

Departamento de Sociologia

**Empreendedorismo Inclusivo: O desafio da consolidação e
crescimento das micro-iniciativas empresariais “inclusivas”**

CATARINA MACIEL E SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento, Diversidade Locais e Desafios Mundiais: Análise e Gestão

Orientador:
Doutor José Manuel Henriques, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Junho, 2010

RESUMO

Com a presente investigação pretende dar-se um contributo para a compreensão do Empreendedorismo Inclusivo e da “tecnologia social” (estratégias de suporte e acompanhamento) mais adequada para a promoção da consolidação e crescimento de micro-iniciativas empresariais “inclusivas”.

Os domínios teórico-conceptuais definidos permitiram o enquadramento das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” emergentes de Estratégias de Empreendedorismo Inclusivo. Procura-se contribuir para o esclarecimento de ambiguidades relacionados com os diferentes conceitos de Empreendedorismo. É teorizada a inter-dependência entre o Desenvolvimento Local e a emergência e consolidação de micro-iniciativas empresariais “inclusivas”. Com base na análise empírica dos resultados de dois projectos desenvolvidos no âmbito da IC EQUAL, procurou-se analisar a especificidade empresarial destas micro-iniciativas e consequente adaptação da “tecnologia social” para a promoção da sua consolidação e crescimento. São discutidos os resultados e especificidades que implicam uma reformulação de alguns pressupostos da teoria microeconómica para estas micro-iniciativas e a definição de um quadro política que permita o desenvolvimento da actividade empreendedora por pessoas em situação económica e social vulnerável.

Palavras-Chaves: Empreendedorismo Inclusivo, Micro-Iniciativas Empresariais “Inclusivas”, Desenvolvimento Local, IC EQUAL

ABSTRACT

The following research aims at developing the knowledge about Inclusive Entrepreneurship as to the most adequate social technology (strategies of support) to promote the consolidation and growth of ‘inclusive’ business micro initiatives.

The theoretical and conceptual frameworks define the guidelines for “inclusive” business micro initiatives that emerge from a Strategy of Inclusive Entrepreneurship. This research clarifies some of the misconceptions related to the concept of Entrepreneurship and develops a theoretical framework on the interdependence between Local Development and the rise and consolidation of “inclusive” business micro initiatives.

The empiric analysis was based on the results of two projects developed in the EQUAL Initiative and it focuses on the business specificity of these micro initiatives in order to develop the most adequate strategies to promote the consolidation and growth of ‘inclusive’ business micro initiatives.

Subjects to discussion in this thesis, are the specific features and the results of inclusive micro initiatives that lead to the reformulation of some assumptions implied in the microeconomic theory and the development of a political framework Entrepreneurship.

Palavras-Chave: Inclusive Entrepreneurship, “Inclusive” Business Micro Initiatives, Local Development, EQUAL Initiative

AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma tese é aparentemente um acto solitário, de reflexão, de estudo, de concentração...

No entanto, considero que esta tese é também fruto da dedicação de muitas pessoas que foram co-autoras deste trabalho científico.

Agradeço a todos os companheiros desta jornada:

Ao meu orientador, Professor José Manuel Henriques pela sua disponibilidade, paciência e presença durante todo este processo feito de tantos avanços e recuos, por me ter ajudado a descobrir as minhas motivações, as minhas paixões. Agradeço os momentos de reflexão profunda, o testemunho de persistência, de inovação e inspiração

Aos meus professores de Mestrado pela riqueza do conhecimento partilhado, em particular ao Professor Roque Amaro que me ajudou a sonhar num desenvolvimento mais humano, e numa nova reformulação da Economia

Aos entrevistados pela disponibilidade, pela partilha do seu vivido, do seu trabalho, das suas reflexões e experiências. Pela inspiração

Ao meu companheiro de vida por ter assumido esta tese como um projecto a dois

À família pelo apoio incondicional, por acreditarem e investirem neste projecto e por serem obreiros da economia da dádiva

Aos amigos que sempre me deram força, aos que colaboraram directamente e a todos os que respeitaram e compreenderam as ausências durante este tempo

Às pessoas inspiradoras e apaixonadas pela temática do Empreendedorismo Inclusivo que fui conhecendo ao longo deste percurso e que me foram inspirando e, com o seu exemplo, me deram a força necessária para persistir nesta temática

Índice

1.	Contextualização Geral da Problemática	1
2.	Problemática em Investigação	5
3.	Enquadramento Teorico-Conceptual	7
3.1.	O conceito de empreendedorismo	7
3.1.1.	O “Empreendedorismo Empresarial”	7
3.1.2.	Outras dimensões e “conceitos” de empreendedorismo.....	10
3.2.	Empreendedorismo Inclusivo	14
3.2.1.	Uma abordagem, não um conceito	14
3.2.2.	O Empreendedorismo e os desafios da Inclusão social.....	17
3.2.3.	Integração de políticas: a política social e política económica.....	19
3.2.4.	Empreendedorismo Inclusivo e Desenvolvimento local	21
3.3.	O Desenvolvimento Local	22
3.3.1.	O Desenvolvimento regional endógeno	23
3.3.2.	A redescoberta do valor de uso	26
3.3.3.	A importância das agências locais.....	27
3.3.4.	Adensamento da espessura económica local	28
3.3.5.	A desintegração territorial – as áreas urbanas em crise	30
3.3.6.	A acção colectiva – Desenvolvimento Comunitário e Desenvolvimento local .	31
3.3.7.	Coesão territorial e desenvolvimento local	32
3.3.8.	O Desenvolvimento Local e o Empreendedorismo Inclusivo	34
3.4.	Síntese do Enquadramento Teorico-Conceptual: a definição de empreendedorismo inclusivo e micro-iniciativas empresariais inclusivas.....	36
4.	Metodologia	39
4.1.	A Opção Pela Análise de Resultados de Projectos EQUAL	40
4.1.1.	Enquadramento Geral e Contextualização da Iniciativa	40
4.1.2.	A Iniciativa Comunitária EQUAL como laboratório	41

4.1.3.	Princípios Chave da EQUAL	42
4.1.4.	A noção de produto da IC EQUAL	44
4.1.5.	A Iniciativa Comunitária EQUAL e o Desenvolvimento Local	44
4.1.6.	A importância da avaliação durante o processo e na fase de disseminação	45
4.2.	A metodologia adoptada na investigação	45
4.2.1.	O Estudo de Caso	46
4.2.2.	Técnicas de Recolha de Informação	47
5.	Análise empírica	49
5.1.	Estudos de Caso Seleccionados	52
5.1.1.	Contextualização e breve explicação dos estudos de caso	53
5.1.2.	Dimensões	62
5.2.	Resultados	75
6.	Conclusões Finais, Recomendações de Política e Perspectivas de reflexão Futuras ...	78
6.1.	Principais Conclusões	78
6.2.	Recomendações de Política	82
6.3.	Perspectivas de reflexão futuras	84
7.	Referências Bibliográficas	85
8.	Anexos	90

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ANOP	Associação Nacional de Oficinas de Projectos
CCAM	Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
COM	Comissão Europeia
COPIE	Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship
EEE	Estratégia Europeia de Emprego
UE	União Europeia
EUA	Estados Unidos da América
IAPMEI	Instituto Apoio a Pequenas e Médias Empresas Industriais
IC EQUAL	Iniciativa Comunitária EQUAL
INE	Instituto Nacional de Estatística
INSCOOP	Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo
MTSS	Ministério do Trabalho e da Segurança Social
OCDE	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEFP	Observatório de Emprego e Formação Profissional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
p.p.	Pontos percentuais
PEC	Plano de Estabilidade e Crescimento
PME	Pequenas e Médias Empresas
PNE	Plano Nacional de Emprego
ILE	Iniciativas Locais de Emprego
SIM	Sistema de Microcrédito para o Auto-emprego e Criação de Empresas
SISE	Serviço Integrado de Suporte ao Empreendedor
UTAD	Universidade de Trás os Montes e Alto-Douro
VDG	Associação Nacional de Iniciativas Star-Up (<i>Projecto Alemão</i>)

1. CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DA PROBLEMÁTICA

Ao longo dos séculos sempre existiram empreendedores mas a verdade é que actualmente há um reconhecimento de que o empreendedorismo desempenha um papel central no desenvolvimento económico e os empreendedores são considerados agentes essenciais de mudança na economia de mercado (OCDE, 1998).

Drucker, considerado o “pai” da Gestão Moderna, no seu livro *Innovation and Entrepreneurship* considera que nos Estados Unidos da América (EUA) se está a assistir a uma mudança de uma economia “*managerial*” para uma economia empreendedora, sendo que as razões pelas quais o empreendedorismo se tem vindo a afirmar se devem não a razões meramente económicas mas antes a causas que residem nas mudanças de valores, percepções, atitudes e provavelmente a mudanças na democracia, nas instituições e educação. Drucker considera assim que a emergência de uma sociedade empreendedora poderá constituir o ponto de viragem decisivo da história recente (Drucker, 1985).

Este crescente interesse deve-se, em parte, ao facto do empreendedorismo se ter vindo a constituir como uma resposta eficaz à globalização dos mercados, quer no impacto em termos de funcionamento da própria economia, com uma necessidade crescente de flexibilização por parte das empresas, quer no seu impacto no mercado de trabalho.

A Globalização ao potenciar a “*integração mais estreita dos países e dos povos que resultou da enorme redução dos custos de transporte e de comunicação e a destruição de barreiras artificiais à circulação transfronteiriça de mercadorias, serviços, capitais, conhecimentos e pessoas*” (Stiglitz, 2003:46) provocou profundas mudanças a nível mundial, com impactos diferenciados ao nível local. Apesar das inúmeras críticas ao fenómeno da globalização, “*em si mesma a globalização não é boa nem má*” (Stiglitz, 2003:58), pois depende essencialmente do acesso às oportunidades e do aproveitamento por parte dos países, empresas e indivíduos dessas mesmas oportunidades.

De facto, a globalização proporcionou um aumento das oportunidades e dos desafios de criação, inovação e realização para indivíduos e organizações. A globalização, ao potenciar a abertura ao comércio livre e à integração das economias nacionais, remete para a visão do capitalismo de Schumpeter, dando destaque ao empreendedor inovador e à “destruição criadora” que provoca.

Até às décadas de 1960 e 1970 as economias eram essencialmente constituídas por grandes empresas. A dimensão era necessária para obter economias de escala, explorar mercados estrangeiros e acompanhar a regulamentação e as novas oportunidades da tecnologia.

No entanto, nas últimas décadas, face aos impactos da globalização, as grandes empresas tiveram necessidade de proceder a reestruturações, externalizações de serviços ou redução de efectivos (COM, 2003), assistindo-se a uma desintegração vertical destas empresas. Do sistema de produção em linha passou-se ao sistema descentralizado em que a empresa principal reserva para si própria um conjunto de operações que considera indispensáveis, descentralizando as restantes para empresas de menor dimensão, em regime de subcontratação ou trabalho em redes (COM, 2003).

Esta desintegração vertical não se traduziu na perda de importância nem do domínio das grandes empresas, mas potenciou o aumento da criação de Pequenas e Médias Empresas (PME). Entre 2002 e 2008, as PME na União Europeia (UE) aumentaram em 2,4 milhões (13%), sendo que as grandes empresas aumentaram apenas 2 milhões (5%). É de destacar que o maior crescimento verificado respeita a micro-empresas.¹

O aumento do número das PME nas economias mundiais, deve-se essencialmente a duas ordens de factores: o uso das novas tecnologias reduziu a importância das economias de escala e o ritmo crescente da inovação e o encurtamento dos ciclos de vida das tecnologias parecem favorecer a eclosão de novos operadores e de pequenas empresas com maior flexibilidade para lidar com as rápidas mudanças na economia global, nomeadamente variações da procura e mudanças tecnológicas (INSCOOP, 2008). Além disso, a maior abertura dos mercados permite que as empresas que actuam em nichos de mercado tenham a possibilidade de cobrir e alargar nichos à escala global (COM, 2003).

De facto a capacidade de adaptação às mudanças económicas a nível global constitui-se como um elemento preponderante para a competitividade, sendo que são as estruturas mais descentralizadas que respondem melhor à constante adaptação.

O Conselho Europeu, na Cimeira de Lisboa em 2000, definiu como objectivo comunitário para 2010 afirmar a União como uma economia assente no conhecimento, a mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de criar um crescimento económico sustentável, com mais e melhor emprego e maior coesão social. Para tal, o Conselho reconheceu a necessidade de uma transformação económica que permitisse a criação de 15 milhões de novos empregos, sendo a criação de novas iniciativas essenciais para atingir esse objectivo (COM, 2003).

¹ Informação adicional: Anexo 1, gráfico 1

Esta necessidade de criação de novos empregos advém também das alterações em termos de mercado de trabalho suscitadas pela globalização e que constituem uma das grandes preocupações dos governos e sociedades actuais.

Observam-se actualmente duas grandes linhas de mudança.

Por um lado, os efeitos do progresso tecnológico e dos novos métodos de organização e gestão de empresas sobre o trabalho humano contribuem para a redução da mão-de-obra nas empresas. Este fenómeno é acentuado pelo reforço da ideologia neo-liberal, em que se procura a construção de um modelo empresarial de trabalho, flexível e autónomo.

Por outro lado, do sistema de produção em linha passou-se ao sistema descentralizado constituído por pequenas empresas a quem é exigido um grau de agilidade e flexibilidade para fazer face às variações da procura e das mudanças tecnológicas, o que tem impacto em termos da flexibilização da mão-de-obra (Costa, 2005).

Face à globalização e às novas lógicas de mercado, assentes na competitividade, os mercados encontram-se em profunda mutação, com uma crescente flexibilização do mercado de trabalho, um número crescente de desemprego, tendencialmente estrutural, e formas atípicas de emprego que muitas vezes se traduzem na precarização do trabalho. E este problema é tanto mais grave na medida em que nas sociedades ocidentais o emprego é assumido como um dos principais factores de inclusão social, na medida em que o desemprego significa não só estar privado de uma fonte de rendimento mas também *“perder um dos vínculos mais importantes de ligação à sociedade, à rede de relações interpessoais que o emprego proporciona e ainda ao sentimento que do mesmo advém de participar na vida económica do país”* (Costa, 2003: 57).

Este problema social tem sido agravado pelo facto da generalidade dos países apresentarem uma deficiente capacidade de criação de emprego e se assistir actualmente a um crescimento das taxas de desemprego europeias que na zona Euro é próxima dos 10%.²

Desde o final da década de 90 que a UE tem definido o emprego como uma das suas prioridades políticas. A definição de uma Estratégia Europeia de Emprego (EEE) consubstanciada em Directrizes para o Emprego que cada país tem de transpor para o respectivo Plano Nacional de Emprego (PNE), demonstra a crescente preocupação com a implementação de um conjunto de Políticas Públicas que promovam a redução do desemprego (OEFP, 2000).

² Informação adicional: Anexo 1, gráfico 2

Uma das recomendações da EEE é o aumento do dinamismo económico através da melhoria do ambiente para a actividade empreendedora. Esta recomendação traduz o reconhecimento por parte da União dos benefícios sociais do empreendedorismo: combate ao desemprego e à pobreza; a minimização dos efeitos de dependência ou passividade face aos sistemas de protecção social públicos; oferta de soluções alternativas para aqueles que não conseguem realizar-se no mercado de trabalho (OCDE, 1998).

Esta aposta consubstancia-se no facto do emprego tender a crescer mais nas micro empresas do que nas grandes empresas. De facto entre 2002 e 2008 as micro-empresas registaram um crescimento médio de criação de emprego de cerca de 13%, sendo que a taxa de crescimento da criação de emprego das grandes empresas ficou limitada aos 5,5%.³ Da análise conclui-se que apesar das grandes empresas deterem um nível elevado de postos de trabalho, a verdade é que apresentam cada vez maiores dificuldades para a criação de novo emprego.

Por outro lado, a iniciativa privada como promotora de criação de emprego é particularmente atractiva num contexto de restrição das despesas públicas e ilustra as preferências dos decisores políticos pelo combate ao desemprego do lado da oferta, através de Políticas Activas de Emprego. Deste modo, a promoção do empreendedorismo é encarada como parte da fórmula que irá promover a reconciliação entre o sucesso económico e a coesão social (OCDE, 1998).

