÍSTICAS	SIM	NÃO	SITUAÇÃO DE VIDA	DIFICULDADES QUE ENCONTRO	O QUE PRECISO DE APRENDER/MELHORAR
ESTABELEÇO ESTRATÉGIAS					
TRABALHO AUTONOMAMENTE					
MODIFICO TAREFAS POR MINHA INICIATIVA					
PRETENDO ATINGIR RESULTADOS COM O MEU TRABALHO					
CONHEÇO OS MEUS PONTOS FRACOS					
DESTACO AS MINHAS CAPACIDADES					
CONSIGO IDENTIFICAR CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DE UM PROBLEMA					
PROPONHO MEDIDAS CORRECTIVAS					

CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA QUE SUSTENTAM OS REQUISITOS / CARACTERÍSTICAS	SIM	NÃO	SITUAÇÃO DE VIDA	DIFICULDADES QUE ENCONTRO	O QUE PRECISO DE APRENDER/MELHORAR
ASSUMO RESPONSABILIDADES					
TRIBUO/DELEGO TAREFAS					
DETENHO PODER DE NEGOCIAÇÃO					
SOU ASSERTIVO E OBJECTIVO					
TENHO AUTO-CONTROLO					
RESPEITO AS OPINIÕES DOS OUTROS					
AJUDO A RESOLVER CONFLITOS					
DEFINO MÉTODOS DE TRABALHO EM COMUM E ORIENTO					

CONTEÚDOS	SIM	NÃO	EXEMPLOS REAIS / SITUAÇÕES CONCRETAS	DIFICULDADES QUE ENCONTRO	O QUE PRECISO DE APRENDER / MELHORAR
FORNECEDORES E CONDIÇÕES					
PERFIL DO CONSUMIDOR					
CARACTERIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA					
ESTABELEÇO OBJECTIVOS PARA O MEU NEGÓCIO					
TENHO EXPERIÊNCIA DE COORDENAÇÃO DE PESSOAS					
SEI O QUE FAZER NA GESTÃO CORRENTE DO NEGÓCIO					
TENHO CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS INFORMÁTICAS COMO UTILIZADOR					

CONTEÚDOS	SIM	NÃO	EXEMPLOS REAIS / SITUAÇÕES CONCRETAS	DIFICULDADES QUE ENCONTRO	O QUE PRECISO DE APRENDER / MELHORAR
SEI ELABORAR UM ORÇAMENTO					
SEI DEFINIR UM PLANO DE VIABILIDADE					
TENHO NOÇÕES DE CONTABILIDADE					
CONHEÇO DIVERSAS FONTES DE FINANCIAMENTO					
SEI DEFINIR AS CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS DO MEU PRODUTO					
SEI COMO DEFINIR O PREÇO					
SEI COMO ORGANIZAR A DISTRIBUIÇÃO / FORÇA COMERCIAL					
SEI COMO FAZER A DIVULGAÇÃO DO MEU NEGÓCIO					

CONTEÚDOS	SIM	NÃO	EXEMPLOS REAIS / SITUAÇÕES CONCRETAS	DIFICULDADES QUE ENCONTRO	O QUE PRECISO DE APRENDER / MELHORAR
SEI QUE PASSOS DEVO TOMAR PARA CONSTITUIR LEGALMENTE UMA EMPRESA					
CONHEÇO AS LEIS DO TRABALHO					
SEI QUAIS AS MINHAS OBRIGAÇÕES EM TERMOS DE IMPOSTOS					
SEI QUAIS AS MINHAS OBRIGAÇÕES EM TERMOS DE SEGURANÇA SOCIAL					

ANEXO L

CHECKLIST DE COMPETÊNCIAS PESSOAIS

PERFIL DO EMPREENDEDOR - VERIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

TIPO	COMPETÊNCIA	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA QUE SUSTENTAM AS COMPETÊNCIAS	CRITÉRIOS EVIDENCIADOS
PRÉ-REQUISITO	MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE *	
		FORMULA IDEIAS E OPINIÕES	
		EXPRIME ENTUSIASMO PELA IDEIA	
		FACTORES CIRCUNSTANCIAIS **	
		DEMONSTRA AUTO-CONFIANÇA	
COMPETÊNCIA	PRO-ACTIVIDADE	DEMONSTRA INICIATIVA	
		TRABALHA AUTONOMAMENTE	
		ESTABELECE ESTRATÉGIAS	
		NECESSITA DE ATINGIR RESULTADOS	
COMPETÊNCIA	PERCEPÇÃO DOS ERROS E CAPACIDADE DE CORRECÇÃO	CONHECE OS SEUS PONTOS FRACOS	
		DESTACA AS SUAS CAPACIDADES	
		IDENTIFICA CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	
		PROPÕE MEDIDAS PREV/CORRECTIVAS	
COMPETÊNCIA	CAPACIDADE DE DECISÃO	ASSUME RESPONSABILIDADES	
		ATRIBUIE/OU ESTABELECE TAREFAS	
		EVIDENCIA PODER DE NEGOCIAÇÃO	
		DEMONSTRA ASSERTIVIDADE	
COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS EM RELAÇÕES HUMANAS	DEMONSTRA AUTO-CONTROLO	
		RESPEITA OPINIÕES DE OUTROS	
		CONDUZ/RESOLVE CONFLITOS	
		RELAC. EFICAZ COM PÚBLICOS/CLIENTES	

* vontade de independência; ambição; gosto pelo risco; criatividade; necessidade de reconhecimento;

** descontentamento com os seus rendimentos / com a sua condição actual; detem preparação técnica em determinada área, adquirida em emprego ou em formação; descoberta de uma boa oportunidade de negócio;

DOMÍNIO	MÓDULOS / ÁREAS ESPECÍFICAS	NÍVEL DE CONHECIMENTOS		
		NULO	BÁSICO	AVANÇADO
INFORMÁTICA	WINDOWS (SISTEMA OPERATIVO)			
	WORD (PROCESSAMENTO DE TEXTO)			
	EXCEL (FOLHA DE CÁLCULO)			
	POWERPOINT (APRESENTAÇÕES)			
	INTERNET / CORREIO ELECTRÓNICO			
LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO	EXPRESSÃO ORAL			
	EXPRESSÃO ESCRITA			
	LEITURA E INTERPRETAÇÃO			
MATEMÁTICA	OPERAÇÕES ELEMENTARES			
	CÁLCULO MENTAL			
INGLÊS	EXPRESSÕES FAMILIARES E/OU QUOTIDIANAS			
	LINGUAGEM TÉCNICA			

ANEXO M

CHECKLIST DE CONHECIMENTOS DE GESTÃO

NOME:		DATA DE NASCIMENTO:			DATA DE ENTRADA DO PROCESSO (GESTÃO):		
CONHECIMENTO	CONTEÚDOS QUE DEVERÃO SER DO CONHECIMENTO DO CANDIDATO	SIT. INIC.	OBSERVAÇÕES	APÓS FORMAÇÃO DE BASE	OBSERVAÇÕES	COMPROVATIVO	DATA CONCL.
MERCADO	FORNECEDORES E CONDIÇÕES						
	PERFIL DO CONSUMIDOR						
	CARACTERIZ. CONCORRÊNCIA						
GESTÃO GERAL	ESTABELEC. DE OBJECTIVOS						
	COORDENAÇÃO DE PESSOAS						
	GESTÃO CORRENTE NEGÓCIO						
	FERRAMENTAS INFORMÁT.						
FINANÇAS	ORÇAMENTO / CONTA EXPLOR.						
	PLANO DE VIABILIDADE						
	NOÇÕES DE CONTABILIDADE						
	FONTES DE FINANCIAMENTO						
MARKETING	DEFINIÇÃO DO PRODUTO						
	DEFINIÇÃO DO PREÇO						
	DISTRIBUIÇÃO						
	PLANO DE COMUNICAÇÃO						
OBRIGAÇÕES LEGAIS	CONST. LEGAL DA EMPRESA						
	LEIS DO TRABALHO						
	IMPOSTOS						
	SEGURANÇA SOCIAL						

ANEXO N

FICHA DE PRÉ-INSCRIÇÃO

1. INFORMAÇÃO PESSOAL

NOME COMPLETO _____ N.º CONTRIBUINTE _____
DATA NASCIMENTO ____ / ____ / ____ NACIONALIDADE _____
DOCUMENTO IDENTIFICAÇÃO: B.I. AUTORIZAÇÃO RESIDÊNCIA N.º _____
DATA DE VALIDADE (BI / AUTORIZAÇÃO DE RESIDÊNCIA): ____ / ____ / ____
MORADA _____ LOCALIDADE _____
CÓD. POST. _____ TELEMÓVEL _____
E-MAIL _____ N.º DE UTENTE _____ N.º ANOS PROCESSO _____

2. AGREGADO FAMILIAR E HABITAÇÃO

AGREGADO: N.º DE PESSOAS COM QUEM VIVE N.º DE FILHOS DEPENDENTES
N.º DE OUTROS DEPENDENTES _____
ESTADO CIVIL: SOLTEIRO/A CASADO/A UNIÃO DE FACTO DIVORCIADO/A
HABITAÇÃO: PRÓPRIA ARRENDADA HIPOTECADA CASA DE 3^{OS}
PENSÃO OUTRA SITUAÇÃO _____