Acrescente-se ainda que face aos efeitos locais da globalização e aos resultados muito reduzidos no combate ao desemprego das políticas macroeconómicas é cada vez mais reconhecido internacionalmente que os sistemas de produção locais e os mercados jogam um importante papel na satisfação das necessidades dos consumidores e na criação de emprego (World Commission on the Social Dimension of Globalization, 2004).

³ Informação Adicional: Anexo 1, Gráficos 3 e 4

2. PROBLEMÁTICA EM INVESTIGAÇÃO

O acesso ao emprego está cada vez mais dependente de novo emprego. E por sua vez o novo emprego está cada vez mais dependente de novas iniciativas empresariais.

A resposta à criação de novo emprego implica assim o estímulo ao empreendedorismo empresarial. No entanto, o Empreendedorismo ainda é muito associado a empresários com capital financeiro, que criam empresas muito inovadoras, em sectores de ponta.

Por conseguinte, é importante clarificar esta mensagem e tornar o empreendedorismo empresarial mais acessível a todos, nomeadamente a pessoas em situação económica e social vulnerável e que poderão encontrar no Empreendedorismo uma resposta mais digna para a sua inclusão social.

Tendo em consideração que as pessoas em situação económica e social vulnerável apresentam uma série de barreiras adicionais no acesso à criação de empresas, para que lhes seja facultada uma oportunidade é necessária a definição de uma Estratégia de Empreendedorismo Inclusivo que tenha em consideração a especificidade e as dificuldades deste público-alvo.

Estas Estratégias deverão pressupor para além da criação a sobrevivência das actividades geradas. De facto, o Empreendedorismo só poderá constituir-se como uma via para a integração económica se for assegurada a sobrevivência das micro-iniciativas empresariais, sob pena de depois da fase de *start-up* os empreendedores se encontrarem numa situação mais fragilizada do que anteriormente. Tão importante como criar novas empresas é evitar a morte prematura destas mesmas empresas, é torná-las de facto micro-iniciativas empresariais ‘inclusivas’.

E este é um desafio tanto mais relevante tendo em conta os números da demografia empresarial. De facto vários estudos têm evidenciado a elevada taxa de mortalidade que afecta as empresas de menor dimensão a nível comunitário e nacional.

A taxa de natalidade das empresas portuguesas é elevada. Em 2006 era de 15,7%⁴ (Acima da média europeia que se situava nos 9,7%⁵) mas esta taxa é acompanhada também por uma taxa

⁴ Informação adicional: Anexo 1, gráfico 5. Apesar destes dados obtidos por um estudo incidir a sua análise sobre a demografia de todas as empresas nacionais, serão considerados no âmbito desta tese os números apresentados, na medida em que entre 2004-2007 mais de 68% do sector empresarial era composto por empresas individuais (empresários em nome individual e trabalhadores independentes). Será feita uma extrapolação de valores.

⁵ Informação adicional: Anexo 1, gráfico 6. Este estudo também respeita à totalidade das empresas, sendo que na União Europeia as micro-empresas representam 60% das empresas criadas.

de mortalidade elevada de 17,4% (2006)⁶, sendo que esta taxa tem registado uma evolução crescente nos últimos anos (em 2004 era de 11,5%) e encontra-se bastante acima da média europeia que em 2005 se cifrava nos 9,1%.

Da análise estatística conclui-se que os dois primeiros anos de actividade são os mais críticos, na medida em que são aqueles em que se registam as taxas de sobrevivência menores, ou seja, são os anos em que o risco é mais elevado e em que as empresas enfrentam os maiores desafios e obstáculos que poderão condicionar a sua permanência no mercado. Cerca de 70% das empresas sobrevivem ao primeiro ano de actividade. Do primeiro para o segundo ano a taxa de sobrevivência decresce cerca de 19 p.p., sendo que do segundo para o terceiro este decréscimo é atenuado, cerca de 6.7 p.p.⁷

“A grande dificuldade não é criar uma empresa. Custa é mantê-la, expandi-la, ou seja, custa a parte da consolidação e crescimento”⁸

A resposta a este desafio acrescido no âmbito de uma Estratégia de Empreendedorismo Inclusivo deverá ter em consideração a especificidade destas micro-iniciativas criadas por pessoas em situação económica e social vulnerável, a maior parte das vezes com qualificações desvalorizáveis no mercado de trabalho, e caracterizadas por serem actividades de trabalho intensivas e com escassez de capital. De facto é importante perceber quais as estratégias empresariais diferenciadoras das micro-iniciativas inclusivas face às empresas tradicionais, uma vez que só a partir desta caracterização será possível definir a “tecnologia social”⁹ (estratégias de suporte de acompanhamento) ao serviço da promoção da consolidação e crescimento.

Por conseguinte, na presente investigação pretende-se dar um contributo para a seguinte questão:

Que “tecnologia social” deverá ser desenvolvida para promover a consolidação e crescimento de micro-iniciativas inclusivas, tendo em consideração as suas especificidades?

⁶ Informação adicional: Anexo 1, gráfico 7

⁷ Informação adicional: Anexo 1, gráfico 8

⁸ Comunicação de Cristina Coelho. Informação Adicional no anexo 2, entrevista 1

⁹ Esta designação é utilizada por Sirolli, para definir mecanismos de suporte e acompanhamento de empreendedores. A metodologia caracteriza-se por ser inovadora, e ajustada.

3. ENQUADRAMENTO TEORICO-CONCEPTUAL

3.1. O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo procurará explicitar-se o conceito de empreendedorismo, a sua evolução e a recente aplicação a outros contextos que leva alguns autores a considerar que quando se aborda esta temática deverá falar-se não de um conceito mas dos conceitos de Empreendedorismo.

3.1.1. O “EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL”

O conceito de empreendedorismo surgiu associado à criação de iniciativas empresariais (OCDE, 1998). No entanto, o próprio conceito empresarial de empreendedorismo é multidimensional, toma diversas formas e aparece em pequenas e grandes empresas, em *start-ups* e empresas estabelecidas, na economia formal e informal, em actividades legais e ilegais, em sectores tradicionais e inovadores, em actividades de baixo e elevado risco, e em todos os sectores económicos. De acordo com Drucker desde que Say “*cunhou*” o termo empreendedor que tem existido uma enorme confusão entre empreendedor e empreendedorismo (Drucker, 1985).

De facto, foram vários os autores que, desde o século XVII/XVIII, tentaram explicar o papel do empreendedor na actividade económica.

O termo “*entrepreneur*” teve origem na economia francesa entre os séculos XVII/XVIII e era usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem “*novas e melhores formas de fazer as coisas*” (Dees, 2001).

A primeira formulação teórica da função do empreendedor é atribuída a Cantillon que no *Ensaio Geral da Natureza do Comércio* (1755) define o empreendedor como aquele que assume o risco e a incerteza inerentes à actividade económica, ou seja, “*(...) o empreendedor é o agente que compra meios de produção a determinado preço tendo em vista considerá-los um produto que venderá a preços que, na data em que se compromete, são incertos*” (INSCOOP, 2008). O empreendedor de Cantillon surge assim como o primeiro agente económico e que está completamente associado ao risco.

No século XIX o economista Jean Baptiste Say defende que o crescimento e o funcionamento do sistema económico estão dependentes da existência de empreendedores. Say define o empreendedor como aquele que cria valor, na medida em que altera o rendimento dos recursos (Drucker, 1989:45), ou seja, “*O empreendedor movimenta recursos económicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento*” (Dees, 2001:2). Desta forma, o empreendedor tem como principais funções ser mobilizador e organizador de factores dispersos.

Knight assume que o empreendedor é indissociável do risco e da incerteza, dado que os bens são produzidos para pessoas desconhecidas, ou seja, quem decide produzir não detendo informação perfeita assume a responsabilidade de fazer uma previsão de uma procura impessoal e incerta. Tendo em conta esta ligação com o risco, para Knight o empreendedor não é separável do controlo da empresa (OCDE, 1998).

No século XX, Schumpeter dá nova ênfase ao conceito de empreendedorismo, sendo, segundo Drucker, o primeiro economista moderno a preocupar-se com o empreendedor e o seu impacto na economia, pois anteriormente os economistas assumiam o empreendedorismo como um “*evento meta-económico*”, algo que influenciava e dava forma à economia sem ser parte dela (Drucker, 1985).

Schumpeter recusa a teoria do equilíbrio neo-clássico como instrumento analítico adequado ao desenvolvimento capitalista (Murteira, 2007), afirmando que o desequilíbrio dinâmico, provocado pela inovação empreendedora, mais do que o equilíbrio e a optimização, era a norma de uma economia saudável e a realidade central para a teoria e prática económica (Drucker, 1985:24).

Ao procurar compreender a natureza do sistema capitalista e a sua dinâmica, Schumpeter analisa como é que um circuito (termo pelo qual ele designa uma economia que funciona em condições inalteráveis) passa a um estado de evolução sem influência externa. Os únicos factores de mudança admitidos são internos e de ordem económica. Dos factores considerados, apenas a inovação pode aparecer de forma autónoma, modificando o comportamento dos agentes e a estrutura da economia.

Por conseguinte, o crescimento económico é resultado da dinâmica empresarial que introduz sucessivas inovações na actividade económica (Murteira, 2007) e os empreendedores são os inovadores que conduzem o processo “*criativo/destrutivo*” do capitalismo. “*A função dos*

empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção através da exploração de uma invenção ou, mais genericamente, de uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para produzir um novo produto ou a produção de um já existente mas de outra forma, através de novas fontes de abastecimento de materiais ou de um novo mercado para os produtos, através da reorganização da economia, etc.” (Dees, 2001:3), distinguindo-se dos outros agentes económicos pela sua intuição e capacidade de decisão, nomeadamente dos capitalistas. Apesar da função empreendedora poder ser facilitada pela propriedade de bens, para Schumpeter capitalistas e empreendedores não são sinónimos, nomeadamente na partilha de riscos, ou seja, *“(...) o papel dos primeiros é o de assumir um risco relativo à inovação e o papel dos segundos é assumir um risco relativo ao lucro potencial”* (INSCOOP, 2008)

Schumpeter dissocia também o empreendedor do inventor. *“Muitos inventores tornam-se empreendedores mas não existe necessariamente uma conexão entre as duas funções. O inventor produz ideias, o empreendedor ‘faz as coisas’. No século XIX o típico empreendedor industrial seria provavelmente o homem que punha em prática um novo método de produção, incorporando-o numa nova empresa e que depois ficaria como gerente-proprietário dessa empresa. Nas empresas actuais de larga escala, a questão surge sobre quem deverá ser considerado o empreendedor”*.

Peter Drucker amplifica a definição de Say centrando-se na oportunidade. Para Drucker os empreendedores não têm de provocar mudanças, têm de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança: *“O empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade”*(Drucker, 1985:25). Desta forma os empreendedores assumem a mudança como algo rotineiro e saudável. Os empreendedores têm uma atitude mental que vê as oportunidades criadas pela mudança em vez de ver os problemas. Segundo Drucker apesar de haver *“(...) inovações que constituem por si mesmas uma mudança importante (...) a maioria das inovações são muito prosaicas; exploram a mudança. Portanto, a disciplina da inovação (que é a base do conhecimento da actividade empresarial) é uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que geralmente oferecem oportunidades empresariais”* (Drucker, 1989, 47).

Drucker dissocia o empreendedorismo do risco, considerando que empreendedorismo é “arriscado” principalmente porque são poucos os chamados empreendedores que sabem o que estão a fazer. Muitos têm falta de metodologia e violam regras elementares e muito conhecidas (Drucker, 1985:26).

Por outro lado, Drucker dissocia o empreendedorismo dos pequenos e novos negócios, na medida em que considera que todos os novos pequenos negócios têm muita coisa em comum mas para serem empreendedores são necessárias algumas características especiais. Drucker assume que os empreendedores são uma minoria entre os novos negócios (Drucker, 1985:20) e que uma empresa também não precisa de ser pequena para ser empreendedora. E nem o empreendedorismo se confina às instituições económicas.

Os empreendedores não têm de ser capitalistas, apesar de precisarem de capital para desenvolverem as suas actividades. Também não são investidores. Eles assumem riscos mas também todos aqueles que estão numa actividade económica.

O empreendedor não é necessariamente um empregador mas pode ser também um funcionário que poderá desenvolver no âmbito da sua empresa o *intrapreneurship*.

O empreendedorismo é um factor distinto quer de um indivíduo quer de uma instituição. Não é uma característica pessoal. Mas uma pessoa que é confrontada com uma decisão pode aprender a ser e a comportar-se como empreendedor. Empreendedorismo é mais um comportamento do que uma característica pessoal. A sua base assenta mais no conceito e na teoria do que na intuição (Drucker, 1985: 23).

Dado que segundo Drucker toda a prática assenta numa teoria, o empreendedorismo assenta na teoria económica e da sociedade. A teoria vê a mudança como normal e saudável. E assume que a sociedade deve fazer alguma coisa diferente em vez de fazer algo completamente novo. Foi basicamente o que Say disse “*os empreendedores perturbam e desorganizam*” e que Schumpeter denominou como a “*destruição criativa*” (Drucker, 1985:23).

Tendo em conta a evolução do conceito empresarial de empreendedorismo é possível identificar três ideias centrais: criação de valor (Say), inovação (Schumpeter) e capacidade de aproveitamento de oportunidades (Drucker)

3.1.2. OUTRAS DIMENSÕES E “CONCEITOS” DE EMPREENDEDORISMO

Tal como Drucker refere o empreendedorismo não é exclusivo do sector empresarial, na medida em que ao descreverem uma atitude mental e um tipo de comportamento que se pode manifestar em qualquer lado, podem ser facilmente aplicadas a outros sectores (Dees, 2001). De facto, nos últimos anos verificou-se que o conceito do empreendedorismo “*extravasou da*

área económica para a área política, para a área da mudança institucional e para a área social” (Ferreira, 2006), ou seja, os empreendedores já não são só os empresários com ideias novas mas também os políticos, os profissionais, os peritos e os activistas (INSCOOP, 2008). Deste modo, muitos dos princípios aplicados aos empreendedores empresariais podem ser adaptados a outros sectores e assim criar-se “*outros empreendedorismos*”.

A explosão conceptual cresce com as novas tecnologias, associado à globalização dos mercados e às oportunidades de negócio em múltiplas áreas.

Alguns destes conceitos de empreendedorismo começam a estar cada vez mais na moda e a ser alvo de políticas específicas e de diferentes análises.

Empreendedorismo Social

O Empreendedorismo Social é um dos conceitos mais populares e reconhecidos. Actualmente, “*a revista económica norte-americana Fast Company publica todos os anos a lista dos vinte e cinco melhores empreendedores sociais*” (Yunus, 2008:58). O empreendedorismo social é hoje leccionado em diversas universidades um pouco por todo o mundo.

“Há algumas décadas atrás Bill Drayton convenceu-se de que o pensamento inovador e criativo podia ser aplicado na solução de problemas sociais aparentemente irresolúveis. E entusiasmou-se quando percebeu que, um pouco por todo o mundo, muita gente já fazia exactamente isso. (...) Uma das primeiras iniciativas de Bill foi encontrar essas pessoas e reconhecer o seu mérito, chamando-lhes «membros Ashoka»” (Yunus, 2008:58). Estava assim lançado um “*movimento global em volta do conceito de empreendedorismo social a partir da Fundação Ashoka*” (Yunus, 2008:58).

O Empreendedorismo Social comporta uma ideia muito ampla. “*De acordo com a definição geralmente adoptada, qualquer iniciativa inovadora para ajudar os outros cabe no conceito de Empreendedorismo Social. A iniciativa pode ser económica ou não, com ou sem fins lucrativos*” (Yunus, 2008:59).