OBSERVAÇÕES:

3. SITUAÇÃO PERANTE O TRABALHO

EMPREGADO DESEMPREGADO HÁ QUANTO TEMPO: _____
SE EMPREGADO: POR CONTA DE 3^{OS} DATA INÍCIO ____ / ____ / ____ DATA FIM ____ / ____ / ____
POR CONTA PRÓPRIA ACTIVIDADE ABERTA NAS FINANÇAS EM: ____ / ____ / ____
ENTIDADE EMPREG.: _____ FUNÇÃO: _____

OBSERVAÇÕES:

4. DESPESAS E RENDIMENTOS (POR MÊS)

DESPESAS:	RENDA DE CASA	<input type="text"/>	EDUCAÇÃO	<input type="text"/>
	PENSÃO DE ALIMENTOS	<input type="text"/>	CRÉDITOS BANCÁRIOS	<input type="text"/>
	DOENÇA CRÓNICA	<input type="text"/>	OUTRAS DÍVIDAS	<input type="text"/>
	OUTRAS DESPESAS	<input type="text"/>		
RENDIMENTOS:	VENCIMENTO DO PRÓPRIO	<input type="text"/>	PENSÃO DE ALIMENTOS	<input type="text"/>
	VENCIMENTO DO CÔNJUGE	<input type="text"/>	RSI	<input type="text"/>
	REFORMA / PENSÃO	<input type="text"/>	SUBSIDIO DESEMPREGO	<input type="text"/>
	SUBSIDIO DA SCML:			
	EVENTUAL	<input type="text"/>	MENSAL	<input type="text"/>
	TRIMESTRAL	<input type="text"/>	OUTRO	<input type="text"/>
	DURAÇÃO DO SUBSÍDIO (EM MESES): _____			
	FINALIDADE DO SUBSÍDIO: _____			
	NO CASO DOS REEMBOLSÁVEIS, CUMPRIU COM O PAGAMENTO?			<input type="checkbox"/> SIM / NÃO

OBSERVAÇÕES:

DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DE HONRA

_____, declara que aceita que os dados presentes no documento de registo de pré-inscrição sejam trabalhados em conjunto pelo serviço de Acção Social onde efectuou a pré-inscrição e pelo Gabinete de Apoio ao Microcrédito da SCML.

Assinatura do Candidato

Data

5. PLANO DE INTERVENÇÃO (RSI)		ASSINATURA	1ª REVISÃO	2ª REVISÃO	3ª REVISÃO
DATA ASSINATURA DO ACORDO	_____				
DATA DA 1ª REVISÃO:	_____				
DATA DA 2ª REVISÃO:	_____				
DATA DA 3ª REVISÃO:	_____				
ACÇÕES DESENVOLVIDAS:	EMPREGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PSICO-SOCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SAÚDE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	APOIO FAMILIAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EDUCAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	OUTRAS:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CUMPRE AS ACÇÕES ESTABELECIDAS NO PLANO?	SIM <input type="checkbox"/>				
	NÃO <input type="checkbox"/>				
EM CASO DE NÃO CUMPRIMENTO, QUAIS OS MOTIVOS:					

6. ACÇÃO SOCIAL DA SCML					
INSCRIÇÃO EM EQUIPAMENTO:	INFÂNCIA	<input type="checkbox"/>	DATA:	_____	
(FILHOS, PAIS, OUTROS FAMILIARES)	IDOSOS	<input type="checkbox"/>	DATA:	_____	
CARTÃO DE SAÚDE:	ESCALÃO	<input type="checkbox"/>	1º	<input type="checkbox"/>	2º
			3º	<input type="checkbox"/>	4º
RESPOSTA A PEDIDO DE INFORMAÇÃO SOCIAL:	TRIBUNAL	<input type="checkbox"/>	SEG. SOCIAL	<input type="checkbox"/>	
	HABITAÇÃO	<input type="checkbox"/>	OUTRO	<input type="checkbox"/>	
OBSERVAÇÕES:					

7. IDEIA DE NEGÓCIO

VENDA DE PRODUTOS QUAIS? _____

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS QUAIS? _____

BREVE DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO:

8. PARECER TÉCNICO

TEM POTENCIAL PARA AVANÇAR TEM POUCO/ALGUM POTENCIAL PARA AVANÇAR

JUSTIFICAÇÃO DO PARECER:

NOME CANDIDATO: _____ N.º UTENTE: _____

.....
TÉCNICO QUE FEZ A 1ª AVALIAÇÃO: DIASL GAM

TÉCNICO RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO: (DIASL) NOME: _____

SERVIÇO A QUE PERTENCE: _____ DATA: _____

ANEXO O

PERFIL DO EMPREENDEDOR

TIPO	COMPETÊNCIA	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA QUE SUSTENTAM AS COMPETÊNCIAS	CRITÉRIOS EVIDENCIADOS	(FORMAS DE) VERIFICAÇÃO	COMPROVATIVOS	DATA DE VERIFICAÇÃO	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR		
							ÁREA(S)	DATA	
PRÉ REQUISITO	MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE *		Levar o candidato a expressar-se sobre o porquê de escolher aquele projecto; em que medida pode melhorar/modificar a sua vida; que características julga ter para garantir o sucesso do projecto;	Análise dos Técnicos do GM; Documento escrito e assinado pelo candidato	Data do diagnóstico das competências e posteriormente, após a formação, data do reconhecimento dessas competências	/		
		FORMULA IDEIAS E OPINIÕES		* Vontade de independência; Ambição;					
		EXPRI ME ENTUSIASMO PELA IDEIA		Gosto pelo risco; Criatividade; Necessidade de reconhecimento;					
		FACTORES CIRCUNSTANCIAS **		** Descontentamento com os seus rendimentos / condição actual; Detém preparação técnica em determinada área, adquirida em emprego ou formação;					
		DEMONSTRA AUTO-CONFIANÇA		Descoberta de uma boa oportunidade de negócio.					
COMPETÊNCIA	PRO -ACTIVIDADE	DEMONSTRA INICIATIVA		Levar o candidato a descrever situações do passado; Realizar estudo de caso em que se propõe a organização sequencial de um conjunto de tarefas; Apresentar um problema e solicitar estratégias de resolução;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data do diagnóstico das competências e posteriormente, após a formação, data do reconhecimento dessas competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidencia lacunas; para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		TRABALHA AUTONOMAMENTE							
		ESTABELECE ESTRATÉGIAS							
		NECESSITA DE ATINGIR RESULTADOS							
COMPETÊNCIA	PERCEÇÃO DOS ERROS E CAPACIDADE DE CORRECÇÃO	CONHECE OS SEUS PONTOS FRACOS		Levar o candidato a falar dos seus pontos fortes e pontos fracos; Saber o que tem feito ou o que pode fazer para colmatar esses pontos fracos; Realizar estudo de caso em que se colocam vários problemas, pedindo ao candidato para os identificar, priorizá-los e apontar eventuais consequências; Procurar exemplos no passado;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data do diagnóstico das competências e posteriormente, após a formação, data do reconhecimento dessas competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidencia lacunas; para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		DESTACA AS SUAS CAPACIDADES							
		IDENTIFICA CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS							
		PROPÕE MEDIDAS PREVCORRECTIVAS							
COMPETÊNCIA	CAPACIDADE DE DECISÃO	ASSUME RESPONSABILIDADES		Suscitar o debate de um tema e levar o candidato a expor e defender as suas ideias;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data do diagnóstico das competências e posteriormente, após a formação, data do reconhecimento dessas competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidencia lacunas; para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		ATRIBUI E/OU ESTABELECE TAREFAS		Realizar estudo de caso (ex: situação de greve em que têm de se conciliar interesses opostos); Apresentar uma série de pequenos problemas para obter respostas / soluções rápidas; Procurar exemplos no passado de negociação e de assumpção de responsabilidades;					
		EVIDENCIA PODER DE NEGOCIAÇÃO							
		DEMONSTRA ASSERTIVIDADE							
COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS EM RELAÇÕES HUMANAS	DEMONSTRA AUTO-CONTROLO		Procurar exemplos no passado que evidenciem esta característica; Promover um debate polémico para verificação de auto-controlo e respeito pelos outros (prova de grupo); Realizar exercício que ponha em evidência a capacidade de resolução de conflitos;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data do diagnóstico das competências e posteriormente, após a formação, data do reconhecimento dessas competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidencia lacunas; para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		RESPEITA OPINIÕES DE OUTROS							
		CONDUZ/RESOLVE CONFLITOS							
		RELAC. EFICAZ COM PÚBLICOS/CLIENTES							