Um dos exemplos à escala global de empreendedorismo social e que se relaciona com a criação de micro-iniciativas é o Grameen Bank, na figura do seu fundador, Muhammad Yunus, que encontrou uma resposta inovadora a fim de minorar os problemas de pobreza e exclusão social de milhares de pobres no Bangladesh. Através de métodos inovadores e aposta num grupo marginalizado, as mulheres, criou uma nova metodologia de inserção com base num produto financeiro, o Microcrédito (Yunus, 2002). Esta metodologia encontra-se em forte expansão a nível internacional.

É possível distinguir pelo menos quatro tipos de Empreendedorismo Social (INSCOOP, 2008):

- a) Definição que destaca a finalidade social das organizações que é realizada através de actividades de carácter mercantil. A sua missão social, a resolução dos problemas sociais, dá-se pela geração de rendimentos a partir da sua actuação no mercado (Young Foundation). Yunus enquadra neste Empreendedorismo os negócios sociais.
- b) Definição centrada no carácter inovador da actividade. As empresas não são inovadoras na sua actividade comercial mas sim por proporem novas configurações organizacionais ou novas soluções para os problemas. Esta é a visão europeia de empreendedorismo associado à criação de empresas sociais que constituem uma demarcação tipicamente europeia entre a economia capitalista e a economia social. Este tipo de empreendedorismo tem-se afirmado como uma via promissora da renovação da intervenção social, das oportunidades do mercado de trabalho, da criação de formas alternativas de produção económica e de participação social e democrática.
- c) Centrada na sustentabilidade económica e no impacto de larga escala. O empreendedor social é um agente de mudança no sector social *“e age de um modo particular: adopta uma missão para criar e manter valor social, reconhece e procura obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão, empenha-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem, actua com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento e presta contas as seus clientes.”* (INSCOOP, 2008:35). Esta é a definição adoptada pela Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, que assume que os empreendedores sociais são os agentes de mudança do sector social, sendo que a maneira de medir o seu sucesso não é pelo lucro mas pela melhoria do nível de vida daqueles que são mobilizados pela sua acção. Apesar da distinção, os empreendedores sociais e os empreendedores empresariais partilham algumas características como a inovação e a assunção de riscos na abordagem aos desafios, na habilidade para aproveitar oportunidades, transformando o negócio e mobilizando recursos (Schwab Foundation).
- d) Definição relacionada com a inovação sistémica – identificação de novas soluções para a resolução de problemas sociais. Segundo Billy Drayon *“os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar o peixe ou a ensinar a pescar”* (Ashoka).
Uma modalidade próxima deste quarto tipo é o *“Empreendedorismo Económico Solidário”* – todas as formas de associação produtiva entre trabalhadores como alternativa ao desemprego, falta de rendimento e marginalização pelo mercado de

trabalho. Este tipo de Empreendedorismo encontra-se muito associado a formas de solidariedade assentes nas redes comunitárias, na denominada Economia Popular, com grande peso nos países da América Latina.

A fim de resolver os problemas de sobrevivência colectiva os membros das comunidades criam associações populares baseadas na ajuda mútua e na propriedade comum dos meios de produção (Laville, 2009). *“Estas associações podem assumir diversas formas: oficinas de produção, organizações de desempregados que procuram emprego colectivamente, grupos de alimentação comunitária (cozinhas colectivas ou hortas comunitárias), organizações dedicadas aos problemas de habitação, de electricidade e de água potável, organizações pré-cooperativas de auto-construção, associações de prestação de serviços à colectividade nos domínios da saúde e cultura”* (Laville, 2009:16). Esta economia expressa a solidariedade, na medida em que os problemas não são resolvidos individualmente ou na esfera privada, mas ao serem colectivamente resolvidos são transpostos para a esfera pública.

Empreendedorismo Informal

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define as pequenas unidades informais como *“unidades de produção de bens e serviços com o intuito primordial de gerar emprego e rendimento para as pessoas nelas envolvidas e caracterizam-se pelo baixo nível de organização e a pequenas dimensão, pela pouca ou nenhuma divisão entre trabalho e capital como factores de produção e pela facto das relações de trabalho, quando existentes, serem baseadas na maior parte das vezes em empregos ocasionais, relações de parentesco ou relações pessoais e sociais, em lugar de relações contratuais com garantias formais”* (OIT, 2006 in INSCOOP, 2008:33). Apesar do risco incorporado, a OIT considera que uma das vantagens da Economia Informal se prende com o facto de servir de *“viveiro de empresas”*, promovendo o empreendedorismo, na medida em que muitos dos que trabalham na Economia Informal desenvolvem um *“sentido apurado de negócio, espírito criativo, dinamismo e capacidade de inovação. Ao habilitarem os seus promotores a operar com um alto grau de flexibilidade, ao familiarizá-los com o negócio nas suas vertentes de organização e de mercados e ao ajudá-los a consolidar uma relação estável com o mercado, estas actividades informais condicionam o modo como o fenómeno se expressa em Portugal”* (OIT, 2005).

A flexibilidade das empresas informais, que conseguem muito facilmente adaptar o trabalho, produtos e serviços para tirar vantagem das novas oportunidades do mercado, baseia-se em parte na importância das relações sociais na regulação da Economia Informal. Por outro lado,

a Economia Informal tem a função de facilitar a entrada de pessoas no mercado de trabalho, mercê da capacitação das pessoas e do alargamento das redes sociais dessa mão-de-obra (Roberts, 1994).

A Economia Informal oferece também aos que têm pouco capital um leque mais variado de oportunidades, na medida em que suprindo alguns custos de formalização conseguem abarcar sectores dos quais seriam, provavelmente, excluídos pela Economia Formal.

3.2. EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO

No capítulo anterior procedeu-se à análise da evolução do conceito de Empreendedorismo Empresarial e os diferentes conceitos que surgiram associados a esta temática. Esta análise permitiu situar estes conceitos num quadro teórico-conceptual próprio.

Neste capítulo a análise centra-se no Empreendedorismo Inclusivo. Apesar de muitas vezes surgir associado e até sobreposto aos conceitos apresentados anteriormente, a verdade é que pressupõe uma abordagem diferenciada, pelo que pressupõe o desenvolvimento de um quadro teórico-conceptual próprio.

3.2.1. UMA ABORDAGEM, NÃO UM CONCEITO

Antes de mais é importante esclarecer que no âmbito deste trabalho não se pretende abordar o Empreendedorismo Inclusivo enquanto conceito, na medida em que não cumpre os critérios fundamentais para a sua utilidade e pertinência social: ser cientificamente fundamentado (bibliografia, trabalhos académicos) e ter reconhecimento institucional internacional (Amaro, 2004). Desta forma o Empreendedorismo Inclusivo será abordado não enquanto conceito mas enquanto designação de uma abordagem específica.

Esta abordagem só muito recentemente foi denominada de Empreendedorismo Inclusivo.

No entanto, nos anos 70 a OCDE chama a atenção para a necessidade de desenvolvimento de políticas que promovam a criação de empresas por parte de empresários não tradicionais, identificando estes empresários como desempregados que pretendiam criar o auto-emprego, nomeadamente através da capitalização do subsídio de desemprego. Nos anos subsequentes surgem em vários Estados-Membros políticas de estímulo à criação do próprio emprego.

Em 1976 Yunus criou o Microcrédito como uma forma de luta contra a pobreza mas tal como foi criado revela-se um instrumento muito mais complexo do que o acesso simples a um crédito, uma vez que se constitui como um dos instrumentos mais eficazes de capacitação para o empreendedorismo das comunidades em situação de exclusão. De facto, pressupõe um *empowerment* comunitário, familiar e individual. O objectivo é que as mulheres (principal grupo-alvo dos programas de microcrédito) tenham vontade de mudar a sua vida, contribuindo para a transformação social. Implica a criação de laços comunitários entre as tomadoras do empréstimo, o desenvolvimento de relações de confiança entre as tomadoras e com o banco e uma territorialização da acção, na medida em que os negócios acabam por depender uns dos outros no que respeita ao acesso ao crédito. Através de uma formação entre pares e com o mediador do banco as mulheres vão tendo a possibilidade de melhorar o seu negócio e recorrendo a empréstimos complementares. O microcrédito, apesar de muito associado aos países em desenvolvimento, tem-se expandido a todos os países. Segundo Muhammad Yunus, fundador do primeiro banco de Microcrédito, o Grammen Bank, “*o trabalho autónomo tem os seus limites, mas em muitos casos é a única solução para melhorar a sorte daqueles que as nossas economias se recusam a empregar e cuja carga os contribuintes se recusam a suportar*” (Yunus, 2002).

Apesar destas abordagens de Empreendedorismo Inclusivo, a designação de Empreendedorismo Inclusivo surge mais tarde no âmbito de uma Comunidade de Prática desenvolvida no quadro da IC EQUAL. Esta Comunidade de Prática de Empreendedorismo Inclusivo (COPIE - rede de cooperação e parceria de abrangência transnacional) constitui-se como uma rede de partilha de Boas Práticas de projectos desenvolvidos no âmbito da Rede Temática de Empreendedorismo da IC EQUAL. A rede procurou por um lado reunir toda a informação sobre os projectos e parcerias desenvolvidas no âmbito do Empreendedorismo e por outro lado o desenvolvimento de ferramentas para a promoção do Empreendedorismo Inclusivo. A COPIE apresenta como principal objectivo reduzir o *gap* entre a implementação do Empreendedorismo Inclusivo e as políticas de empreendedorismo. No âmbito da COPIE foram definidos quatro grandes desafios para a promoção do Empreendedorismo Inclusivo: cultura e condições, apoio a *start-ups* e formação, consolidação e crescimento, financiamento adequado.¹⁰

¹⁰ Informação Adicional: A COPIE é uma comunidade prática que assenta a informação numa plataforma virtual: <http://www.cop.downloadarea.eu> e <http://wikipreneurship.eu>

A COPIE apresenta o Empreendedorismo Inclusivo como uma abordagem integrada de promoção de um conjunto de atitudes, competências e *skills* que permitem às pessoas tornar os seus sonhos em projectos ou empresas concretas.

E esta abordagem permite desde logo clarificar dois equívocos que surgem frequentemente associados ao Empreendedorismo Inclusivo: este não se limita à criação de empresas e não se pode confundir com o conceito de Empreendedorismo.

Assim, o Empreendedorismo Inclusivo remete-nos para a criação de iniciativas, na medida em que as pessoas não estão no mercado só à procura de um trabalho mas também de uma forma de viverem a sua vida sem comprometerem a sua dignidade (Sirolli, 2008).¹¹

E essa forma de vida poderá passar pela criação de uma empresa ou por soluções de carácter colectivo, como a criação de pequenas cooperativas, incubadoras sociais¹², mas que permite uma fonte de rendimento para o empreendedor, ou seja, o enfoque reside na criação de actividades que permitam gerar um retorno financeiro que garanta a sobrevivência do empreendedor.

Segundo Sirolli o segredo está em permitir às pessoas descobrirem qual é a sua paixão, na medida em que a *“característica comum das pessoas apaixonadas é que elas fazem coisas”* (Sirolli, 2008). No entanto, especialmente nos países europeus, em que as pessoas foram educadas para um trabalho por conta de outrem, é necessário estimular esta descoberta e criar uma cultura mais empreendedora, de forma a que as pessoas considerem que o alargamento de oportunidades de inserção encontra-se associado quer à iniciativa empresarial quer ao trabalho por conta de outrem.

Todavia, não é suficiente que a pessoa descubra a sua paixão e seja criativo mas também é muito importante ter *skills*, de forma a internalizar as acções com vista a uma maior eficiência, ou seja, o objectivo é que a auto-realização pessoal passe por uma realização com competência.

Desta forma o enfoque deverá ser na promoção do potencial criativo que as pessoas têm nelas e a usá-lo para criar um futuro mais sustentável para todos (Sirolli, 2008).

Em relação ao segundo equívoco Empreendedorismo Inclusivo não pode confundir-se com o Empreendedorismo enquanto simples criação de empresas, na medida em que se afirma como uma abordagem abrangente que pretende constituir-se como uma resposta facilitadora da

¹¹ Esta questão é proposta por Sirolli, fundador do Sirolli Institute e que desde 1985 tem procurado investigar o tipo de tecnologia social mais adequado para maximizar o número de indivíduos que crescem no seu potencial. Sirolli propõe a metodologia do Facilitador Empresarial (uma abordagem integrada e centrada na pessoa que tem vindo a ser aplicado ao longo dos últimos 25 anos em diferentes países, nomeadamente Austrália e Estados Unidos da América)

¹² Comunicação de Carlos Ribeiro (Entrevista em anexo)

integração económica das populações económica e socialmente mais vulneráveis, ou seja, o Empreendedorismo Inclusivo assume um papel importante no alargamento das oportunidades de acesso ao emprego. O Empreendedorismo Inclusivo é “*dar a todas as pessoas a oportunidade de encontrarem o seu espaço no mercado de trabalho*”¹³, ou seja, todas as pessoas têm potencial para contribuir para o desenvolvimento económico e o empreendedorismo é tão importante como um emprego.

3.2.2. O EMPREENDEDORISMO E OS DESAFIOS DA INCLUSÃO SOCIAL

O conceito de Inclusão Social é complexo e heterogéneo e surge como contraponto ao conceito de exclusão.

O conceito de exclusão social é introduzido pela Comissão Europeia em meados dos anos 80, como conceito complementar ao conceito de pobreza.

O conceito de exclusão social implica a existência de um referencial de que se é ou se está excluído. Então ao abordarmos a exclusão social assumimos que o referencial é a sociedade.

Assumindo que a sociedade é um conjunto de sistemas sociais então a exclusão deverá ser abordada de uma perspectiva sistémica, tendo em consideração o posicionamento dos indivíduos em relação a uma série de domínios, nomeadamente domínio social, ao domínio económico (sistemas geradores de rendimento, acesso ao mercado de trabalho sistemas de segurança social e propriedade), ao domínio institucional (acesso a instituições, participação política), domínio espacial (situações em que a exclusão diz respeito a determinados territórios) e domínio do simbólico, referências identitárias e construção de memórias individuais (Costa, 2008).

A fronteira entre inclusão e exclusão não é precisa e a exclusão poderá ser assumida como um processo e muitas vezes o que se verifica é uma exclusão social múltipla. Se existem diferentes graus de exclusão também existem diferentes graus de inclusão, ou seja, existe “*um continuum de inclusão-exclusão*” (Costa, 2008).

Para que os conceitos possam ser aplicados na prática é necessário definir quais os sistemas que são considerados básicos, quais os domínios satisfatórios, definindo indicadores que permitam analisar o limiar a partir do qual uma pessoa é excluída (Costa, 2008).

¹³ Comunicação de Norbert Kunz. Informação Adicional no anexo 2, entrevista 2.

O desemprego surge muitas vezes associado a situações de exclusão social, na medida em que na sociedade europeia o emprego constitui-se como um dos principais mecanismos de inclusão social, seja pela via da geração de rendimentos, seja pelos laços sociais que gera. Além disso, a gravidade do desemprego na Europa é de tal forma preocupante, não só pela sua abrangência geográfica mas também porque, tendo em consideração o número crescente de pessoas em situação de desemprego de longa duração, degenera outro tipo de exclusões. Esta situação obriga a uma reflexão e actuação mais profunda, concertada e inovadora.

A integração pelo económico não se reduz à colocação no mercado e à formação profissional. E dada a dificuldade de integração, porque a criação directa de postos de trabalho é decrescente, a criação de micro-iniciativas, afigura-se como uma forma de inclusão social e transversal a toda a sociedade.

No entanto, o Empreendedorismo não emerge espontaneamente nem se encontra acessível a todas as pessoas, particularmente a pessoas que *“estão nas margens do funcionamento comunitário social e que carecem para uma abordagem inclusiva de uma intervenção que favoreça a inclusão neste caso através de mecanismos ligados à acção empreendedora”*.¹⁴

Qualquer estratégia de Empreendedorismo para ser de facto inclusiva terá de *“implementar soluções flexíveis e adaptadas de base colectiva que envolvam e projectem para um futuro profissional minimamente organizado esta nova geração de desempregados que se encontra no meio da ponte, que não tem condições para se reconverter e retomar uma condição assalariada por conta de outrem e que pretende exprimir as suas competências profissionais como elemento central do seu projecto de vida”* (Ribeiro, 2009).