TIPO	CONHECIMENTO	CONTEÚDOS QUE DEVERÃO SER DO CONHECIMENTO DO CANDIDATO	CONTEÚDOS VERIFICADOS	(FORMAS DE) VERIFICAÇÃO	COMPROVATIVOS	DATA DE VERIFICAÇÃO	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR		
							ÁREA(S)	DATA	
REQUISITO	MERCADO	FORNECEDORES E CONDIÇÕES		Obter do candidato nomes, condições de pagamento, prazos de entrega, garantias, relativamente a vários fornecedores; Obter caracterização dos clientes-alvo (n.º, preferências, volume de compras, etc); Obter características (preço, finalidade, embalagem, divulgação, etc) dos produtos concorrentes;	Documentos dos Fornecedores, com condições negociadas; Documento escrito pelo candidato com dados dos clientes e da concorrência;	Data de diagnóstico e após formação, data do reconhecimento das competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidência lacunas, para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		PERFIL DO CONSUMIDOR							
		CARACTERIZ. DA CONCORRÊNCIA							
REQUISITO	GESTÃO GERAL	ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS		Procurar exemplos no passado; Realizar exercício para definição de objectivos de uma empresa; Levar o candidato a definir os aspectos decisivos da coordenação de pessoas; Exercício prático de controlo de stocks; Obter informação sobre os aspectos gerais de gestão corrente de um negócio (comercial, fornecedores, impostos, limpeza, segurança, seguros etc); Solicitar texto em Word e tabela em Excel;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data de diagnóstico e após formação, data do reconhecimento das competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidência lacunas, para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		COORDENAÇÃO DE PESSOAS							
		GESTÃO CORRENTE DO NEGÓCIO							
		FERRAMENTAS INFORMÁTICAS							
REQUISITO	FINANÇAS	ELABORAÇÃO DE ORÇ. / CONTA EXPLOR.		Realização de casos práticos; Detecção de falhas / lacunas em exercício semi-estruturado; Enumeração de etapas para a construção de um plano de viabilidade económica; Perceber qual o conhecimento sobre as diversas contas de PDC (o que envolvem as contas);	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data de diagnóstico e após formação, data do reconhecimento das competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidência lacunas, para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		DEFINIÇÃO DE PLANO DE VIABILIDADE							
		NOÇÕES DE CONTABILIDADE							
		FONTES DE FINANCIAMENTO							
REQUISITO	MARKETING	DEFINIÇÃO DO PRODUTO		Levar o candidato a desenvolver um plano de marketing que refira estes quatro componentes (características dos produtos; vantagens; forma de definição dos preços; formas de distribuição; meios e locais de divulgação);	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data de diagnóstico e após formação, data do reconhecimento das competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidência lacunas, para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		DEFINIÇÃO DO PREÇO							
		DISTRIBUIÇÃO / FORÇA COMERCIAL							
		PLANO DE DIVULGAÇÃO							
REQUISITO	OBRIGAÇÕES LEGAIS	CONSTITUIÇÃO LEGAL DA EMPRESA		Solicitar o preenchimento de formulários-modelo; Solicitar estratégias face a questões ligadas à Lei-Geral do Trabalho; Pedir esboço de passos a tomar para constituição de uma empresa;	Documento escrito e assinado pelo candidato; Formulário com resolução do exercício proposto;	Data de diagnóstico e após formação, data do reconhecimento das competências	Devem ser indicadas aqui as áreas específicas em que o candidato evidência lacunas, para que se promova a formação nessas competências	Data em que é proposta e depois, concluída, a formação	
		LEIS DO TRABALHO							
		IMPOSTOS							
		SEGURANÇA SOCIAL							

TIPO	COMPETÊNCIAS	CRITÉRIOS DE EVIDÊNCIA QUE SUSTENTAM AS COMPETÊNCIAS	OBRIGATÓRIO	CRITÉRIOS EVIDENCIADOS	DOSSIER	CONHECIMENTO	CONTEÚDOS QUE DEVERÃO SER DO CONHECIMENTO DO CANDIDATO	OBRIGATÓRIO	CONTEÚDOS VERIFICADOS	DOSSIER	
PRÉ REQUISITO	MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE **	SIM		A	MERCADO	FORNECEDORES E CONDIÇÕES	SIM		V	
		FORMULA IDEIAS E OPINIÕES			B					W	
		EXPRIME ENTUSIASMO PELA IDEIA			C						
		FACTORES CIRCUNSTANCIAS **			D						
		DEMONSTRA AUTO-CONFIANÇA			E						X
COMPETÊNCIA	PRO - ACTIVIDADE	ESTABELECE ESTRATÉGIAS	SIM		F	GESTÃO GERAL	ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS	SIM		Y	
		TRABALHA AUTONOMAMENTE	DEVERÁ EVIDENCIAR PELO MENOS 2 DESTES CRITÉRIOS		G			FACULT		Z	
		MODIFICA TAREFAS			H			SIM		AA	
		NECESSITA DE Atingir RESULTADOS			I			FACULT		BB	
COMPETÊNCIA	PERCEÇÃO DOS ERROS E CAPACIDADE DE CORRECÇÃO	CONHECE OS SEUS PONTOS FRACOS	FACULTATIVO		J	FINANÇAS	ELABOR. DE ORÇ / CONTA DE EXPLOR.	SIM		CC	
		DESTACA AS SUAS CAPACIDADES	FACULTATIVO		K			FACULT		DD	
		IDENTIFICA CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS	SIM		L			SIM		EE	
		PROPÕE MEDIDAS CORRECTIVAS	SIM		M			FACULT		FF	
COMPETÊNCIA	CAPACIDADE DE DECISÃO	ASSUME RESPONSABILIDADES	SIM		N	MARKETING	DEFINIÇÃO DO PRODUTO	SIM		GG	
		ATRIBUI E DELEGA TAREFAS	DEVERÁ EVIDENCIAR PELO MENOS 2 DESTES CRITÉRIOS		O						HH
		EVIDENCIA PODER DE NEGOCIAÇÃO			P						II
		DEMONSTRA ASSERTIVIDADE			Q						JJ
COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIAS EM RELAÇÕES HUMANAS	DEMONSTRA AUTO-CONTROLO	SIM		R	OBRIGAÇÕES LEGAIS	CONSTITUIÇÃO LEGAL DA EMPRESA	SIM		KK	
		RESPEITA OPINIÕES DE OUTROS	DEVERÁ EVIDENCIAR PELO MENOS 2 DESTES CRITÉRIOS		S						LL
		CONDUZIR/RESOLVE CONFLITOS			T						MM
		RELAC. EFICAZ COM PÚBLICOS/CLIENTES			U						NN

IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO	
NOME _____	N.º UTENTE _____
DATA DE NASCIMENTO _____	TELEFONE _____
NIF _____	

PARECER TÉCNICO SOBRE A AVALIAÇÃO DO CANDIDATO	

TÉCNICOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO	
ASSISTENTE SOCIAL _____	DATA _____
JURISTA _____	DATA _____
GESTOR _____	DATA _____
FORMADOR _____	DATA _____

ANEXO P

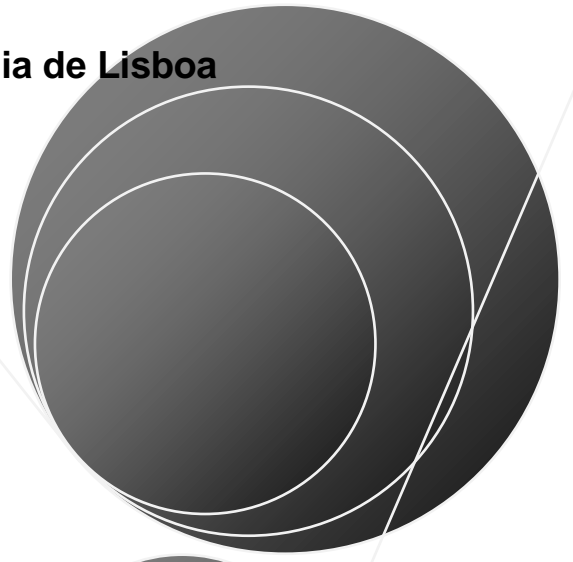
GRELHA MODELO DE ANÁLISE DE PROCESSOS

Nome	
Sexo	
Idade (momento de entrada)	
Nacionalidade	
Dimensão agregado	
Escolaridade	
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	
N.º de anos de utente	
Encaminhamento	
Data de entrada do processo	
N.º de entrevistas / tempo processo	
Negócio	
Data de começo da actividade	
Situação após 24 meses	
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	
Auto-análise (recursos de que disponho)	
Evidências de características empreendedoras <i>(na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)</i>	
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios <i>(idem)</i>	
Acompanhamento	
Observações	

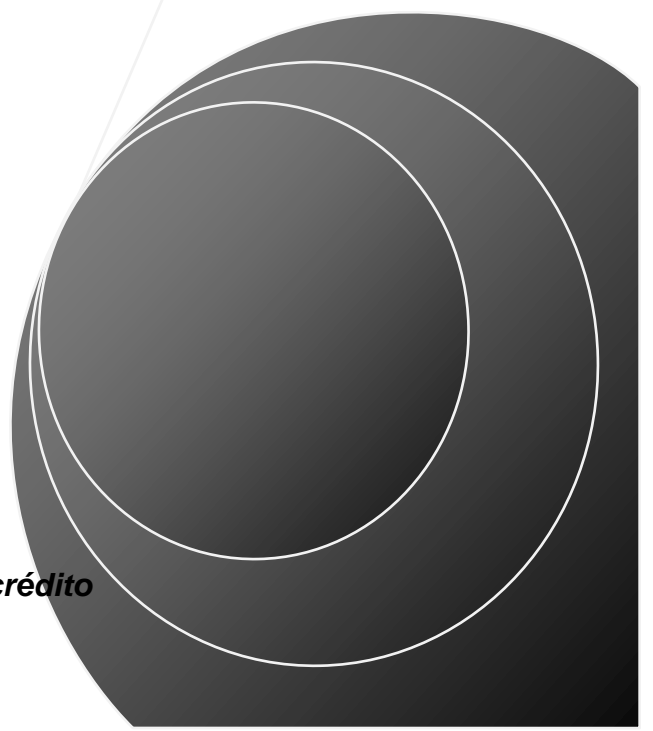
ANEXO Q

MODELO DO PLANO DE NEGÓCIO E DO ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