Ribeiro sugere que para que se trate de uma *“real estratégia de empreendedorismo é necessário que os processos de reinserção baseados no Empreendedorismo Inclusivo estabeleçam mecanismos muito fortes entre as estratégias de inclusão e de empreendedorismo e introduzam obrigatoriamente nesta dinâmica um novo paradigma que assenta em conceitos como empresas cidadãs, responsabilidade social, economia solidária, cooperativismo”* (Ribeiro, 2009). Com vista a uma melhor compreensão do enquadramento do Empreendedorismo Inclusivo Ribeiro propõe o seguinte esquema:¹⁵

¹⁴ Comunicação de Carlos Ribeiro. Informação adicional no anexo 2, entrevista 3.

¹⁵ Fonte de informação: Ribeiro, 2009: 221



Da análise do esquema constata-se que à medida que se evolui de uma estratégia de inserção para uma estratégia de integração o processo de autonomia do indivíduo é progressivamente maximizado (Ribeiro, 2009).

No entanto, a estratégia só se constitui como inclusiva quando passa a *“funcionar na base da negociação e da procura sistemática de equilíbrios, agindo entre o projecto pessoal do sujeito desempregado e mecanismos de acompanhamento muito activos cuja finalidade consiste em apoiar o projecto individual com uma adaptação sistemática de ambas as partes, empresa e indivíduo, por forma a garantir o êxito do projecto individual”* (Ribeiro, 2009).

Quando a estratégia passa a Empreendedora o indivíduo, que se pressupõe incluído, mobiliza os fundos públicos para o seu projecto, revelando a sua inclusão, autonomia e capacidade de iniciativa (Ribeiro, 2009).

Uma Estratégia de Empreendedorismo Inclusivo enquadra-se nestes dois quadrantes, sendo que o objectivo é sempre trabalhar a atitude empreendedora.

3.2.3. INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS: A POLÍTICA SOCIAL E POLÍTICA ECONÓMICA

O Empreendedorismo Inclusivo situa-se num registo misto de abordagem colectiva e colaborativa das questões do trabalho, da actividade profissional, da micro-iniciativa local e simultaneamente da competitividade empresarial, da inovação e de novas formas de economia solidária (Ribeiro, 2009).

Numa primeira abordagem na óptica do empreendedor, o Empreendedorismo Inclusivo situa-se na esfera das Políticas Activas de Emprego, na medida em que o empreendedor tem como objectivo primeiro a inserção profissional, uma actividade que lhe permita um rendimento.¹⁶

Na óptica dos restantes agentes locais, o Empreendedorismo Inclusivo situa-se na intersecção entre a política da empresa (micro-empresas), as políticas activas de emprego e as políticas de desenvolvimento local.

No entanto não existe uma integração entre sectores, na medida em que se tem vindo a assistir à promoção de programas sectorizados de promoção do empreendedorismo mas dada a sua descoordenação acabam por não se estabelecer campos de sustentabilidade futura.

E esta descoordenação tem impacto nos vários actores envolvidos, porque o que se tem verificado é que as necessidades das pessoas em situação económica e social vulnerável não são cobertas. Se por um lado as Entidades públicas e sociais que trabalham com estas populações não têm competências nem experiência profissional para apoio a Empreendedorismo Inclusivo, por outro lado, o sector empresarial encontra nestas populações uma série de fragilidades que têm dificuldade em trabalhar.

O desenvolvimento de um sistema económico que pretende apostar nos negócios terá de ser mais ajustado às necessidades dos clientes, mais simplificado e flexível (Sirolli, 2008). Ajudar as pessoas a crescer, facilitando a transformação dos seus sonhos em trabalho remunerado não deve ser limitado ao campo económico mas ser visto de forma mais real: uma maneira de promover a mudança da nossa sociedade que assenta nas formas de inovação e energia (Sirolli, 2008). E esta intersecção destas políticas constitui-se como um dos maiores desafios à consolidação do Empreendedorismo Inclusivo. De facto, o papel dos governos para promover estas mudanças deverá ser pró-activo (*top-down*) e compreensivo (*bottom-up*) (Sirolli, 2008).

Por conseguinte, o Empreendedorismo Inclusivo exige uma proposta pública concertada e integrada. A integração de Políticas seria então a resposta mais assertiva, dado que promove a sinergias entre sectores e a consistência entre políticas de diferentes sectores (horizontal) e a diferentes níveis de decisão (vertical), reduz a duplicação do processo legislativo, facilita a definição de objectivos transversais e permite um melhor enfoque no objectivo prosseguido, contribuindo assim para uma melhor compreensão dos efeitos da política noutros sectores (Stead, Dominic and Meijers, Evert, 2009:319).

¹⁶ Comunicação de Carlos Ribeiro. Informação adicional no anexo 2, entrevista 3.

A integração de políticas permitiria desta forma a gestão mais eficaz de uma questão que é transversal a vários domínios políticos (Ministérios da Economia, Finanças, Trabalho e Segurança Social e Autarquias Locais) e que transcende os limites destes domínios, não correspondendo às responsabilidades institucionais de nenhum departamento individualmente considerado. De facto, as questões relacionadas com o Empreendedorismo Inclusivo não podem ser resolvidas de forma isolada e uma resposta coordenada de uma variedade de organizações é necessária para que seja possível a implementação de uma Estratégia de Empreendedorismo (Stead, Dominic and Meijers, Evert, 2009:321).

Em suma, no que respeita às Políticas Públicas, o Empreendedorismo Inclusivo passa pela necessidade de inovação social ao nível da estrutura política e organizacional.

3.2.4. EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

O Empreendedorismo Inclusivo é dependente do Desenvolvimento Local, na medida em que numa abordagem de Empreendedorismo Inclusivo o indivíduo não aparece isolado da sua comunidade e da sua rede de relações e o contexto tem influência numa série de factores que podem potenciar ou causar constrangimentos a uma Estratégia de Empreendedorismo Inclusivo. Por conseguinte, uma abordagem de Empreendedorismo Inclusivo não pode ser desterritorializada.

Por outro lado, o desenvolvimento local depende da criação de novas iniciativas, na medida em que estas constituem-se como uma resposta mais adequada à sustentabilidade dos territórios (Sirolli, 2008). De facto, as regiões têm mais dificuldade em promover o crescimento pela atracção de recursos exógenos, sendo a principal via do desenvolvimento a mobilização da capacidade de iniciativa endógena e da valorização dos recursos locais (Henriques, 1991).

Uma experiência que ilustra bem esta correlação entre Empreendedorismo Inclusivo e Desenvolvimento Local foi implementada na Áustria na década de 70. A Iniciativa Especial para as Áreas Montanhosas, implementada na região dos Alpes, visava promover o desenvolvimento daquela região através de iniciativas de pequena escala ao nível local, apoiando cooperativas e projectos empresariais em todos os sectores a um nível regional descentralizado (Thomas, 2001).

O projecto pretendia comprovar que iniciativas *bottom-up* eram viáveis e promoviam o desenvolvimento das regiões. Desta forma o enfoque não poderia ser somente no

desenvolvimento económico, sendo importante definir as interligações entre sectores de actividade, de forma a promover estratégias integradas numa perspectiva *bottom-up*. De facto constataram que não era possível ao Governo Federal implementar um programa de apoio, na medida em que os interesses de variados sectores e as estruturas políticas correspondentes permaneciam no local, enquanto a responsabilidade pelas políticas regionais era dividida entre diferentes níveis administrativos e políticos. Assim, o programa incorporou políticas sectoriais orientadas espacialmente em estratégias de desenvolvimento regional integrado, transformando-se num programa ajustado individualmente à área de intervenção (Thomas, 2001).

Este enfoque nas questões de pequena escala regional e de abordagens descentralizadas levou a uma mudança do paradigma de política regional: Desenvolvimento Regional Endógeno (Thomas, 2001).

Através da experiência austríaca verifica-se a importância do Desenvolvimento Local para o Empreendedorismo Inclusivo. Dada a complexidade do conceito de Desenvolvimento Local, no próximo capítulo será abordada esta questão, analisando a sua evolução e destacando os contributos mais importantes, que concorrem para o aprofundamento da problemática em estudo.

Considera-se que uma proposta de definição de Empreendedorismo Inclusivo só será devidamente problematizada na sua ligação com o Desenvolvimento, pelo que esta questão será retomada no capítulo 3.4.

3.3. O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Desde o final dos anos 70 que se assiste a uma devolução de recursos e poder de decisão político para os níveis local e regional. O Desenvolvimento Local representa uma mudança de paradigma face ao modelo funcionalista, uma vez que não reduz o desenvolvimento ao crescimento económico das regiões e define como objectivos a criação de emprego, a inclusão social ou a sustentabilidade ambiental (Henriques, 2009).

De facto, nas últimas décadas tem-se enfatizado o papel do nível local tendo em consideração: a relevância do nível local associada à crescente complexidade do fenómeno contemporâneo social e económico e os problemas de competitividade que obrigam à compreensão da importância do contexto territorial numa lógica de globalização. (Henriques, 2009).

A investigação desenvolvida neste capítulo apresenta diferentes perspectivas que concorrem para a fundamentação teórica do desenvolvimento local.

3.3.1. O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ENDÓGENO

A investigação contemporânea que legitimou as estratégias de Desenvolvimento alternativas, uma orientação unidimensional de crescimento para uma integração territorial de pequena escala, foi fundada por Stöhr que fundamentou “*another regional development*”. Segundo Stöhr este desenvolvimento alternativo deve colocar as relações entre países numa nova base com vista a criar mecanismos auto-sustentados que permitam reduzir as disparidades inter-regionais (Henriques, 2006).

Stöhr propõe como base de partida para o desenvolvimento o conceito de região definindo-a como “*a unidade territorial mais pequena (acima da aldeia rural) em que certas actividades são realizáveis e se ajustam à comunidade local e à provisão de recursos de forma acessível*”. Tendo em consideração esta mudança na redução da escala do conceito de região, as disparidades de desenvolvimento entre regiões passam a estar associadas às diferenças espaciais no potencial de inovação (situação problema), sendo que esta situação poderá ser transversal a várias regiões. Desta forma, a noção de região-problema passou a cobrir todas as comunidades locais, tendo em conta que todas as regiões têm necessidade de inovação, flexibilidade e capacidade de iniciativa e organização (Henriques, 2006).

Por conseguinte, todas as localidades devem ser objecto de política de forma a conseguirem dar resposta aos desafios das mudanças provocadas pelas condições externas. E este é o principal foco de análise, na medida em que muitas regiões enfrentam uma desintegração territorial, ou seja, muitas comunidades territoriais não mostram resistência aos efeitos negativos da reestruturação global. “*Era como se a dependência, em larga escala, do mercado global, das grandes organizações e do governo central enfraquecessem a capacidade das comunidades enfrentarem os desafios da reestruturação económica global através da inovação e flexibilidade endógena*” (Stöhr in Henriques, 2006).

Desta forma o desenvolvimento deverá assentar em formas de motivação endógena, ser determinado ao nível da menor escala territorial possível e a partir da identidade territorial das populações (assente no vivido subjectivo dos problemas) e das formas de organização comunitárias para benefício comum em termos sociais, económicos e políticos (Henriques,

1990). *“Assim, qualquer estratégia será única, determinada a partir de dentro de cada sociedade territorialmente organizada a diferentes níveis, e sempre em relação estreita com as condições sociais, políticas e culturais específicas e sempre em relação estreita com as condições sociais, políticas e culturais específicas de uma situação histórica concreta. Qualquer estratégia será única e implicará flexibilidade”* (Henriques, 1990:60).

Stöhr centra a sua análise na questão “Como é que as comunidades podem reagir aos efeitos da reestruturação global? Como é que conseguem promover um desenvolvimento regional endógeno?”, tendo em consideração duas variáveis estratégicas: a auto-determinação selectiva e a inovação, a partir de um desenvolvimento *from below*.

A Auto-determinação selectiva

O desenvolvimento deverá assentar em formas de motivação endógena mas tal não implica que seja dissociado dos mercados de bens nacionais e internacionais.

Dado que o mundo se caracteriza por rápidas mudanças aceleradas dos sistemas, então as comunidades locais devem caracterizar-se por serem subsistemas abertos que, pela inovação e adaptação, terão de otimizar a sua performance (Stöhr, 1982 in Henriques, 2006). Por conseguinte, o desenvolvimento territorial integrado é equivalente à ideia de que os sistemas espaciais abertos necessitam de redes de interacção interna que facilitam os *feedbacks* dos circuitos fechados em cada escala com vista a permanecerem inovadores e adaptados.

Stöhr considera que são tão importantes as interacções horizontais (entre actores locais) como verticais (entre actores internos e externos), uma vez que a importância das comunidades locais deriva do facto dos efeitos de feedback directos entre factores ambientais, sociais, económicos e políticos representarem a este nível elementos reguladores e inovadores vitais para o desenvolvimento como um todo (Henriques, 2006).

Stöhr identifica alguns instrumentos que permitem o reforço de uma auto-determinação selectiva, das quais se destacam:

- a) *“a retenção na região do valor acrescentado aí criado, privilegiando a propriedade regional do capital”*(Henriques, 1990:64);
- b) *“a promoção de tecnologias diferenciadas”*, devendo ser orientada para actividades trabalho-intensivas e de pequena escala que permita algum grau de ‘desespecialização’. (Henriques, 1990: 66) As tecnologias diferenciadas permitirão dar resposta à satisfação das necessidades básicas e a uma exportação orientada para a diferenciação de recursos. Só as actividades cuja oferta exceda a procura interna poderão aumentar a competitividade externa, devendo fazê-lo com base numa diferenciação tecnológica;

- c) “*diferenciação dos padrões regionais de preferências*”, de forma a “*combater a tendência para a redução da rendibilidade marginal das inovações e preservar hábitos e métodos de produção que facilitem a preservação do ambiente natural e contribuam para o reforço da ‘identidade cultural regional’*” (Henriques, 1990:66)

Com base na Inovação

Stöhr considera a inovação um factor central da Política Regional. A inovação é assumida como um fenómeno complexo que implica mudança institucional, tecnológica e social. No entanto, a inovação não ocorre de forma espontânea, nem é o resultado automático de factores isolados ou um processo auto-sustentado (Henriques, 2006). Para tal “*deverá ser promovido o potencial autónomo da inovação, o que pressupõe a identidade regional e a participação em decisões correspondentes a competências descentralizadas*” (Henriques, 1990:64).

Na sequência da análise empírica de vários casos, Stöhr constatou que a “*interacção dinâmica mútua*” entre agentes e instituições específicas numa dada região são um pré-requisito para a optimização da criatividade regional e para a promoção de inovações regionais em condições de instabilidade estrutural, não sendo suficiente apenas a existência destes agentes. (Henriques, 2006) A inovação é altamente dependente do contexto e das sinergias inter-regionais existentes ou impulsionadas (*regional innovation complexes*), mais do que características extra-regionais.

A partir de um Desenvolvimento *from below*

Stöhr considera que o desenvolvimento deve partir ‘de baixo’, sendo que tal não respeita apenas ao nível das decisões políticas mas antes nas escalas de interacção a vários níveis.

Stöhr constatou que nos últimos 2500 anos a escala de interacção social em áreas culturais específicas mudou de períodos dominados por interacções *societais* de pequena escala para outros de larga escala. Desta análise é possível concluir que o Desenvolvimento ‘*from below*’ caracteriza-se por um controlo social da inovação tecnológica, uma restrição de escalas de interacção societal, a preferência pela organização informal, ênfase nas relações humanas. No entanto, este desenvolvimento requer o controlo dos efeitos do Desenvolvimento ‘de cima’ e a geração de impulsos endógenos nas áreas menos desenvolvidas. A geração destes impulsos implica a mudança da interacção entre regiões e países e a criação de factores endógenos de mudança que aumentem a equidade e as dinâmicas de Desenvolvimento.