Área de Negócio



Projecto de Negócio para acesso ao Microcrédito

1. INTRODUÇÃO

2. DADOS PESSOAIS DO PROMOTOR

3. EMPRESA / PROJECTO
 - 3.1. Missão e Objectivos
 - 3.2. Factores Críticos de Sucesso
 - 3.3. Forma de constituição da Empresa
 - 3.4. Localização

4. OPORTUNIDADE DETECTADA

5. O CONCEITO
 - 5.1. Descrição dos Serviços a prestar
 - 5.2. Descrição dos aspectos inovadores do projecto

6. ANÁLISE DE MERCADO
 - 6.1. Segmentação de Mercado
 - 6.2. Mercado Alvo
 - 6.3. Análise dos Principais Concorrentes
 - 6.4. Vantagens Competitivas

7. ESTRATÉGIA E IMPLEMENTAÇÃO
 - 7.1. Posicionamento Estratégico
 - 7.2. Fontes de receita
 - 7.3. Marketing-mix
 - 7.3.1. Produto / Serviço
 - 7.3.2. Preço

<i>Produto / Serviço</i>	<i>Preço de Custo</i>	<i>Preço de Venda</i>
...		

7.3.3. Publicidade / Divulgação

7.3.4. Distribuição

8. ANÁLISE DE RISCO

8.1. Principais barreiras à entrada

8.2. Pontos fortes e Pontos Fracos

9. EQUIPAMENTOS E OBRAS

EQUIPAMENTOS

9.1. Descrição dos equipamentos a adquirir

9.2. Preço dos equipamentos

9.3. Condições de pagamento dos equipamentos

9.4. Prazo previsto para entrega dos equipamentos

OBRAS

9.5. Descrição das obras a realizar

9.6. Custo das obras (mão-de-obra e materiais)

9.7. Condições de pagamento

9.8. Prazo previsto para conclusão da obra

10. LOCALIZAÇÃO DO ESPAÇO

10.1. Morada do espaço comercial / escritório

10.2. Área do espaço

10.3. Horário de funcionamento

10.4. Valor do aluguer

11. DADOS PESSOAIS DO FIADOR

12. ORGANIZAÇÃO E EQUIPA

12.1. Constituição da equipa

12.2. Evolução anual do quadro de pessoal

12.3. Funções a desempenhar

12.4. Resumo curricular / experiência profissional

12.5. Salários a pagar (por categoria profissional)

13. PROJECCÕES FINANCEIRAS

Principais Pressupostos:

13.1. Número de meses de exploração

13.2. Número de dias/semana e horas/dia de actividade

13.3. Prazos de pagamento a fornecedores

13.4. Prazos de recebimento de clientes

13.5. Taxa anual de inflação

13.6. Taxa anual de crescimento da procura

13.7. Taxa anual de crescimento salarial

14. ACORDO DE ACOMPANHAMENTO

O empreendedor infra mencionado compromete-se a:

- Aceitar o acompanhamento do Gabinete de Apoio ao Microcrédito, durante o período de vigência do contrato de mútuo entre o mutuário e a entidade bancária (traduzido no apoio à reorganização pessoal, familiar e profissional)
- Receber os técnicos do Gabinete de Apoio ao Microcrédito no local de actividade (loja e/ou gabinete), com periodicidade não superior a 2 meses
- Comparecer nas reuniões de acompanhamento, sempre que solicitado pelos técnicos do Gabinete de Apoio ao Microcrédito
- Prestar contas da sua actividade (com periodicidade a acordar entre as partes, que não poderá exceder os três meses)
- Comunicar antecipadamente qualquer mudança que não esteja conforme o plano de negócios

Eu, _____, com o número de identificação fiscal _____, confirmo a veracidade dos dados constantes deste plano de negócio, que resultam da informação por mim prestada.

Lisboa, ___ de _____ de _____

INVESTIMENTO INICIAL	
Rubrica	Valor em € (c/ IVA)
Renda/caução	0,00
1.	
2.	
Equipamentos e Consumíveis	0,00
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
Obras	0,00
9.	
10.	
Projectos	0,00
11.	
12.	
Fundo de maneo	0,00
13.	
Total Investimento	0,00

PREVISÃO DE RECEITAS													
Produtos / Serviços	Quantidade média *				pvp (em €)	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
	Dia	Semana	Mês	Ano		Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Qtd	Valor
a.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
b.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
c.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
d.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
e.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
f.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
g.		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
...		0	0	0		0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL RECEITAS							0,00		0,00		0,00		0,00

PREVISÃO DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

FSE	Média mês (em €)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Renda loja		0,00	0,00	0,00	0,00
Electricidade		0,00	0,00	0,00	0,00
Água		0,00	0,00	0,00	0,00
Gás		0,00	0,00	0,00	0,00
Seguro responsab. civil		0,00	0,00	0,00	0,00
Contabilista		0,00	0,00	0,00	0,00
Diversos		0,00	0,00	0,00	0,00
...		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE		0,00	0,00	0,00	0,00

PREVISÃO DE CUSTOS COM O PESSOAL

Custos Pessoal	Média mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
A.					
Vencimento		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. refeição		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. Natal		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. Férias		0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos salariais					
Seg. Social		0,00	0,00	0,00	0,00
Seguro		0,00	0,00	0,00	0,00
B.					
Vencimento		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. refeição		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. Natal		0,00	0,00	0,00	0,00
Subs. Férias		0,00	0,00	0,00	0,00
Encargos salariais					
Seg. Social		0,00	0,00	0,00	0,00
Seguro		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PESSOAL		0,00	0,00	0,00	0,00

CONTA DE EXPLORAÇÃO				
Rubricas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
PROVEITOS	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Proveitos de Exploração</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos com o Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00
RC - RESULTADO CORRENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Financeiros (Empr. Bancário)	0,00	0,00	0,00	0,00
RAI - RESULTADO ANTES IMPOSTOS	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA - Imposto Valor Acrescentado	0,00	0,00	0,00	0,00
IR - Imposto sobre o rendimento (25%)	0,00	0,00	0,00	0,00
RL - RESULTADO LIQUIDO	0,00	0,00	0,00	0,00

PREVISÃO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS					
Produtos / Serviços	Consumíveis (em €)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
a.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
f.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
g.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
...	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CMVMC		0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO R

RESUMO DO PERFIL DAS DEZ INICIATIVAS SELECIONADAS PARA ANÁLISE

Grupo A

Iniciativa 1: Indivíduo do sexo feminino, com 44 anos⁵², de nacionalidade portuguesa, com mais de vinte anos de experiência profissional de cabeleireira, com emprego por conta de terceiros⁵³ na área de cabeleireiro, com habilitações escolares ao nível do 9º ano, sem histórico de utilização de serviços de apoio social, com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de salão de cabeleireiro.

Iniciativa 2: Indivíduo do sexo masculino, com 32 anos, de nacionalidade brasileira, com cerca de doze anos de experiência profissional na área comercial, com emprego por conta de terceiros na área comercial de empresas de telecomunicações, com habilitações escolares de nível superior (área de administração de empresas e publicidade), sem histórico de utilização de serviços de apoio social, com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de papelaria/tabacaria.

Iniciativa 3: Indivíduo do sexo feminino, com 32 anos, de nacionalidade portuguesa, com experiência profissional de cerca de cinco anos na área comercial, com trabalhos ocasionais como professora do 1º e 2º ciclo e na área comercial de empresas, com habilitações escolares de nível superior (área de engenharia do ambiente), com formação técnica de curta duração na área de gestão, sem histórico de utilização de serviços de apoio social, com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de mercearia biológica.

Iniciativa 4: Indivíduo do sexo masculino, com 37 anos, de nacionalidade portuguesa, com experiência profissional de cerca de 8 anos na área do teatro, com trabalhos ocasionais de teatro e de tradução, com habilitações escolares de nível superior (área de línguas e literatura e estudos pós-graduados em marketing e gestão), sem histórico de utilização de serviços de apoio social, com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de escola de teatro.

Iniciativa 5: Indivíduo do sexo feminino, com 49 anos, de nacionalidade cabo-verdiana, com experiência profissional de mais de 20 anos como comerciante, em situação de emprego informal (venda ambulante não autorizada) no momento da candidatura, com habilitações escolares ao nível do 4º ano, com seis anos de histórico de utilização de serviços de apoio social (por motivo de doença), com entrada no programa de microcrédito por aconselhamento do técnico de serviço social que acompanha o processo e com projecto de abertura de peixaria.