Assim, o Desenvolvimento ‘de baixo’ implica um certo grau de dissociação selectiva espacial. Esta dissociação permite inibir as transferências de e para as regiões e países que provocam

constrangimentos ao potencial de Desenvolvimento endógeno da região. Para que este Desenvolvimento ‘de baixo’ ocorra é necessário o acesso à terra e a outros recursos naturais disponíveis, a introdução de novas formas organizacionais territorializadas, um elevado grau de auto-determinação das áreas rurais e periféricas e a escolha de tecnologia regional específica (Henriques, 2006).

3.3.2. A REDESCOBERTA DO VALOR DE USO¹⁷

Weaver relaciona o Desenvolvimento Regional com a dinamização de uma estratégia comunitária centrada nas necessidades básicas, dado que o objectivo do Desenvolvimento é a satisfação das necessidades básicas e um aumento do nível de vida das populações.

A crítica à teoria funcionalista redonda no facto de esta se basear na teoria da troca e nas economias de localização, assentando os modelos de crescimento regional em argumentos relacionados com as vantagens comparativas, especialização, fluxos de factores inter-regionais, considerando o valor de troca, através das exportações, quase a única garantia de subsistência.

No entanto, para se promover uma mudança no contexto sócio-económico é necessária uma redefinição ampla da criação do valor económico na Economia Regional. Assim, ao valor de troca deverá acrescentar-se o valor de uso, uma vez que a maior parte da produção mundial existe para satisfazer necessidades humanas específicas e está disponível para ser utilizada sem o papel intermediário do dinheiro. Ou seja, a produção de uso é a produção que garante a sustentabilidade, na medida em que, apesar de não ter valor de mercado, consegue satisfazer as necessidades humanas básicas. A maior parte dessa produção é garantida dentro e para as unidades domésticas (Weaver).

Se o objectivo do Desenvolvimento Regional é a melhoria do nível de vida material das comunidades regionais, tal implica a identificação das competências e recursos disponíveis para criar valores de uso que as pessoas consideram que estão em falta para depois satisfazer necessidades individuais e colectivas.

Para Weaver as formas de valor de uso e produção de mercadorias podem ser traduzidas em produção de valores de uso simples (produção do próprio e produção dentro do agregado doméstico), produção de valores de uso alargada (produção municipal para os indivíduos ou

¹⁷ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Henriques, 2006

para a colectividade) e produção de mercadorias (troca directa entre indivíduos ou troca de dinheiro ao preço de custo). Deste modo, Weaver vê a produção dentro do agregado de vida como a chave da economia regional *“A capacidade das pessoas que vivem em conjunto providenciarem as suas próprias necessidades diárias define os parâmetros através dos quais a economia de mercado irá afectar as suas vidas. É ao nível da unidade doméstica que os problemas cíclicos e os deslocamentos estruturais da economia regional são experimentados e é a este nível que os incentivos e o potencial para aumentar a auto-determinação podem ser efectivamente encorajados”* (Weaver).

Weaver redefine o problema do Desenvolvimento Regional como a identificação das competências/capacidades e recursos disponíveis para criar valores de uso que a comunidade considera que estão em falta. E considera que há potencial da reconstrução regional na articulação entre o Empreendedorismo Inclusivo e a produção de mercadorias. Para que tal seja articulado é necessário que as empresas locais detenham três vantagens pouco comuns: *venture capital* substancial, especialização com diversidade e redes inter-regionais. A eficiência de pequena escala dentro de limites espaciais definidos, a possibilidade de criação de ‘corporações regionais’ e contratos sociais inter-regionais entre corporações regionais e outras entidades produtivas com acesso a mercados internacionais são possibilidades a considerar.

Em suma, para Weaver a mudança no contexto sócio-económico local depende da mobilização das comunidades em busca de um ‘retorno à subsistência’, ou seja, o desenvolvimento deve ser assumido como o “empowerment” das unidades domésticas e dos seus membros individuais.

3.3.3. A IMPORTÂNCIA DAS AGÊNCIAS LOCAIS COMO RESPOSTA AOS EFEITOS LOCAIS DA REESTRUTURAÇÃO GLOBAL¹⁸

Um outro contributo para o conceito de Desenvolvimento Local advém da teoria da reestruturação. Esta teoria emergiu da confluência de uma série de contributos históricos que reconheceram que as regras-base do modo de produção capitalista continuavam a operar como forças de mudança do desenvolvimento histórico-geográfico, ou seja, a reestruturação global pode ser entendida como a transição para um regime de acumulação e a mudança das

¹⁸ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Henriques, 2006

formas de regulação social e política. Assim, a teoria da reestruturação global procura redefinir as relações entre capital-trabalho e o papel do Estado.

A teoria reconhece que as manifestações concretas da reestruturação global são dependentes do contexto, isto é, a diversidade espacial e as especificidades locais desempenham um papel relevante nas manifestações concretas da reestruturação global.

A teoria da reestruturação e a epistemologia do realismo crítico contribuíram para um crescente interesse pelos ‘*locality studies*’, que foram progressivamente considerados um método de análise mais ajustado à compreensão dos processos de reestruturação contemporâneos, ou seja, este método identificava a complexidade da interação espacial de processos causais. As localidades passaram a ser assumidas como casos de estudo em que se procurava identificar uma série de dimensões que permitem perceber os efeitos locais e não locais da reestruturação global. Desta forma o ‘local’ passou a ser assumido não apenas como um espaço mas como contexto de interação real.

O principal contributo dos ‘*locality studies*’ prende-se com a identificação dos ‘efeitos locais’, que permitem uma análise do papel da agência local no âmbito das manifestações concretas da reestruturação global. Esta perspectiva metodológica permite uma análise dos factores locais e não locais na mudança local, assumindo que a possibilidade de mudança decorre de agências pró-activas.

“Ao assumir as localidades como espaço de interação humana, esta perspectiva permite uma análise da dualidade agência-estrutura e permitem a análise das estratégias empreendedoras na produção ou reprodução das condições imateriais que conduzem às vantagens das empresas no seu contexto local” (Henriques, 2006:256), ou seja, permite uma análise dos processos e interações de entidades causais em diferentes escalas (economia formal, sociedade civil e Estado)

3.3.4. ADENSAMENTO DA ESPESSURA ECONÓMICA LOCAL¹⁹

As abordagens neste campo de investigação foram iniciadas a partir dos anos 80 e são múltiplas, tendo em comum o facto de tentarem explicar o sucesso da performance económica das regiões ganhadoras, especialmente em termos de inovação e competitividade empresarial.

¹⁹ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Henriques, 2006

Os contributos teóricos e conceptuais são múltiplos: sistemas produtivos locais (Courlet e Pecqueur), regiões de conhecimento (Morgan), competitividade territorial (Lopes), meios sociais inovadores (Maillat). No entanto, o exemplo mais representativo destas contribuições teóricas para o Desenvolvimento Local foi o modelo *industrial district*, sendo referido como o exemplo de Desenvolvimento Local e do renascimento sócio-económico (Moulaert).

Estas teorias enfatizam o papel do contexto na performance económica das empresas, segundo Maillat o meio é um ‘activo intangível’ para as empresas pelo que “*se os territórios lhes fornecem o apoio logístico essencial para o seu desenvolvimento, as empresas têm todo o interesse em participar no jogo da integração e do enriquecimento do seu meio*”(Maillat, 1992:3).

Estas teorias ao ligarem as empresas ao seu contexto, introduzem o conceito de integração económica dos mais pobres, dando destaque ao facto das PME assumirem um papel importante no desenvolvimento local, seja pela criação directa ou indirecta de emprego.

Assumindo que o crescimento económico convencional já não representa uma solução credível para os agregados mais pobres, consideram que uma mudança nas situações individuais dos agregados mais pobres está dependente de mudanças no contexto sócio-económico local. Desta forma, enfatizam que uma cultura regional de inclusão e empowerment social promovem a criatividade económica ao permitirem que todos os grupos sociais e indivíduos realizem o seu potencial (Amin).

As teorias das regiões ganhadoras consideram que é necessário ter em consideração o papel da coesão social na competitividade territorial, tendo em conta a interdependência entre competitividade, nível das empresas e o papel do contexto no território.

“*Os diferentes modelos destacam o papel que as dimensões não económicas associadas à consciência social e às agências locais têm na escolha entre factores endógenos e exógenos*” (Lopes in Henriques, 2006: 259).

O sucesso destas regiões encontra-se também dependente da ‘inovação interactiva’ (A inovação é um processo interactivo entre empresas e infra-estruturas científicas, entre empresas, entre produtores e consumidores) e do ‘capital social’ (A inovação é moldada pelas rotinas institucionais e pelas convenções sociais).

Esta dependência contextual é particularmente importante para as PME no que concerne à sua capacidade de inovação (Tödtling), tendo em conta a sua maior dificuldade de deslocação para aceder a conhecimento e porque transferem muitas vezes conhecimento pessoalmente e numa *base learning-by-doing* e *learning-by-interacting*.

Além disso, é necessário ter em consideração as relações que as empresas desenvolvem entre elas e com empresas maiores ou transnacionais. Tal poderá contribuir para uma maior consolidação da espessura económica da economia local.

Em suma, a inovação e a competitividade estão dependentes do contexto, sendo a mudança socio-económica local promovida por agências de desenvolvimento pró-activas.

3.3.5. A DESINTEGRAÇÃO TERRITORIAL – AS ÁREAS URBANAS EM CRISE E O DESENVOLVIMENTO LOCAL²⁰

O reconhecimento da aplicabilidade do modelo *industrial district* levou a um novo estímulo científico para a análise das localidades perdedoras ou desintegradas, sendo este interesse visível em iniciativas promovidas pela OCDE, como o URBAN.

A abordagem do Desenvolvimento Territorial Integrado explora a “*interacção entre as dinâmicas de globalização e o as mudanças locais nas cidades e procura demonstrar que é possível fazer face aos mercados globais com base em estratégias adequadas de Desenvolvimento Local*” (Henriques, 2006: 268).

O conceito de desintegração territorial parte da noção de desintegração regional de Stöhr (erosão de recursos, sub-utilização ou sobre-utilização de recursos locais, desintegração comunitária e sócio-política) e é enriquecido pela proposta de Moulaert que procura fazer uma ligação entre a reestruturação global, a pobreza e o papel dos agentes locais no âmbito da mudança contextual.

O conceito de desintegração é explorado em três dimensões. A primeira dimensão focada é a desconexão dos processos de prosperidade das regiões vizinhas ou espaços de maiores escalas circundantes. A segunda dimensão focada respeita aos mecanismos que promovem o crescimento económico podem parar. Outra dimensão é a fragmentação ou segmentação de alguns grupos sociais. Moulaert considera que o maior problema das áreas desintegradas respeita à desintegração e fragmentação dentro e entre os vários subsistemas da sociedade local, o que tem implicações no ambiente, na sociedade civil e vida política. Desta forma o conceito de desintegração territorial pode ser definido como “*o destino de uma unidade territorial que rompeu ou se divorciou da dinâmica exógena de acumulação de capital*” (Henriques, 2006: 276).

²⁰ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Henriques, 2006

O modelo do Desenvolvimento Territorial Integrado considera que o desenvolvimento e as estratégias de desenvolvimento são *path-dependent*, pelo que a trajectória de desenvolvimento inclui a história das dinâmicas institucionais, da regulação local e da governança.

De acordo com esta abordagem o enfoque deverá ser nos grupos mais vulneráveis da população, que são particularmente fragilizados pela dinâmica da reestruturação, procurando promover a satisfação das suas necessidades básicas, a integração de diferentes domínios públicos e a promoção de iniciativas locais pró-activas.

“Esta abordagem focada na satisfação das necessidades básicas implica uma alteração da natureza da acção a favor das populações mais pobres” (Henriques, 2006:273), ou seja, não é suficiente a provisão de bens públicos, sendo necessário reconhecer os indivíduos como “agentes que procuram a sua autonomia e auto-determinação na construção da sua vida” (Moulaert in Henriques, 2006: 273). Para que tal seja conseguido é importante que sejam criadas estruturas *bottom-up* que facilitem a participação e a mobilização das forças políticas, ou seja, a mudança no contexto sócio-económico local está dependente de agências pró-activas.

3.3.6. A ACÇÃO COLECTIVA – DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO E DESENVOLVIMENTO LOCAL²¹

O Desenvolvimento Comunitário surge nos anos 60 associado ao trabalho desenvolvido junto de diferentes grupos com vista a estimular o *empowerment* da população. De acordo com esta teoria uma estratégia de desenvolvimento não pode estar desvinculada de uma mudança de atitude e comportamentos da população, ou seja, “o desenvolvimento global só poderá ocorrer se as pessoas forem envolvidas nos processos do seu próprio desenvolvimento” (Henriques, 2006: 278).

Assim, através da participação da população é possível discutir problemas individuais numa base colectiva, trabalhando a partir daí as razões dos problemas e procurando soluções.

Associado a esta teoria encontra-se o conceito de *conscientização crítica*²², segundo o qual as pessoas podem através de uma acção conjunta mudar o mundo (‘colaboração’), unindo os oprimidos (unindo para a libertação) que se poderão organizar para a sua própria acção e o

²¹ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Henriques, 2006

²² Conceito introduzido por Paulo Freire

diálogo cultural permitirá a transformação social através da identificação de questões colectivas.

A consciência crítica e a acção colectiva constituíram os grandes contributos para a promoção da participação colectiva e para o empowerment das populações e das organizações.

3.3.7. COESÃO TERRITORIAL E DESENVOLVIMENTO LOCAL²³

O *Relatório Barca – uma agenda para a reforma da política de coesão* (relatório independente promovido pela Comissão Europeia) procurou demonstrar que a sustentabilidade da UE deverá passar por dar resposta ao objectivo do Tratado da União, segundo o qual a UE deve “*promover o desenvolvimento harmonioso de todos*”. De facto, a unificação monetária e dos mercados é considerada apenas um meio para alcançar os objectivos que motivaram o aparecimento da União, que eram o aumento do crescimento e do bem-estar social e a manutenção da paz. Por conseguinte, a União deverá acompanhar a supremacia dos mercados e da moeda e a promoção da mobilidade do trabalho e capital com a implementação de uma política de desenvolvimento que confira a todos os territórios a oportunidade de usarem o seu potencial (eficiência) e a todos os cidadãos a oportunidade de serem socialmente incluídos, independentemente do local onde vivem (inclusão).

A melhor forma de a UE cumprir a sua missão de desenvolvimento, é de acordo com o Relatório, através de uma Política de Desenvolvimento Local (*place-based*). Esta abordagem é assim considerada como a forma moderna e apropriada de pôr em prática o Tratado da União Europeia no seu objectivo de promoção da coesão territorial e que constitui a resposta acertada a uma cada vez maior necessidade de intervenções ajustadas às especificidades das realidades locais.

Além disso, o Desenvolvimento Local é o único modelo político compatível com a forma de governo híbrida da União e com a sua limitada legitimidade democrática, facilitando desta forma uma multi-governança na elaboração e implementação de políticas.

Uma estratégia *place-based* deverá ser multi-nível, inovadora e orientada para todas as regiões. E deverá apresentar como objectivos o fortalecimento institucional, a melhoria do acesso a bens, serviços e informação, a promoção da inovação e do empreendedorismo.

²³ Este capítulo tem por base a fonte bibliográfica Barca, 2009

O novo paradigma incide em três recursos: a especificidade espacial dos recursos naturais (muitos recursos não são móveis) e institucionais e das preferências e conhecimentos individuais (as preferências dos indivíduos são fortemente dependentes dos contextos), papel relevante das ligações, materiais e imateriais, entre territórios e a necessidade de intervenções ajustadas ao local.

Uma Política de Desenvolvimento Local visa a prossecução de dois objectivos: a eficiência e a equidade. Estes objectivos são distintos, implicam intervenções diferenciadas e numa abordagem *place-based* que preconiza um dos objectivos deverá ter em consideração os impactos que provoca no outro.

A eficiência traduz-se na realização da plena capacidade e potencial dos territórios. Representa o valor do output que, dados os recursos imóveis dos territórios, poderá ser realizado se todas as oportunidades económicas e institucionais forem exploradas e se todas as aglomerações e trabalhos em rede possíveis forem concretizados.