⁵² As idades aqui mencionadas referem-se ao momento de entrada da candidatura nos serviços.

⁵³ No momento da candidatura.

Grupo B

Iniciativa 1: Indivíduo do sexo masculino, com 38 anos, de nacionalidade portuguesa, com carteira profissional de toureiro, com experiência profissional de cerca de dez anos, desempregado no momento da candidatura, com habilitações escolares ao nível do 9º ano, com seis anos de histórico de utilização de serviços de apoio social (por motivo de desemprego de ambos os elementos do agregado familiar), com entrada no programa de microcrédito por aconselhamento do técnico de serviço social que acompanha o processo e com projecto de abertura de video-clube.

Iniciativa 2: Indivíduo do sexo masculino, com 47 anos de idade, de nacionalidade portuguesa, com experiência de trabalhos de construção civil, desempregado no momento da candidatura, com habilitações escolares ao nível do 4º ano, com dois anos de histórico de utilização dos serviços de apoio social (por motivo de desemprego), com entrada no programa de microcrédito por aconselhamento do técnico de serviço social que acompanha o processo e com projecto de venda ambulante de castanhas e gelados.

Iniciativa 3: Indivíduo do sexo masculino, com 45 anos, de nacionalidade portuguesa, com experiência de venda ambulante de cerca de quinze anos, com trabalho ocasional em feiras e mercados no momento da candidatura, com habilitações escolares ao nível do 6º ano, com quatro anos de histórico de utilização dos serviços de apoio social (por motivo de desemprego de ambos os elementos do agregado), com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de mercearia de bairro.

Iniciativa 4: Indivíduo do sexo masculino, com 29 anos, de nacionalidade são-tomense, com experiência de trabalho na área da construção civil, com trabalhos ocasionais nesta área no momento da candidatura, com habilitações escolares ao nível do 4º ano, com dois anos de histórico de utilização dos serviços de apoio social (por acompanhamento de filhos menores e por desemprego de ambos os elementos do agregado), com entrada no programa de microcrédito por iniciativa própria e com projecto de abertura de café/snack-bar.

Iniciativa 5: Indivíduo do sexo masculino, com 50 anos, de nacionalidade zimbabueana, com experiência de trabalho extensa na área de produção agrícola, desempregado no momento da candidatura, com habilitações ao nível do 9º ano, com seis anos de histórico de utilização dos serviços de apoio social (por motivo de desemprego de ambos os elementos do agregado), com entrada no programa por aconselhamento do técnico de serviço social que acompanha o processo e com projecto de abertura de empresa de construção civil.

ANEXO S

GRELHAS INDIVIDUAIS DE ANÁLISE DOS PROCESSOS

Nome	S-1
Sexo	Feminino
Idade (momento de entrada)	44 anos
Nacionalidade	Portuguesa
Dimensão agregado	2 (própria + 1 filho menor)
Escolaridade	9º ano / carteira profissional de cabeleireira
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Empregada por conta de outrem em salão de cabeleireiro / 20 anos de experiência
N.º de anos de utente	0 anos - veio à SCML exclusivamente para MC
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Setembro 2006
N.º de entrevistas / tempo processo	5 / 2 meses (até envio para decisão do banco)
Negócio	Cabeleireiro
Data de começo da actividade	Fevereiro 2007
Situação após 24 meses	Em funcionamento / cumpre pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Vontade de ser dona do seu próprio trabalho; cansada de trabalhar muito e de ganhar pouco; vontade de criar um negócio em grande"; TAD (Técnico de Avaliação e de Diagnóstico): porque detém experiência e quer pô-la ao serviço de um negócio seu // "Solidifiquei a minha experiência, esperei encontrar quem acreditasse em mim, para avançar com segurança"
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	Expectativas: rentabilidade alta para amortizar a dívida em pouco tempo // Objectivos: sustentar o filho, dar-lhe possibilidades que a própria não teve; expandir o negócio para outras áreas (ligadas à estética); comprar o imóvel onde funcionará o salão; "Não quero apenas viver mais uma experiência, quero vencer" (questionário);
Auto-análise (recursos de que disponho)	Detenho muita experiência, tenho agora a força para me lançar por conta própria (cit); tenho bases profissionais firmes, tenho vontade e coragem para enfrentar um negócio, sou forte e trabalhadora, trabalhando com vontade e dedicação consigo tudo, a maturidade que adquiri ao longo da vida faz-me uma pessoa capaz de vencer, tenho um filho que me faz olhar em termos de futuro, faz parte dos meus projectos vencer na vida (Questionário)
Evidências de características empreendedoras (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	Mostra confiança e saber perfeitamente o que quer; não vacila; entusiasmo; assertiva nos seus propósitos; proactividade (apresenta informação do plano de negócio; apressa o processo; estabelece contactos; não espera por ser alertada para, toma a iniciativa; a iniciativa foi visível nos contactos com o senhorio, com o empreiteiro das obras, com os fornecedores de materiais, na procura de pessoal, coloca anúncios no jornal); TAD: sempre pensou em grande, sempre com ideia de expansão, de alargamento da actividade; auto-confiança, realista, entusiasta, persistente; trabalha desde os 16 anos, sem nunca ter parado; aproveita as férias para trabalhar no salão da irmã, no Alentejo (para ganhar mais); nunca recorreu aos serviços sociais (refere ter sempre feito tudo para se manter auto-suficiente);
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	Apresenta e defende um plano de negócios bem estruturado, com informação relevante; apresenta, estudo de mercado/concorrência; tinha tudo pensado, inclusivé plano de publicidade, controlo de stocks, custos de funcionamento; "...dois iriam procurar umas coisas, três iriam procurar outras, fixando aquele como ponto de reencontro, deixando pistas para o encontrarmos" (catástrofe simulada no Questionário - revela organização, método);
Acompanhamento	Sempre acolheu bem o acompanhamento porque via nele um reforço/estímulo para continuar e para arriscar mais e para se lançar em novos desafios; sempre aceitou sem contrariedade (análise dos Técnicos e citação da própria); "ia estar atenta à possibilidade de escutar formas positivas de solucionar o nosso problema" (catástrofe simulada no Q);
Observações	Diz que um bom empreendedor deve ter inteligência para discernir as diferentes situações, lucidez para fazer o menor n.º possível de erros e conhecimento daquilo que se propõe fazer (Q); cumpre pagamento do crédito (amortizou a dívida no espaço de 7 meses);

Nome	S-2
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	32 anos
Nacionalidade	Brasileiro
Dimensão agregado	1 (próprio)
Escolaridade	Curso superior (área de administração de empresas e publicidade)
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Trabalho na área comercial (empresas de comunicações) / 12 anos de experiência
N.º de anos de utente	0 anos - veio à SCML exclusivamente para MC
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Abril 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	7 / 2 meses (até envio para decisão do banco)
Negócio	Papelaria-Tabacaria
Data de começo da actividade	Setembro 2007
Situação após 24 meses	Em funcionamento / cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	Quer aumentar os seus rendimentos, não quer estar limitado a um salário fixo; "acredito que o sucesso depende apenas de mim"; QA (Questionário): vontade de ser independente, sou ambicioso;
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Pagar o crédito em 3 anos e conseguir mudar para uma loja maior ou para várias"; "ter mais rendimento, fazer o que gosto, comunicar, vender, negociar";
Auto-análise (recursos de que disponho)	"Tenho a experiência comercial; tenho a experiência e a formação em gestão; tenho à vontade para me lançar por conta-própria; tenho capacidade para enfrentar o risco e a incerteza"; "já parti do zero algumas vezes, não há problema se acontecer mais uma ou outra vez"; "tenho já parcerias e acordos estabelecidos (com fornecedores)";
Evidências de características empreendedoras (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	É proactivo ao apresentar toda a informação relacionada com o projecto, mesmo antes de lhe ser solicitada; toma a iniciativa de fazer o pedido de crédito a outras entidades, para avançar com a primeira que lhe dê luz verde; escreve cartas a pedir autorização para comercialização de jogos sociais; não desiste perante a recusa de autorização e volta a fazer o pedido; apresenta alternativas para a sua vida, caso o mc não seja aprovado; fez poupança, durante os anos de trabalho, para aquisição de material que lhe viesse a ser útil para o negócio; sempre se mostrou positivo e confiante; ao fim de 3 meses de negócio, a loja não dava muito, mudou de loja, procurou alternativas; ainda assim, por não cobrir as despesas, "vou arranjar emprego e coloco aqui uma pessoa, reformada, a quem dou uma pequena remuneração, assim já consigo equilibrar as contas enquanto se mantiver o crédito"; depois do incêndio, procurou outros ramos de actividade, informou-se, fez estudos (peixaria; empresa de limpezas); conseguiu aproveitar bastante material, optou por manter-se nesta actividade; é um negociador nato, nunca deixa nada por responder, dá sempre a volta à situação, responde a uma pergunta com outra pergunta; "há que saber poupar, gerir os recursos disponíveis, ter sempre a meta bem clara na mente"; teve incêndio na papelaria, ao fim de um ano de negócio; mobilizou recursos, recuperou parte do material, apresentou candidatura a outro programa estatal de apoio ao empreendedorismo e conseguiu reabrir o negócio no espaço de 5 meses;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	Apresenta um plano de negócios bem estruturado, com informação relevante; apresenta, estudo de mercado/concorrência; apresenta descrição detalhada de todos os serviços que vai prestar; apresenta plano de publicidade, materiais promocionais; face à necessidade de fazer escolhas no plano de investimento apresentado inicialmente, sabe estabelecer prioridades e decidir sobre o que é mais importante; discurso articulado, coerente, bom comunicador; para os outros negócios, após incêndio, tb apresentou plano de negócio, com a ideia toda estruturada; QA: define estratégias na situação de catástrofe "colocar um líder, definir tarefas, procurar comida, estabelecer regras, tomar decisões em conjunto, cada um faz o que melhor sabe fazer...";
Acompanhamento	Aceita o acompanhamento, ouve as sugestões, embora depois não as coloque em prática (nas visitas posteriores, as coisas estão sempre à sua maneira);
Observações	Cumpre pagamento do crédito;

Nome	S-3
Sexo	Feminino
Idade (momento de entrada)	32 anos
Nacionalidade	Portuguesa
Dimensão agregado	2 (própria + cônjuge)
Escolaridade	Licenciatura em Engenharia do Ambiente / formação de curta duração em gestão
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregada / Trabalhos ocasionais (comercial em empresas e telemktg) / 5 anos
N.º de anos de utente	0 anos - veio exclusivamente à SCML para aceder ao programa de MC
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Novembro 2006
N.º de entrevistas / tempo processo	6 / 40 dias
Negócio	Mercearia biológica (produtos nacionais)
Data de começo da actividade	Janeiro 2007
Situação após 24 meses	Em funcionamento / cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Tenho formação superior numa área que não consigo arranjar emprego. Quero trabalhar em algo ligado à terra, aos produtos da terra. Quero organizar formação em temáticas ligadas à recuperação de materiais, à reutilização de desperdícios. Aproveito, crio um negócio, uma loja de venda de produtos, junto as duas coisas"; QA: tem experiência em determinada área e quer desenvolvê-la;
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Obter retorno do investimento em 3 anos; promover produtos de origem biológica; promover hábitos alimentares saudáveis "; "Ter trabalho, ter rendimento, aprender coisas novas para poder oferecer mais aos clientes";
Auto-análise (recursos de que disponho)	QA: "Motivação, muito gosto pela área em concreto. Quero desenvolver o projecto com Qualidade, tenho formação nessa área..."; "Tenho formação académica e tenho experiência de vendas de 5 anos"; "considero ser responsável, objectiva, dinâmica, assertiva";
Evidências de características empreendedoras/pessoais (<i>na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico</i>)	TAD: Revela ambição, vontade de independência financeira e vontade de trabalhar na sua área de formação; demonstra assertividade, objectividade, perseverança e dinamismo e demonstra ser conhecedora dos seus pontos fortes e fracos (no discurso e no questionário);
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (<i>idem</i>)	Apresentou plano de negócio completamente estruturado, com análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio) rigorosa, com detalhe dos serviços a oferecer, com afectação das suas competências técnicas ao projecto, com análise de mercado extensa; QA: pedindo para passar para o papel a ideia de negócio, consegue fazê-lo com detalhe;
Acompanhamento	Segundo opinião de voluntária que colaborou com os técnicos: "era muito teimosa, que chegava a ser agressiva, não aceitava sugestões"; TAD: a partir de determinada altura (6/8 meses após funcionamento, mudou completamente a postura, passando a aceitar as sugestões, a implementar melhorias (comprovadas em visitas posteriores); TAD: insiste em ser mercearia de bairro, não quer alargar o conceito e ser mais mercearia seleccionada; não faz divulgação para fora, restringe-se ao bairro, falta-lhe alguma capacidade de arriscar;
Observações	A loja esteve aberta durante 2 anos e meio, tendo sempre coberto as despesas; por motivo de separação do casal, resolveram fechar a loja (não chegaram a acordo sobre quem poderia ficar com a loja); cumpre pagamento do crédito;

Nome	S-4
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	37
Nacionalidade	Português
Dimensão agregado	1 (o próprio)
Escolaridade	Licenciatura em Línguas e Literatura / Pós-graduação em marketing e gestão
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregado / trabalhos ocasionais de tradução / teatro - 8 anos
N.º de anos de utente	0 anos (veio exclusivamente para mc)
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Fevereiro 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	4 / 70 dias
Negócio	Escola de Teatro
Data de começo da actividade	Setembro 2007
Situação após 24 meses	Em funcionamento / cumpre pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Estou desempregado, faço traduções para ter algum dinheiro, quero mais, tenho desenvolvido a minha formação toda à volta do teatro, quero abrir um negócio próprio, investi também na gestão de empresas, na publicidade e na informática, quero pôr tudo em prática"; QA: ambicioso, vontade de independência, experiência grande na área;
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	Escreve no plano de negócio: Promoção do teatro, da ocupação dos tempos livres e do enriquecimento extra-curricular; Fomentar o surgimento de novos públicos e de novos grupos de expressão artística; prevenção da toxicodependência através da terapêutica ocupacional; alargar para outras zonas; "Evoluir profissionalmente, crescer como artista, adquirir mais conhecimentos, tanto nesta área como na gestão de negócios";
Auto-análise (recursos de que disponho)	"Tenho iniciativa, sou despachado, não espero por ninguém, tenho formação em teatro, em marketing, em gestão, tenho experiência profissional";
Evidências de características empreendedoras/pessoais (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	TAD: Revela ter competências para desenvolver o seu negócio na área de teatro. Fala com «paixão» da arte. Tem iniciativa e prevê os riscos desta profissão. Apresenta estratégias para desenvolver o negócio e sabe os erros que não deve cometer. Tem potencial; "tenho experiência profissional (comprovada), tenho formação (comprovada), sei fazer a gestão empresarial do negócio, tenho iniciativa (comprovada), não espero que as coisas aconteçam por si só (comprovado), o projecto tem viabilidade, apresento o estudo com todos os indicadores"; pontos fracos: teimosia e desorganização; pontos fortes: iniciativa, liderança e determinação;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (<i>idem</i>)	TAD: Demonstra grande conhecimento da área. Evidencia fortes conhecimentos de gestão de negócios. Tem o processo todo pensado e estruturado, com muito detalhe, e consegue transmiti-lo. Tem ideias para a divulgação e promoção da actividade; procura espaço com celeridade, não espera pelo aconselhamento dos técnicos, telefona a dizer o que tem descoberto, não fica parado, tem iniciativa de procurar pessoal, fornecedores, meios de divulgação, espaço, pessoa para fazer as obras; durante o negócio, sempre com ideias novas, sempre a propor novos cursos, novas mostras de arte (café-concerto com novos artistas, pintores novos, por exemplo); tem um site muito completo, com muita informação, muito dinâmico, com conteúdos actualizados com frequência; tem muita informação sobre os cursos, tudo com aspecto muito profissional; sabe que o sucesso depende de parcerias;
Acompanhamento	No início, com muitas ideias para workshops, para angariar escolas, para dar formação; a meio do processo, deixou de receber os técnicos, não responde aos pedidos de contacto, não presta informação; descontente com o carácter fiscalizador do banco (e por inerência, do gabinete de mc);
Observações	Cumprimento com pagamento do crédito;