A plena capacidade é resultado de uma acção público-privada e permite o aumento da capacidade instalada num dado ponto (aspecto estático) ou expande a capacidade ao longo do tempo (aspecto dinâmico).

A eficiência das intervenções depende fortemente da sua adaptação aos territórios. E esta é a mais-valia de uma política de desenvolvimento *place-based*. Estas políticas não assumem que é o Estado que conhece melhor mas assumem que existe informação incompleta e por isso propõem um método que permite reduzir o grau de ineficiência. Esse método reside na descoberta e agregação do conhecimento local (Só será possível uma intervenção eficaz se houver um envolvimento activo dos actores locais) que depois será combinado com o conhecimento global.

O objectivo da eficiência rompe assim com a teoria neoclássica do crescimento económico. O modelo de Solow propõe que os factores de acumulação de capital, crescimento, trabalho e o progresso tecnológico exógeno potenciam o crescimento económico. E é este progresso que aumenta a produtividade dos factores e que permite a convergência das economias. Se houver difusão do progresso tecnológico, permitida pela abertura ao comércio externo, há convergência.

O objectivo da equidade parte da definição de inclusão social. Assim, uma política *place-based* poderá ser definida como uma estratégia territorial para melhorar a inclusão social nas suas várias dimensões, através da provisão de bens e serviços públicos que garantam standards de vida socialmente aceites por todos e que melhorem o bem-estar das populações menos favorecidas.

Uma política de inclusão social deverá ser *place-based*, porque a natureza da exclusão social e a eficácia de qualquer intervenção são sempre dependentes do contexto, nomeadamente no que respeita à medição da inclusão social, pois as preferências e o nível de satisfação dos indivíduos é fortemente dependente do contexto; às causas institucionais que causam constrangimentos à promoção da inclusão social (provisão de bens públicos pelas elites locais e as instituições formais e informais) e à própria eficácia das políticas (o nível local é onde a integração dos cabazes de bens e serviços se operacionaliza).

Tal como mencionado anteriormente, no âmbito de uma Política de Desenvolvimento Local não poderá ser definida uma política que incida sobre os dois objectivos. Assim, é necessário identificar o objectivo principal e depois perceber o seu efeito sobre o outro objectivo. Por conseguinte, dependendo do tipo de objectivo prosseguido a política tem um determinado efeito no território, sendo que numa estratégia de Desenvolvimento Local os efeitos territoriais devem ser claros, ou seja, as políticas promovidas devem ser *spatially aware* (A consciência espacial da intervenção pública deve ser transparente, observável e submetida a escrutínio).

Em suma, o Relatório propõe a concretização, através da promoção de uma Política de Desenvolvimento Local de uma agenda social territorializada e de uma agenda territorial socializada, a fim de dar resposta ao objectivo da UE de promover um “*desenvolvimento harmonioso de todos*”.

3.3.8. O DESENVOLVIMENTO LOCAL E O EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO

O Desenvolvimento Local ao prosseguir os objectivos da eficiência e da equidade emerge como o tipo de mudança local capaz de contribuir para a criação de novas actividades, dado que a maior parte das regiões não tem condições de competitividade pelos investimentos exógenos. E a capacidade de iniciativa torna-se imprescindível à mobilização do potencial endógeno com vista uma maior coesão territorial. O Empreendedorismo Inclusivo afirma-se assim como uma estratégia de promoção do Desenvolvimento Local.

De facto, a identificação e mobilização do potencial endógeno implica um conhecimento da realidade local imprescindível à acção (Henriques, 2009). No âmbito de uma estratégia de Empreendedorismo Inclusivo é necessário ter em consideração uma série de factores

contextuais, problemas inibidores da acção, actores sociais que podem estimular a acção e mudanças contextuais necessárias.

Antes de mais, é importante reconhecer a especificidade local dos problemas sociais, ou seja, fenómenos como o desemprego, a pobreza e exclusão social tornam-se concretos e observáveis no nível local, no *'vivido subjectivo dos problemas'*. E a territorialização destas problemáticas obriga a que qualquer acção de inclusão seja analisada a partir do local no envolvimento de pessoas concretas. Além disso, o nível local permite mais facilmente identificar as relações entre as causas locais e não locais da exclusão social e a partir daí definir um plano de acção (*locality studies*).

Por outro lado, a resposta aos problemas sociais depende da competitividade dos territórios e do nível das iniciativas e empresas que potenciam o capital endógeno dos territórios.

A competitividade das empresas também é altamente dependente do contexto local devido ao papel das sinergias inter-regionais (interacção mútua entre agentes e instituições específicas numa dada região que potenciam a criatividade regional e a inovação) e na promoção da inovação para a competitividade global (Henriques, 1996). As empresas deverão assentar a sua competitividade na diferenciação pela oferta de produtos/serviços desenvolvidos a partir da valorização e mobilização de recursos locais, com inovação incorporada que lhes permita o acesso a outros mercados extra-locais. O desenvolvimento local deverá assim assentar numa estratégia de auto-determinação selectiva.

Um conjunto dos factores que determinam a dimensão e sucesso do empreendedorismo têm uma dimensão local: são fortemente afectadas pelo fenómeno local ou são melhor suportados por iniciativas concebidas e implantadas localmente (OCDE, 1998), nomeadamente a estrutura empresarial, a especialização produtiva, a cultura tecnológica e processo de inovação, a promoção de clusters empresariais, as ligações institucionais (Henriques, 2006).

As ligações institucionais são particularmente relevantes. As interdependências entre empresas permitem um adensamento da espessura económica local e todas as empresas e instituições ganharão com a presença de um sector corporativo forte. As próprias empresas terão interesse em participar no jogo da integração territorial (OCDE, 1998).

Também é particularmente importante a dependência contextual da educação formal e formação profissional, uma vez que promovem a ligação entre conhecimento e informação estratégica. Esta ligação é fundamental para uma especialização e reestruturação produtiva local, para a promoção de uma cultura tecnológica, para uma crescente capacidade de aprendizagem e adaptação à mudança, encorajando a inovação e a produtividade. (Henriques, 1994: 14).

É também ao nível local que a necessidade de coordenação de política é mais elevada, pelo que é imprescindível uma integração territorial dos diferentes domínios de acção das Políticas Públicas, pois, como referido no Relatório Barca, é ao nível local que a integração de bens e serviços públicos se operacionaliza. O nível local permite uma maior adaptação e flexibilidade das políticas, permitindo a participação de diferentes actores locais na implementação das mesmas.

No caso do Empreendedorismo é importante ter consciência de que este não ocorre espontaneamente, em particular em contexto de desemprego e em que valoriza a integração pelo trabalho por conta de outrem. Assim, é necessário promover uma mudança de atitudes, comportamentos e valores de forma a estimular a criação de iniciativas que promovam a coesão territorial (Henriques, 1994). Esta mudança pressupõe políticas integradas de Empreendedorismo e agências locais envolvidas na animação de actividades e na promoção de influências junto dos poderes de decisão de forma a potenciar mudanças contextuais.

Concluiu-se que o Empreendedorismo não é um ‘micro-processo autónomo’ mas dependente das “meso-condições” do nível local e regional. Destacam-se as dependências contextuais no que respeita à capacidade dos empreendedores para identificarem novos mercados, introduzir inovações e aceder ao capital que são dependentes da estrutura de suporte existente no meio local e regional. Além disso, a inovação tecnológica deve ser organizada numa base territorial e necessita da coordenação da formação local, desenvolvimento comunitário, educação, políticas reguladoras locais (Henriques, 1996).

3.4. SÍNTESE DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL: A DEFINIÇÃO DE EMPREENDEDORISMO INCLUSIVO E MICRO-INICIATIVAS EMPRESARIAIS INCLUSIVAS

No capítulo 3 procurou-se desenhar o enquadramento teórico-conceptual que delimita o Empreendedorismo Inclusivo.

Apresentou-se o Empreendedorismo Inclusivo como uma abordagem integrada que apresenta como objectivos o alargamento das oportunidades de acesso ao mercado de trabalho de pessoas em situação económica e social vulnerável, a partir da valorização e mobilização do potencial endógeno dos territórios, ou seja, através da construção de uma identidade territorial

diferenciadora que permita a afirmação das vantagens competitivas de base local (Henriques, 2009).

Tendo em conta esta definição, o Empreendedorismo Inclusivo distingue-se do Empreendedorismo Empresarial, na medida em que pressupõe uma abordagem diferenciada de forma a potenciar a emergência de micro-iniciativas e remover alguns obstáculos adicionais que pessoas em situação sócio-económico mais vulnerável enfrentam no âmbito dum processo empreendedor de criação de micro-iniciativas empresariais.

E distingue-se de outros conceitos de Empreendedorismo. É importante destacar a distinção face ao Empreendedorismo Social, na medida em que apesar de muitas vezes aparecerem sobrepostos, a verdade é que o empreendedor social é o agente de mudança do sector social, seja pela criação de formas inovadoras de organização (por exemplo, a criação de empresas sociais), pelo desenvolvimento de novas soluções para problemas sociais, ou pela promoção do *empowerment* das populações em situação de exclusão social, sendo que a forma de medir o sucesso não é pelo lucro mas pela melhoria do nível de vida daqueles que são mobilizados pela sua acção.

O Empreendedorismo Inclusivo apresenta-se como uma estratégia promotora da inclusão social das populações em situação económica e social vulnerável através da criação de micro-iniciativas empresariais “inclusivas” que lhes permitam o acesso a uma actividade remunerada. O Empreendedorismo Inclusivo pretende dar assim resposta ao crescente problema do desemprego, reforçando a capacidade individual para competir no mercado de trabalho em estreita ligação com o objectivo da coesão territorial.

As micro-iniciativas empresariais “inclusivas” apresentam uma matriz de partida diferenciada das ‘empresas tradicionais’: são mão-de-obra intensivas, o capital inicial é reduzido e são criadas por pessoas em situação social e económica vulnerável. Estas micro-iniciativas constituem-se como elemento central dos projectos de vida ao permitirem que as pessoas expressem as suas competências profissionais, muitas vezes sem lugar num emprego por conta de outrem.

Apesar destes “constrangimentos” as micro-iniciativas inclusivas poderão assumir um papel cada vez mais relevante num contexto de reestruturação global, constituindo-se como um peça fundamental na promoção de emprego, no estímulo à economia e na sustentabilidade dos territórios, através da mobilização do potencial endógeno (Sirolli, 2008). No entanto, a sua emergência não é espontânea e exige uma abordagem de Empreendedorismo Inclusivo com tecnologia social adequada que promova micro-iniciativas socialmente responsáveis e sustentáveis.

Esta abordagem deverá ter em consideração que as micro-iniciativas empresariais “inclusivas” implicam uma concepção de um modelo empresarial ajustado, na medida em que não se trata da criação de micro-empresas tradicionais, pelo que é necessário ter em consideração uma série de outros determinantes específicos, nomeadamente na conceptualização do mercado, da inovação, comercialização, entre outros.

Na análise empírica serão analisadas as especificidades das micro-iniciativas empresariais “inclusivas”, de forma a construir-se uma base conceptual ajustada, a partir da qual será analisada a tecnologia social mais adequadas para promover a consolidação e crescimento destas micro-iniciativas.

4. METODOLOGIA

No capítulo 3 procurou-se construir um quadro teórico onde foram sistematizados os principais elementos dos conceitos que concorrem para uma abordagem ao Empreendedorismo Inclusivo.

Neste capítulo será apresentada a análise empírica e a opção metodológica prosseguida.

A pergunta de partida definida no capítulo 2 foi a seguinte: *Que tecnologia social deverá ser desenvolvida para promover a consolidação e crescimento de micro-iniciativas inclusivas, tendo em consideração as suas especificidades?*

A problemática acima enunciada, é desenvolvida a partir da definição de micro-iniciativa empresarial “inclusiva” apresentada no sub-capítulo 3.4. A análise empírica consistiu na análise dos resultados dos Projectos desenvolvidos no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL. Foram analisados os resultados dos Projectos considerados Boas Práticas no âmbito da Rede Temática do Empreendedorismo. Optou-se pela análise aprofundada dos resultados de um projecto desenvolvido em território português, o Glocal, por questões de proximidade e facilidade de recolha de informação. No entanto, dado considerar-se que o tema abordado é demasiado complexo, a autora sentiu necessidade de confrontar os resultados do Glocal com a experiência de um projecto alemão, a Verbund Enterprise.

Para além da análise destes projectos, a análise empírica será complementada nalguns pontos com elementos de reflexão do Dr. Carlos Ribeiro, animador da Rede Temática de Empreendedorismo na 1.ª fase da IC EQUAL e com uma experiência de mais de vinte anos de trabalho na área de integração económica de populações em exclusão social, nomeadamente na Direcção da Associação Nacional de Oficinas de Projecto (ANOP).²⁴

A opção pela análise dos resultados dos Projectos EQUAL prende-se essencialmente com o facto da *“produção de conhecimento no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL não resultar da produção formal de conhecimento através de metodologias formais mas antes de conhecimento experiencial recolhido através da acção”* (Henriques, 2006:633), o que se constitui como ajustado à análise da problemática em estudo, que se apresenta como um

²⁴ Informação adicional: A ANOP é uma associação que promove a iniciativa local, empresarial e profissional que dinamiza novas soluções de Educação e Formação de Adultos incentivando a inovação nas relações de parceria interinstitucional e solidariedade. A ANOP desenvolveu vários dispositivos na área do Empreendedorismo Inclusivo, dos quais se destaca as Casas de Iniciativa Local e foi uma das entidades que constitui a parceria de desenvolvimento na fase de disseminação da Eitool (ferramenta de diagnóstico da estratégia Empreender para Incluir, criada no âmbito da IC EQUAL). Mais informações estão disponíveis em www.anop.eu e <http://www.empreenderparaincluir.eu/>.

fenómeno complexo sobre o qual existe muita informação ambígua e muito pouca informação documental ajustada especificamente à realidade das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” de acordo com a definição que consta do Capítulo 3.

4.1. A OPÇÃO PELA ANÁLISE DE RESULTADOS DE PROJECTOS EQUAL

Tendo em consideração que a análise empírica incidirá sobre os resultados de dois projectos desenvolvidos no âmbito da IC EQUAL, que se apresentam como estudos de caso, neste ponto será feita uma breve abordagem à Iniciativa, seus princípios e enquadramento teórico-conceptual. Este enquadramento permitirá analisar depois o impacto deste tipo de programas no âmbito de uma Estratégia de Empreendedorismo.

4.1.1. ENQUADRAMENTO GERAL E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INICIATIVA

A Iniciativa Comunitária EQUAL surge em 2001 como parte integrante da Estratégia Europeia de Emprego.

A Estratégia Europeia de Emprego foi implementada em 1997 na sequência da inclusão do título “Emprego” no Tratado da União Europeia e apresenta como principal objectivo coordenar as políticas dos Estados-Membros em matéria de emprego. A Estratégia comporta quatro pilares: empregabilidade, o espírito empresarial, a capacidade de adaptação e a igualdade de oportunidades, sendo transporta para os Estados-Membros através dos Planos Nacionais para o Emprego, com vista a uma melhor adequação às realidades nacionais (COM, 2000).

No entanto, esta adaptação contextual é importante mas não é suficiente, na medida em que a *“concretização exige novas estratégias para responder a prioridades comuns e divulgar com eficácia as ideias bem sucedidas”* (COM, 2000). A Iniciativa Comunitária EQUAL ao apresentar como objectivo a promoção de *“novas práticas de luta contra todas as formas de discriminação e desigualdades relacionadas com o mercado de trabalho, através de uma cooperação transnacional”* (COM, 2000), assume-se, no âmbito do Fundo Social Europeu, como um dos instrumentos de renovação das políticas públicas. Desta forma, a EQUAL constitui-se como um *“laboratório de elaboração e divulgação de novas formas de execução*

das políticas de emprego, a fim de combater todas as formas de discriminação e desigualdades de que são vítimas quer os que pretendem aceder ao mercado de trabalho, quer os que nele estão integrados” (COM, 2000).

4.1.2. A INICIATIVA COMUNITÁRIA EQUAL COMO LABORATÓRIO – AS MAIS-VALIAS DE UM PROGRAMA EXPERIMENTAL

A EQUAL colocou o seu enfoque *“na experimentação de novas formas de concretizar as prioridades políticas no âmbito da Estratégia Europeia de Emprego” (COM, 2000).*

Ao longo dos últimos anos tem-se verificado um interesse crescente por parte dos decisores políticos relativamente às experimentações sociais, encontrando-se várias referências a estas experimentações nas decisões relativas à Agenda Social renovada, no método aberto de coordenação aplicado ao domínio social e em diversos documentos políticos (Jouen, 2009). Este interesse tem sido acompanhado pela implementação de vários programas, nomeadamente os Programas de Luta contra a Pobreza e as Iniciativas Comunitárias URBAN, LEADER, EUROFORM, HORIZON, NOW, EMPREGO&ADAPT (Gabinete de Gestão EQUAL, 2007).

A complexidade contemporânea dos problemas sociais apresenta-se como um desafio para as políticas públicas, impondo a necessidade de encontrar vias alternativas de renovação destas mesmas políticas (inovação), no sentido de uma maior eficácia e eficiência e de uma melhor adaptação à realidade social. Por conseguinte, os programas experimentais contribuem para *“o aprofundamento do conhecimento sobre os problemas, face à complexidade crescente das suas manifestações concretas (...) desenvolvimento da acção com carácter experimental orientada para a promoção da inovação e do aperfeiçoamento das respostas públicas correntes (alargamento de perspectivas de acção, novas metodologias de intervenção, etc.) e alargamento das perspectivas para a acção, transferabilidade metodológica e recomendações de política” (Henriques, 2003)*

4.1.3. PRINCÍPIOS CHAVE DA EQUAL

A iniciativa EQUAL assenta em seis princípios-chave: inovação, parceria, *empowerment*, cooperação transnacional, igualdade de oportunidades e *mainstreaming* (generalização)

a) Inovação

O conceito de inovação presente no âmbito da EQUAL assenta na tipologia decorrente do Programa Experimental Emprego&Adapt, segundo o qual se distinguem três tipos de inovações em termos de objectivos (formulação de novos objectivos), métodos utilizados (Novas metodologias ou melhoria das existentes, novas estratégias e novos instrumentos) ou sistemas de execução (inovações conjunturais ao nível das estruturas políticas e institucionais relacionadas com o mercado de trabalho)

b) Parceria

As parcerias EQUAL são designadas Parcerias de Desenvolvimento. Estas parcerias permitem uma abordagem sistémica e holística da inclusão social, na medida em que agregam parceiros diversificados (autoridades regionais e locais, entidades formadoras, serviços públicos de emprego, parceiros sociais, associações de desenvolvimento local, empresas), com competências complementares que colocam o enfoque na *“procura de soluções para problemas pluridisciplinares e não na resolução de aspectos particulares e segmentados do problema”* (Vale, 2009:9).

Este trabalho em rede constitui-se como uma forma de potenciar a inovação social.

c) *Empowerment* dos destinatários e dos técnicos das Parcerias de Desenvolvimento

A EQUAL assenta a sua acção na mobilização dos recursos das comunidades, e no desenvolvimento das capacidades dos beneficiários das acções com vista a uma participação activa no seu futuro. Por conseguinte, as pessoas não devem constituir-se apenas como destinatários das acções mas as soluções devem ser trabalhadas em conjunto, numa base de igualdade. Desta forma, as acções deveriam centrar-se nas pessoas e não nos processos, afirmando o primado das capacidades das pessoas sobre as suas necessidades (Vale, 2009).

d) Cooperação Transnacional

“Transnacionalidade constitui um importante valor acrescentado para os responsáveis de projectos que trabalham com outros actores que são confrontados com situações análogas” (COM, 2000).

e) Abordagem Temática

A EQUAL concentra as suas acções em cinco domínios temáticos específicos directamente relacionados com os quatro pilares da Estratégia Europeia de Emprego. As áreas temáticas são as seguintes: Empregabilidade, Empreendedorismo, Adaptabilidade, Igualdade de Oportunidades e Requerentes de Asilo.

f) *Mainstreaming* – Generalização e Integração da Inovação

Este é um dos princípios mais importantes da EQUAL, constituindo como o processo de generalização e integração (transferência e incorporação) das boas práticas nas políticas de emprego e inclusão social. Na EQUAL a inovação é garantida através desta disseminação de produtos, na medida em que é a disseminação *“que sustenta a inovação, porque a transfere, desmultiplica, permite influenciar os sistemas e consolidar a mudança”* (Gabinete de Gestão EQUAL, 2007:10).

A generalização é o resultado de uma estratégia que todos os projectos deverão executar desde o início. Esta estratégia decompõe-se em três fases: *“a identificação das necessidades dos decisores; a identificação e implicação dos beneficiários e a identificação de boas práticas e inovações”* (Jouen, 2009 in MTSS, 2009:53). O *mainstreaming* poderá ser horizontal (*bottom-up*), quando o inovador efectua a inovação ou a submete à análise dos pares ou vertical quando ocorre a mudança política. Desta forma, no que respeita à generalização é necessário equilibrar três pilares representados pelo próprio produto (o seu valor), a parceria (a sua credibilidade) e o processo (a sua eficácia) (Jouen, 2009).

Os princípios EQUAL não são estanques nem independentes uns dos outros, antes pelo contrário, na medida em que estes princípios se *“reforçam e complementam mutuamente: a parceria enriquece a experimentação e a inovação, através da partilha dos pontos de vista e da confluência das competências complementares dos seus parceiros, o empowerment dos profissionais envolvidos e dos públicos confere maior adequação e utilidade aos resultados”* (Gabinete de Gestão EQUAL, 2007:10).

4.1.4. A NOÇÃO DE PRODUTO DA IC EQUAL

Na IC EQUAL a inovação produzida pelos projectos deve ser consubstanciada em Produtos (Gabinete de Gestão EQUAL, 2007).

Os produtos EQUAL “*são resultados tangíveis dos projectos EQUAL (recursos técnico-pedagógicos e práticas) que acrescentam valor e funcionam como meios de apoio ou soluções para os utilizadores e beneficiários finais das PD e materializam/sistematizam estratégias, processos, estudos, metodologias, práticas ou recursos técnico-pedagógicos. Um produto deve ser passível de adequação e adaptação a novos contextos no âmbito do processo de disseminação.*” Os produtos são legitimados através de processos de validação (Gabinete de Gestão EQUAL, 2007).

4.1.5. A INICIATIVA COMUNITÁRIA EQUAL E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

A IC EQUAL apresenta uma matriz comum, sendo depois adaptada às realidades nacionais, de acordo com as prioridades e especificidades definidas nos programas de cada Estado-Membro. Desta forma, a “*Iniciativa procurou criar soluções de proximidade que têm por base a comunidade local e não soluções “globais” desfasadas das pessoas e das comunidades*” (Vale, 2009:7).

A IC EQUAL ao ter como referência o local constitui um “*método de análise estrutural para compreender as estruturas e interações sociais que concorrem para a geração de problemas e para a análise das condições com base nas quais a inovação experimentada pode ser transferida para outros contextos ou constituir a base de recomendações de política para a sua generalização na totalidade das localidades*” (Henriques, 2003:) Desta forma, a eficácia das acções encontra-se depende do contexto e da forma como os diferentes agentes se envolvem no funcionamento do projecto.

4.1.6. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DURANTE O PROCESSO E NA FASE DE DISSEMINAÇÃO

A EQUAL comporta diferentes fases. Uma fase inicial destinada à elaboração do diagnóstico de necessidades, à constituição da Parceria de Desenvolvimento e da cooperação transnacional e ao planeamento do projecto. Uma segunda fase que se constitui como uma fase de execução (criação dos produtos) e avaliação das actividades do projecto. A terceira fase destina-se à disseminação do produto.

Durante as diferentes fases os produtos são sujeitos a validação, que se constitui como um processo de reflexão e análise crítica sobre as diferentes dimensões do produto e deverá permitir o reconhecimento e qualidade do produto, com vista ao aperfeiçoamento, consolidação e processo de disseminação e transferência.

O processo de avaliação contempla a avaliação da coerência de objectivos e estratégias, a avaliação de impacte e avaliação processual. Este processo é relativamente complexo na medida em que para além da identificação dos efeitos da acção pretende também identificar as possibilidades de inovação nas práticas correntes. No entanto, *“a análise e avaliação centra-se sempre na identificação das características da mudança individual e institucional das quais o sucesso depende”*, constituindo-se como um modelo de avaliação realista (Henriques, 2003)

Os produtos desenvolvidos no âmbito da EQUAL serão considerados boas práticas se se considerar que constituem um valor acrescentado de inovação social.

4.2. A METODOLOGIA ADOPTADA NA INVESTIGAÇÃO

Os projectos EQUAL seleccionados serão assumidos como estudos de caso. Esta foi considerada a estratégia de investigação mais adequada tendo em conta que se pretende explorar um fenómeno contemporâneo que apresenta uma forte relação com o contexto institucional e socioeconómico de cada caso. Para a análise utilizaram-se como fontes de investigação a análise de fontes documentais (os produtos) e entrevistas semi-estruturadas.

4.2.1. O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso assenta as suas raízes na antropologia social, tendo inicialmente uma relação com as noções de estudos clínicos da medicina e psicologia. Ao longo dos anos tem sido incorporado como estratégia de investigação na ciência política, sociologia, gestão e planeamento (Blaikie, 2000).

São múltiplas as definições de estudo de caso.

Goode e Hatt colocam o enfoque da sua definição na noção da unidade social e a forma como esta é investigada, ou seja, *“O estudo de caso não é uma técnica específica. É uma forma de organização de dados sociais com vista a preservar o carácter unitário do objecto social alvo de estudo”* (Goode and Hatt 1952: 331 in Blaikie 1993:215). Desta forma o estudo de caso implica uma recolha de informação holística que *“pretende manter conjuntamente, como uma unidade, as características que são relevantes para o problema científico que está a ser analisado”* (Goode and Hatt 1952: 331 in Blaikie 1993:215).

Yin define o estudo de caso como *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida; quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram claramente evidentes e múltiplas fontes de evidência são usadas”* (Yin, 1989:23 in Blaikie 2000:217). Por conseguinte, o estudo de caso não se limita à análise profunda e detalhada de um dado fenómeno mas apresenta também um objectivo teórico, ao permitir testar as hipóteses de um trabalho teórico ou sustentar determinadas conclusões teóricas (Blaikie, 2000).

No âmbito da análise empírica optou-se por um modelo de análise de múltiplos casos, tendo em consideração a complexidade do fenómeno e as condições que estão subjacentes (Yin in Blaikie, 2000). Desta forma, foram seleccionados três produtos EQUAL de forma a testar de forma mais eficaz a teoria proposta.

Uma das críticas mais frequentes feita à metodologia do estudo de caso respeita à dificuldade de generalização e teorização a partir dos estudos de caso. No entanto, Yin refuta esta crítica, afirmando que deve ser concebida uma generalização analítica como alternativa à generalização estatística, ou seja, Yin considera que os críticos da metodologia do estudo de caso operam do lado da lógica de inferência estatística, adequada a investigações por amostragem mas com uma visão muito estreita da generalização.

“Os estudos de caso não constituem unidades de amostra e não devem ser escolhidos por essa razão. Os estudos de caso múltiplos devem ser considerados como múltiplas experimentações. Sobre estas circunstâncias, o método de generalização é analítico, em que

uma teoria anterior é usada como modelo com que se comparam os resultados empíricos do caso de estudo. Se um ou mais casos demonstram suportar a mesma teoria, então pode ser aclamada a replicação” (Yin, 1989: 38 in Blaikie, 2000:223).

No âmbito do presente estudo esta crítica é duplamente minimizado, tendo em conta a argumentação de Yin e também o facto dos estudos de caso seleccionados serem produtos EQUAL, pelo que respeitam desde o início o princípio de *mainstreaming*.

Dado que todos os casos acontecem num contexto específico, as características comuns e únicas do contexto devem ser conhecidas (Blaikie, 2000). Assim, numa primeira fase é feita uma breve contextualização dos estudos de caso, de forma a avaliar as conclusões retiradas do estudo.

4.2.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Na análise empírica foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de informação: entrevista semi-estruturada e pesquisa de fontes documentais com análise documental.

A opção pela entrevista semi-estruturada prende-se com a natureza do estudo de caso e com o facto de existir pouca informação documentada sobre a temática em análise. Esta técnica baseia-se em questões semi-abertas, mais ou menos organizadas em função do objecto de estudo. Com esta técnica foi possível criar condições mais favoráveis à obtenção de informação mais aprofundada, permitindo que os entrevistados reflectissem sobre aspectos qualitativos das estratégias de consolidação e crescimento das micro-iniciativas. A principal vantagem desta técnica prende-se com o facto de ser flexível, permitindo orientar os entrevistados para os objectivos das entrevistas mas não os condicionando (Quivy e Campenhoudt, 1992). As principais limitações que decorrem desta técnica prende-se com o facto da interactividade entre entrevistado e entrevistador poder influenciar a fiabilidade da informação, o que poderá ser ampliado pelo facto da do estudo não derivar da observação participante dos fenómenos abordados.

Para se proceder à análise da informação recolhida optou-se pela técnica de análise de conteúdo, uma vez que pela sua “dimensão descritiva” permite apresentar os dados recolhidos nas entrevistas e pela sua “dimensão interpretativa” permite encontrar possíveis explicações para as questões e hipóteses colocadas relativamente ao objecto de estudo (Guerra, 2006: 62).

A escolha dos actores sociais entrevistados foi feita com base na experiência de coordenação de produtos EQUAL que foram considerados boas práticas.

O instrumento utilizado foi um guião de entrevistas (Anexo II). Este guião reflecte as dimensões definidas no capítulo 5.

As fontes documentais consultadas foram as seguintes: *sites* dos projectos, produtos EQUAL, base de dados EQUAL, relatórios EQUAL.

5. ANÁLISE EMPÍRICA

A fim de encontrar pontos de reflexão para a questão de partida procurou-se definir algumas dimensões microeconómicas de análise.

As dimensões foram definidas tendo por base dois estudos de caso sobre micro-iniciativas. Serão também consideradas dimensões que a autora considera relevantes no âmbito da presente investigação, fruto da sua experiência profissional e do conhecimento empírico da realidade.

O primeiro estudo considerado foi promovido por Michael Phillips²⁵ e tem por base a análise empírica de 800 negócios criados no âmbito da Briarpatch Network, uma associação informal de empresários em nome individual e cooperativas criada em 1974 nos Estados Unidos da América. Esta rede alcançou nos anos 80 um grande sucesso, tendo sido disseminada para a Suécia e Japão. Com base na análise empírica destas micro-iniciativas inclusivas que apresentam uma taxa de sobrevivência elevada Phillips desenvolve uma abordagem diferenciadora da economia, com base na análise de múltiplas variáveis económicas, das quais se destacam:

- a) O factor preço não é a componente determinante dos mercados onde as micro-iniciativas se inserem, dado que os empreendedores fixam os seus preços apenas com uma pequena referência directa à lei da procura e da oferta.
- b) Phillips considera que no mercado em que as micro-iniciativas inclusivas se inserem o que ocorre é uma transacção, sendo que a transacção comporta não só a troca mas também outros aspectos de ordem psico-socio-cultural (factores independentes do preço), sendo que estes últimos podem apresentar um peso entre os 5% (caso do hipermercado) e os 95% (caso de um serviço de proximidade) numa transacção. A transacção assume-se como a unidade fundamental de um negócio, sendo a troca um conceito económico que não é preponderante
- c) A consolidação e crescimento de uma empresa dependem da satisfação do cliente, ou seja, as empresas devem procurar oferecer bens e serviços ajustados às necessidades dos clientes e que gerem publicidade boca a boca
- d) As micro-iniciativas não apresentam o lucro como principal objectivo. Tendo em consideração as especificidades de partida das micro-iniciativas (mão-de-obra

²⁵ Informação adicional: www.briarpatch.net

intensivas, o capital inicialmente investido é reduzido e o proprietário é muitas vezes o funcionário da própria empresa), o objectivo não é a maximização do lucro mas a remuneração da força de trabalho ao nível do salário mínimo. Desta forma, ao secundarizar o lucro, o objectivo do serviço ao cliente reforça-se como o objectivo preponderante das micro-iniciativas

- e) Os custos sociais são recompensados quando incluídos na estrutura empresarial do preço, ou seja, as micro-iniciativas deverão ser socialmente responsáveis e contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que se inserem
- f) A maioria das micro-iniciativas aposta na cooperação empresarial e em nichos de mercado, pelo que não consideram que estão em competição com outras. Este facto está também relacionado com o peso que os factores independentes do preço assumem neste tipo de iniciativas, na medida em que este reflecte uma qualidade distinta e pessoal do bem ou serviço oferecido. O produto torna-se único e será comprado independentemente do preço.
- g) Tendo em conta esta diferenciação, Phillips considera que as micro-iniciativas se apresentam no mercado como monopólios. Por conseguinte, os monopólios podem ocorrer em circunstâncias ordinárias em que a empresa faz um serviço tão completo a servir as necessidades dos seus clientes que os negócios na mesma área não são necessários.