Nome	S-5
Sexo	Feminino
Idade (momento de entrada)	49 anos
Nacionalidade	Africana (Cabo Verde)
Dimensão agregado	2 (a própria + cônjuge)
Escolaridade	4º ano
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Venda informal de peixe junto de restaurantes / 20 anos de comerciante
N.º de anos de utente	6 anos
Encaminhamento	Iniciativa do técnico de serviço social do atendimento
Data de entrada do processo	Julho 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	8 / 60 dias
Negócio	Peixaria
Data de começo da actividade	Novembro 2007
Situação após 24 meses	Em funcionamento / cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"vejo-me desempregada com vontade de organizar a minha vida"; "quero deixar a vida de venda ambulante, é perigosa, pago muitas multas, ando sempre a fugir à polícia"; QA: quer ganhar muito dinheiro (no acompanhamento, é visível a ambição), quer mais rendimentos, quer melhorar a condição de vida; "Tenho experiência de peixaria de 6 anos, sei do negócio"; "quero ter tudo legalizado";
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"o meu negócio é melhor que os outros porque eu estimo muito os meus clientes"; objectivos: pagar a dívida ao banco, poupar dinheiro durante 5 ou 6 anos e vender o negócio para voltar para Cabo Verde"; "espero ser capaz de satisfazer as necessidades dos meus clientes";
Auto-análise (recursos de que disponho)	"Tenho 6 anos desta peixaria (é no mesmo local) sei escolher o peixe, não sou enganada por quem o vende, sei o que os clientes querem, tenho 20 ou 30 restaurantes para abastecer... trabalhei muito anos numa pastelaria, sei o que é trabalhar a noite toda, já durmo pouco, vou continuar a trabalhar assim..."; "de resto, tenho poucos recursos (financeiros)"; "sou assídua, pontual, com boa organização e perfeita em termos de higiene (do negócio)";
Evidências de características empreendedoras/pessoais (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	TAD: muita experiência (comprovada), sem problema nenhum em trabalhar 20 horas por dia (comprovada), habituada a fazer sacrifícios para conseguir viver, preparada para lutar, já negociou o espaço com o senhorio, já começou a fazer obras, quer o mc para equipamentos; muito desconfiada, muito descrente de apoios da SCML, relutante em colaborar com os procedimentos do mc; não tem paciência para fazer o processo; "nunca me ajudaram (entidades sociais), ainda por cima por ser africana, não me vão dar apoio nenhum"; nunca deixou de vender peixe (na carrinha, directamente aos restaurantes); nunca cruzou os braços e desistiu; sempre manteve a relação com os clientes; QA: nas características pessoais (auto-confiança, iniciativa, resistência à frustração, planeamento/organização, características comerciais, liderança, poder de decisão, persistência, pedir opinião e gosto pelo risco, dá nota máxima em tudo, excepto em comerciais, em pedir opinião e no gosto pelo risco; não identifica pontos fracos;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	TAD: relutante em receber qualquer tipo de formação; evidencia lacunas na apresentação do projecto de negócio; não tem noção de todas as variáveis, insiste sempre no facto de ter muitos anos de experiência de venda de peixe; não quer preencher papéis, diz que vai abrir com ou sem crédito; falta a reuniões e não avisa (tudo relacionado com a desconfiança em relação aos serviços); depois de trabalhada esta questão, com muita insistência, por se acreditar nela, começou a aderir ao processo (trabalho de confiança); propôs ao senhorio, antes de recorrer ao microcrédito, explorar ela a loja e fez obras com poupanças que tinha e comprou algum equipamento; recorre ao mc para terminar de equipar a loja; iniciou curso de informática para poder acompanhar com mais facilidade a apresentação de contas do seu contabilista; QA: não consegue fazer avaliação do risco "Poucos (riscos), porque a área onde quero estabelecer o meu negócio é muito rentável...";
Acompanhamento	Foi desconfiada/descrente até ao dia em que recebeu o crédito na conta; "o banco não vai emprestar nada a mim, sou cabo-verdiana, tenho 50 anos, não tenho dinheiro"; a motivação foi crescendo com o avançar do negócio; desde a abertura da loja, a postura mudou radicalmente, tornando-se mais segura, mais confiante; aceitou todas as visitas, todas as sugestões, sempre prestou toda a informação que lhe era solicitada;
Observações	Esteve a um passo de desistir do processo, por achar que nunca lhe iriam dar apoio nenhum (sente-se discriminada); doença pulmonar impediu-a de trabalhar em pastelaria, daí ter passado para peixaria;

Nome	I-6
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	38 anos
Nacionalidade	Português
Dimensão agregado	3 (próprio, cônjuge e filho menor)
Escolaridade	9º ano / carteira profissional de toureiro
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregado / trabalhos na área de comércio
N.º de anos de utente	6 anos
Encaminhamento	Iniciativa do técnico de serviço social do atendimento
Data de entrada do processo	Maio 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	7 / 2 meses
Negócio	Video-clube
Data de começo da actividade	Agosto 2007
Situação após 24 meses	Encerrado / não cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	Criar emprego para o próprio e para a mulher (quer a mulher ao lado dele sempre); única solução para resolver a sua situação de desemprego; "neste momento a minha situação é um beco sem saída, pois na minha profissão devido à conjuntura... é difícil a colocação em alguma empresa"; "espero conseguir os apoios necessários para colocar em prática as minhas ideias";
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Ao fim do 3º mês ter 200 sócios que alugam filmes diariamente"
Auto-análise (recursos de que disponho)	"tenho o conhecimento técnico e alguma experiência de negócio, pois sempre aprendi com o meu pai..."; "profissionalmente falando sei o suficiente para prestar um bom trabalho aos clientes"; "... Tenho conhecimentos suficientes na vertente do atendimento ao público e na área do video-clube" (nunca foram confirmados);
Evidências de características empreendedoras (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	"Tenho iniciativas que vão ao encontro dos interesses dos clientes, é um negócio abrangente e que oferece mais produtos diferentes" ; no questionário de auto-conhecimento, atribui nota máxima em todas as rubricas (auto-confiança, iniciativa, resistência, planeamento, espírito comercial, flexibilidade, liderança, persistência, poder de decisão, gosto pelo risco); TAD: identifica os seus pontos fortes, não identifica pontos fracos; aparecia contrariado em todas as entrevistas, reclamava sempre do trabalho que lhe era solicitado pelos técnicos;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	Depois de aprovado o crédito, alterou o investimento e comprou outras coisas, que não as previstas (justificou com necessidade de fazer mais publicidade - não comprovou); fez estudo de mercado, e arranhou a informação solicitada, após bastante insistência dos técnicos; no QA, refere ter conhecimento sobre todos os aspectos; é teimoso, não aceita sugestões, só faz o que entende, fica aborrecido qd se lhe fazem muitas perguntas; quando se pede para passar a ideia para um esquema, não consegue (ou não quer) fazê-lo;
Acompanhamento	Após receber o crédito, deixou de estar receptivo ao acompanhamento; "sou o dono do meu negócio, eu é que decido se posso ou não fumar aqui dentro, que venham reclamar, que eu digo que é um direito meu"; não se mostrou receptivo às sugestões de melhoria dos técnicos; após encerramento da actividade, deixou de ser possível o contacto; "deixar que os outros possam também ter razão, embora isso não seja completamente certo"; o negócio não alimenta dois postos de trabalho, mas ele não abdica de ter a mulher lá, não a deixa trabalhar fora; quando começa a afundar, quer pedir outro crédito, para abrir outro negócio (café) e ficaria cada um deles em cada um dos negócios; acumulou dívidas; é o fiador (mãe) que paga o crédito;
Observações	Em QA diz que gostaria de ter menos papeis para preencher, no que se refere ao processo de mc; sempre evidenciou pressa em receber o crédito; acumulou dívidas ao banco e ao senhorio do espaço comercial; segundo TAD, não tinha estrutura pessoal para se desligar dos apoios sociais enquanto não terminasse o crédito; com incumprimento no pagamento do crédito;

Identificação	1-7
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	47 anos
Nacionalidade	Português
Dimensão agregado	2 (o próprio + a mãe)
Escolaridade	4º ano
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregado / trabalhos de construção civil
N.º de anos de utente	2 anos
Encaminhamento	Iniciativa do técnico de serviço social do atendimento
Data de entrada do processo	Outubro 2006
N.º de entrevistas / tempo processo	4 / 25 dias
Negócio	Venda ambulante de castanhas / gelados
Data de começo da actividade	Dezembro 2006
Situação após 24 meses	Encerrada / não cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	Em fase de reinserção na vida activa; considera que o microcrédito é a única opção para a sua situação, em função da idade e das competências que tem; "ninguém me dá trabalho se souber que eu estive preso e além disso tenho quase 50 anos"; QA: vontade de ser independente, descontentamento com os rendimentos actuais, considera que esta é uma forma fácil de arranjar emprego, tem experiência na área (não comprovada), não consegue arranjar emprego de outra forma, descoberta de uma boa oportunidade de negócio (não fez estudo);
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Ter dinheiro para viver e para ajudar a minha mãe, que também me ajudou"; "conseguir pagar a dívida ao banco"; "vender bem e vender um bom produto";
Auto-análise (recursos de que disponho)	"um bom empreendedor deve ter simpatia e apostar na qualidade do produto, deve cumprir de forma a ter uma boa imagem para os clientes, fornecedores e com o banco e as finanças..."; "tenho simpatia e cumpro de forma geral"
Evidências de características empreendedoras/pessoais (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	TAD: Revelou responsabilidade e ser cumpridor; dificuldades na expressão e na comunicação, factor inerentes à sua detenção e à sua baixa escolaridade; revela ser um indivíduo de carácter e com capacidade de sobrevivência; "o meu maior risco foi ter sobrevivido na prisão sem me converter num marginal, pelo contrário, consegui tirar uma lição de vida"; TAD: o candidato não necessita de formação para assar castanhas e vender gelados (mas precisaria de formação em competências pessoais), a urgência está na sua integração em mercado de trabalho; QA: na situação de catástrofe: "na minha maneira de ser acho que aguardava pelas instruções do grupo"; "cada um fazia uma tarefa que o grupo decidiu"; não faz análise dos seus pontos fortes e fracos (no papel não escreve nada); não responde à maior parte do questionário de avaliação (de si próprio, das suas características);
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	TAD: Depois de solicitado, apresentou o plano de negócios (apenas com as necessidades de financiamento) numa folha de papel, manuscrita, sem mais qualquer comentário; não apresentou mais informação, mesmo depois de feitas algumas insistências pelos técnicos; sempre com muita urgência em conseguir o crédito;
Acompanhamento	TAD: Passados 2 meses de ter iniciado, deixou de atender o telefone, fechou o negócio; informou mais tarde que não vendia quase nada, que passava dias inteiros a fazer 20 ou 30 euros, que assim não valia o esforço; deixou de pagar o crédito, o fiador pagou a dívida;
Observações	TAD. Sempre demonstrou muita urgência em conseguir o dinheiro, inclusivé, pediu o dinheiro emprestado a uma pessoa amiga e depois pagou (diz que pagou) a essa pessoa com o dinheiro do crédito (não verificado); com incumprimento no pagamento do crédito;

Nome	I-8
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	45 anos
Nacionalidade	Português
Dimensão agregado	3 (próprio + cônjuge + filho menor)
Escolaridade	6º ano
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Trabalho ocasional em feiras e mercados / cerca de 20 anos
N.º de anos de utente	4 anos
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Novembro 2006
N.º de entrevistas / tempo processo	5 / 2 meses
Negócio	Mercearia e Frutaria
Data de começo da actividade	Fevereiro 2007
Situação após 24 meses	Encerrado / não cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Quero deixar a venda na feira, quero estar num sítio calmo, eu e a minha mulher"; "quero melhorar a minha condição de vida"; "por influência de familiares e amigos";
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Conseguir encher as prateleiras com produtos e ir vendendo tudo para pagar as contas no fim do mês";
Auto-análise (recursos de que disponho)	QA: "gosto pela actividade, tenho bom relacionamento com o público, conheço muita gente na zona onde vou abrir a loja, acredito que o projecto é viável, tenho muita experiência na venda de frutas e legumes";
Evidências de características empreendedoras/pessoais (<i>na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico</i>)	TAD: mostrou-se dinâmico no início, no acompanhamento, já se mostrava retraído, queixoso, sem saber o que fazer para dar a volta, sempre na expectativa de melhoras, mas sem acções concretas; "sou honesto e tenho força de vontade e sou bom ouvinte para os idosos e para as pessoas que estão sozinhas, nós os comerciantes somos as únicas pessoas com quem eles falam durante o dia todo, tenho sentido humanitário de inter-ajuda"; (situação de catástrofe do questionário): "esperava pelo surgimento de um líder natural que fosse aceite pelo grupo"; identifica a emocionalidade como ponto fraco e a honestidade, resistência e disponibilidade para com os outros, como pontos fortes; pensa em alternativas, caso as coisas não corram bem (voltar às feiras); fazia já distribuição de fruta no bairro (em lojas, escritórios, particulares) e vendia nas feiras aos fins-de-semana; QA: consegue transpor a ideia de negócio para o papel, com clareza e detalhe;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (<i>idem</i>)	Adquiriram o trespasse de uma loja, mesmo antes de obterem o crédito para comprar os equipamentos e a mercadoria;
Acompanhamento	Sempre descontente, sempre queixoso dos rendimentos, resiste às sugestões dos técnicos, não colabora, não adiante muita informação; alguma resistência em deixar a loja e apostar novamente nas feiras e na distribuição no bairro; "soterrado" em créditos pessoais (móveis, carro, etc) e com dívida às finanças; em tempo de crise, recorreu aos técnicos para ajudar a reestruturar as contas;
Observações	Foi a mulher que preencheu todo o questionário de avaliação social; com incumprimento no pagamento do crédito;

Nome	I-9
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	29 anos
Nacionalidade	Africano (São Tomé)
Dimensão agregado	5 (próprio + cônjuge + 1 filho menor + 2 filhos do cônjuge)
Escolaridade	4º ano
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregado / trabalhos ocasionais de construção civil
N.º de anos de utente	2 anos
Encaminhamento	Por iniciativa própria
Data de entrada do processo	Março 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	6 / 30 dias
Negócio	Café/bar
Data de começo da actividade	Agosto 2007
Situação após 24 meses	Encerrado / não cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Eu e a minha mulher estamos desempregados há muitos anos, o microcrédito é a oportunidade para ter o nosso negócio e ganhar dinheiro"; QA: tenho experiência no ramo (nunca comprovou), quero melhorar a minha condição de vida";
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	Melhorar a condição de vida; dar emprego a mim e à minha mulher;
Auto-análise (recursos de que disponho)	QA: "Confio no meu projecto, vai ser um projecto bem desenvolvido"; QA: porque é o que o seu negócio é melhor? "desconheço os outros negócios, o meu é o melhor";
Evidências de características empreendedoras/pessoais (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	TAD: O candidato aparenta ser responsável. Está muito motivado para ter o seu próprio negócio. Envolveu-se com o projecto e acredita que este é a resposta para a situação de desemprego dele e da sua companheira. Mostra iniciativa e vontade. Aparenta estar conscientes dos perigos; sempre com urgência; não receptivo a sugestões, durante o negócio (introduzir menus de almoço, por exemplo); impaciente no acompanhamento e dá pouca informação; QA: diz q a característica melhor de empreendedorismo é a de saber gerir financeiramente o negócio e ser educado e honesto (falhou em todas); QA: pontos fortes: "tenho objectivos"; pontos fracos: "ter um objectivo e realizá-lo";
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	TAD: apresenta a informação solicitada; tem alguma dificuldade e relutância em passar a ideia de negócio para o papel; sente-se alguma contrariedade quando lhe é solicitada mais informação ou quando se insiste em determinado aspecto do negócio; comprou carrinha em vez de cumprir com o pagamento do crédito (não estabelece prioridades; confunde negócio com pessoal); a informação sobre previsão de receitas e sobre o nível de investimento necessário é muito rudimentar, feita sem qualquer ciência, sem reflexão sobre a mesma; QA: descreva o que fazia: "fazia várias coisas (hotelaria)" - não concretiza;
Acompanhamento	É agressivo nas respostas, não colabora, não aceita orientação técnica. Música alta, desordeiros, sem respeito pela vizinhança, festas durante a noite com os amigos, café transformado em bar, má-vizinhança (confirmado); segundo os comerciantes da zona, tem dívidas com a senhoria (confirmada) e com lojas da zona, onde se abastece (para o negócio e para casa);
Observações	Incumprimento no pagamento do crédito e da renda do espaço;

Nome	I-10
Sexo	Masculino
Idade (momento de entrada)	50 anos
Nacionalidade	Africano (Zimbabwe)
Dimensão agregado	4 (o próprio + cônjuge + 2 filhos dependentes)
Escolaridade	9º ano
Sit. Profiss. / n.º anos exper. prof.	Desempregado / Experiência na área de produção agrícola
N.º de anos de utente	6 anos
Encaminhamento	Iniciativa do técnico de serviço social do atendimento
Data de entrada do processo	Julho 2007
N.º de entrevistas / tempo processo	9 / 70 dias
Negócio	Pintura e construção civil
Data de começo da actividade	Novembro 2007
Situação após 24 meses	Mantém a actividade / não cumpre com pagamento do crédito
Motivo pelo qual recorreu ao programa de MC	"Desesperado para começar o meu próprio negócio para ter uma fonte de rendimento";
Expectativas em relação à evolução da situação pessoal / Objectivos traçados para o negócio	"Construir uma empresa forte que possa passar aos meus filhos";
Auto-análise (recursos de que disponho)	"Sei tudo sobre o negócio e somos dois a fazer o trabalho, eu e o meu filho, é melhor assim, ele também sabe tudo sobre esta negócio" (comprovado que não têm falhas e que não cumprem); "tenho know-how e sei tudo sobre construção";
Evidências de características empreendedoras (na maior parte dos casos, esta rubrica resulta da opinião dos Técnicos de avaliação e diagnóstico)	Com experiência na área agrícola; TAD: Indivíduo com competências individuais, sociais, familiares e laborais. Demonstra vontade de reorganizar a sua vida. Tem o constrangimento da língua, mas revela grande força de vontade e motivação para avançar (a realidade mostra o contrário); TAD: Mostra seriedade, vontade de trabalhar, mas falta a duas marcações de reunião, sem ter avisado; "o sucesso depende da dedicação ao trabalho, ser competitivo, ter qualidade e cumprir com os prazos"; pontos fracos: não identifica; pontos fortes: poder de negociação; "sou líder, tenho iniciativa, sou bom planeador, sou organizado, sou comunicativo" (não comprovado); nas características de empreendedorismo, dá-se nota máxima em tudo, excepto resistência à frustração e jeito para correr riscos;
Evidências de capacidade de gestão/organização e de condução de negócios (idem)	TAD: Tem o processo algo estruturado, mas não domina todas as variáveis; pensa com algum detalhe sobre o negócio (no discurso); diz que tudo depende do trabalho que houver e dos clientes que aparecerem; não consegue estruturar alternativas ao negócio e/ou formas de alavancar o seu projecto; demorou sempre bastante tempo a trazer a informação solicitada; nunca tinha tudo feito, ia adiando de reunião para reunião; não chegou a preencher o processo todo; não consegue perspectivar riscos do negócio;
Acompanhamento	Quando o negócio começou a fraquejar, deixou de atender o telefone nem mais respondeu aos pedidos de contacto dos técnicos do gabinete, deixou de prestar qualquer informação; cortou por completo a ligação com os serviços;
Observações	Pediu reforço de crédito por duas vezes (não arranjou maneira de poupar, recorreu sempre à estratégia mais fácil); disse ter sido enganado por vários clientes, que não lhe pagaram (informação não confirmada);