O segundo estudo considerado resulta de uma avaliação do Programa ILE em Portugal, um estudo promovido em 1991.

Os autores do estudo consideram várias das dimensões definidas no estudo de Phillips, nomeadamente os factores independentes do preço, destacando o carácter decisivo das redes sociais, a existência de “situações monopolísticas” em nichos de mercado e a ênfase na satisfação do cliente e destacam outros aspectos específicos das micro-iniciativas:

- a) A importância estratégica da inovação no produto e nos processos produtivos, que permitem prosseguir a diferenciação e a qualidade. A inovação poderá traduzir-se na oferta de produtos inteligentes através de processos de comercialização inteligentes. As micro-iniciativas deverão afirmar-se através da oferta de produtos que, pela sua qualidade, características específicas e processos de comercialização adoptados contribuam para a satisfação da procura local.
- b) A pequena escala de funcionamento determina uma significativa articulação com o local, na medida em que as micro-iniciativas se encontram muito dependentes do

contexto territorial, condicionando-se mutuamente. As micro-iniciativas dependem do contexto no que respeita às condições para a sua emergência e sobrevivência. A própria diferenciação de produtos deverá ser associada à sua identidade regional. E as micro-iniciativas contribuem para a densificação da malha produtiva, para a flexibilização do tecido empresarial e para potenciar os recursos endógenos do território.

- c) A comercialização directa surge como alternativa ao anonimato do mercado. A comercialização inteligente dá prioridade à qualidade da relação sócio-interpessoal. Além disso, permite diversificar os mercados a diferentes escalas territoriais.

Tendo em consideração a definição de Empreendedorismo Inclusivo, enquanto abordagem que pressupõe uma integração da política social e económica, considera-se fundamental que a análise empírica considere uma dimensão relacionada com as Políticas Públicas a diferentes níveis de decisão.

Acrescenta-se ainda uma outra dimensão relacionada com a microfinança. Esta opção respeita ao facto de um dos entraves que muitos empreendedores identificam aquando da criação de uma micro-iniciativa respeita à dificuldade de acesso ao financiamento. Por conseguinte, considerou-se importante discutir a dimensão da microfinança, na medida em que esta poderá apresentar uma série de potencialidades no que respeita à extensão de mercados e poderá estar na base de uma mudança de paradigma no que respeita ao sector bancário, na medida em que a maior parte dos promotores das micro-iniciativas são na sua origem não bancáveis. Por outro lado, apesar da microfinança ser muitas vezes reduzida ao produto financeiro microcrédito, a verdade é que a microfinança extravasa o microcrédito, pois comporta vários tipos de produtos financeiros, nomeadamente depósitos e seguros de múltiplos tipos. A microfinança chama assim a atenção para o facto das pessoas em situação de exclusão poderem aceder a formas de poupança e empréstimo mais ajustadas. Além disso, a microfinança ao assumir-se como estratégia de promoção da inclusão social permite repensar alguns tipos de apoios, nomeadamente os subsídios estatais (Aghion e Murdoch, 2005).

Por último considera-se a dimensão local, transversal a todas as outras dimensões, pelo que será analisada no âmbito dos resultados.

Assim, tendo em consideração os estudos acima referidos, definiram-se as seguintes dimensões de análise:

- a) O mercado (vantagens competitivas, factores de diferenciação, factor inovação e factor preço)
- b) Os factores independentes do preço
- c) A Comercialização e as Estratégias de Marketing
- d) A microfinança
- e) As Políticas Públicas e o Empreendedorismo Inclusivo
- f) A dimensão do local, uma dimensão transversal

A análise empírica terá sempre como princípio em cada uma das dimensões relacionar a especificidade das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” com a tecnologia social mais adequada.

5.1. ESTUDOS DE CASO SELECCIONADOS

Os estudos de caso seleccionados foram os Projectos Glocal e o Verbund Enterprise. A opção pela análise destes dois projectos deve-se ao facto de ambos terem sido considerados Boas Práticas no âmbito da Rede Temática do Empreendedorismo da IC EQUAL.

Além disso, estes dois projectos foram também reconhecidos e premiados por outras instituições, sendo de destacar que o Glocal teve uma menção honrosa e 2.º prémio na categoria “Apoio à iniciativa empresarial” nos European Enterprise Awards 2007 e Norbert Kunz, promotor do Verbund Enterprise, foi premiado com o Ashoka Fellow 2007 – Social Entrepreneur pelo desenvolvimento do projecto Verbund Enterprise.²⁶

Para além do reconhecimento institucional destes projectos a selecção teve em consideração uma série de outros factores, nomeadamente os projectos constituem-se como “cachos de produtos” (desenvolvidos nas três fases da IC EQUAL), na medida em que proporcionam uma abordagem integrada das diferentes fases de criação e desenvolvimento de micro-iniciativas; os projectos são desenvolvidos numa rede de parceiros público-privados que se mantêm durante todo o processo; os projectos têm uma ligação explícita com o desenvolvimento das regiões em que se inserem e são projectos que foram disseminados após o EQUAL, encontrando-se em funcionamento e tendo alargado a sua esfera regional. A

²⁶ Informação adicional: <http://ashoka.org/node/4330> e <http://www.youtube.com/watch?v=JX5RTTrkMMw>

eficiência dos projectos em termos da sustentabilidade das micro-iniciativas apoiadas após o primeiro ano de vida foi também um critério considerado na selecção. Foi considerado um outro critério que se prende com a contextualização do projecto e o público-alvo, ou seja, os projectos em realidades distintas ao nível do país, realidade regional (cidade e espaço rural) e também do público-alvo, o que permite uma análise da transversalidade das especificidades das micro-iniciativas inclusivas.

Como referido no capítulo 4, a análise do Glocal será mais aprofundada, devido ao facto de ser um projecto desenvolvido em território português e tendo em conta o fácil acesso a informação escrita e presencial. Por outro lado, tendo em consideração a complexidade do tema optou-se por consubstanciar a análise com outro estudo de caso, a Verbund Enterprise.

5.1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E BREVE EXPLICAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Neste subcapítulo serão apresentados os projectos Glocal e Verbund Enterprise, focando-se a análise em dois aspectos: contextualização (diagnóstico sócio-territorial) e resultados qualitativos (factores de inovação) e quantitativos do projecto.

O GLOCAL²⁷

O Glocal surge da motivação de uma empresa de consultoria, a SPA Consultores, promover a sua responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento da região de Trás-os-Montes e Alto Douro. Esta motivação reflecte a constatação de que o desenvolvimento da empresa estava dependente do desenvolvimento da comunidade.

E, em 2001, o desenvolvimento da comunidade apresentava graves constrangimentos, nomeadamente um produto interno bruto *per capita* e um índice de poder de compra abaixo de metade da média do país, os concelhos da região com perdas populacionais de cerca de 25%/ano, o desemprego acima da média nacional, especialmente o feminino (dobro do masculino), taxas de actividade muito baixas. E depois aparentemente havia uma contradição que se prendia com o facto das comunidades emigrantes de transmontanos terem grandes negócios no exterior e de esta ser uma região com dificuldades de acesso ao crédito mas era uma das regiões que mais exportava recursos financeiros para o país.

²⁷ A informação apresentada neste ponto resulta da análise de múltiplas fontes de informação, nomeadamente o site da Internet do Glocal (www.iniciativaglocal.eu), informação oficial da IC EQUAL, “produtos” do próprio projecto e comunicação da responsável do projecto, Cristina Coelho.

Assim, partindo de um diagnóstico sócio-territorial promovido junto de diferentes instituições públicas e privadas, empresariais, de desenvolvimento e junto de potenciais empreendedores foram identificadas uma série de problemáticas relacionadas com a promoção de micro-iniciativas.

“Os constrangimentos e contradições tinham de ser quebradas com metodologias inovadoras, adequadas mas complementares a iniciativas da região mas que trabalhasse em rede de forma a minimizar custos e a ter mais eficiência”

E a fim de dar resposta a estes problemas surgiu o projecto Glocal que apresentava como missão *“contribuir para o desenvolvimento sustentável do território através do fomento do empreendedorismo inovador e socialmente responsável, reforçando a aplicação do conceito de glocalidade como forma de promoção da inovação e competitividade local”*

Desta forma o projecto visava o *empowerment* individual de pessoas em situação sócio-económica desfavorável, nomeadamente os desempregados rurais, e entre estes especialmente as mulheres, e os jovens recém-licenciados à procura do primeiro emprego. Eram estes os públicos que registavam taxas de desemprego crescentes e que necessitam de uma abordagem ajustada às suas necessidades e contextos.

Esta missão seria implementada por uma rede alargada de parceiros: SPA Consultoria (Promotora do Projecto), a Nervir – Associação Empresarial, a Cooperativa Cultural Voz do Marvão, Altofuste – Consultoria e Gestão Agrária, Universidade de Trás os Montes e Alto-Douro (UTAD), sendo que na fase de disseminação a parceria alargou-se à Minha Terra – Federação de Associações de Desenvolvimento Local e Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais (IAPMEI)

O GLOCAL, ao longo das duas fases IC EQUAL, constituiu-se e foi-se consolidando como uma resposta integrada, anterior e ao longo de todo o processo empreendedor, desenvolvida em três eixos fundamentais. O eixo das oportunidades (a montante), o eixo do empreendedor e das pessoas (as competências), o eixo do financiamento (desenvolvimento de formas alternativas de financiamento). Estes eixos eram consubstanciados por um outro que era transversal a todo o processo, o eixo de suporte ao empreendedor.

Tendo em conta estes eixos durante a primeira fase da IC EQUAL foram desenvolvidos inúmeros recursos técnico-pedagógicos de apoio ao empreendedorismo, reconhecidos a nível europeu como oportunos e inovadores. A IC EQUAL reconheceu que o projecto procurou sempre apresentar inovação ao longo de todo o processo, incluindo a concepção, abordagem dos problemas, soluções encontradas, metodologias, produtos a transferir e na gestão e

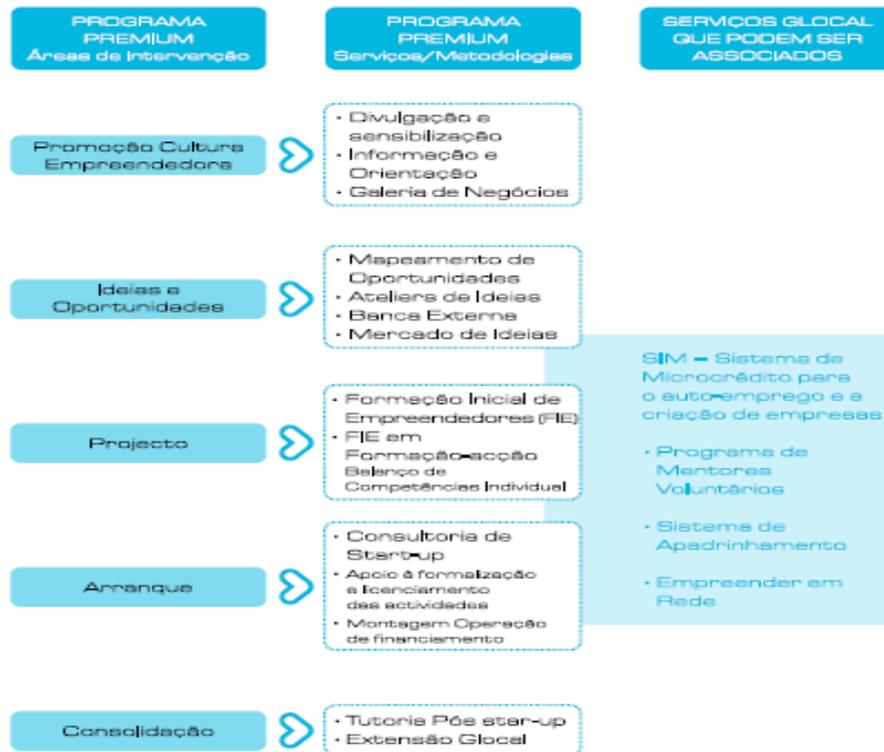
avaliação de resultados. E foi esta preocupação com a inovação e ajustamento constante à comunidade e suas necessidades que levou ao desenvolvimento de uma intervenção integrada. Nesta fase iremos destacar uma das soluções do Projecto, o Programa Premium que constitui uma solução inovadora da segunda fase da IC EQUAL. Esta solução resulta das aprendizagens da primeira fase, que levaram ao ajustamento de alguns dos produtos criados e remeteram para o desenvolvimento de um soluções inovadoras e mais ajustadas às necessidades diagnosticadas.

A principal inovação reside no facto do PREMIUM se constituir como uma *“intervenção global e integrada de promoção e apoio ao empreendedorismo local e simultaneamente um programa de preparação do/a empreendedor e do seu negócio conciliado com a atribuição de prémios e galardões de forma a reconhecer o trabalho e dar visibilidade ao papel do empreendedor no desenvolvimento local”* (Glocal, 2008: 9).

O Programa define como ponto de partida que o sucesso de uma micro-iniciativa tenha sucesso implica assegurar três vertentes: a criatividade (Interliga-se com a inovação que é imprescindível para a afirmação de qualquer negócio no mercado), a competência (O empreendedor tem de ter uma série de competências que lhe permitam assegurar a sustentabilidade do negócio, sendo que essas competências não se reduzem à gestão empresarial) e a sustentabilidade (Ou consolidação que depende do acolhimento do mercado e que parte de uma série de condições a montante, nomeadamente o conhecimento das oportunidades de negócio, os nichos por ocupar, e ajustante, especialmente no que reporta à responsabilidade social do empreendedor para com o desenvolvimento sustentável da sua comunidade).

O programa traduz-se num conjunto de serviços articulados nas diferentes fases do processo empreendedor, comportando vários produtos Glocal desenvolvidos na primeira fase da IC EQUAL e associa outros produtos complementares, articulados de acordo com o seguinte esquema²⁸:

²⁸ Fonte de Informação: Produto PREMIUM- Criatividade, Competências e Sustentabilidade, pp: 13



No âmbito do PREMIUM, importa destacar algumas metodologias que são importantes para a reflexão e que se afirmaram como metodologias inovadoras.

Uma das inovações do PREMIUM reside no Mapeamento de Oportunidades de Investimento Concelhias.

Esta metodologia, a montante do processo empreendedor, tem impacto em todo o negócio, porque é a partir de uma informação contextual actualizada sobre a capacidade de um determinado território para acolher determinadas iniciativas, que se estrutura a ideia de negócio. Desta forma a metodologia facilita a entrada mais bem sucedida e preparada de empreendedores locais no mercado, contribuindo para a consolidação das micro-iniciativas através da ampliação dos conhecimentos das tendências empresariais no território e no sector em que a actividade se insere.

A metodologia assenta assim num diagnóstico que recolhe informação sobre dois aspectos fundamentais do tecido empresarial: a natureza das cadeias de valor presentes no território bem como o grau e tipos de integração das empresas locais nestas cadeias (perspectiva mais estática) e o comportamento estratégico das empresas locais, ao longo do tempo (perspectiva mais dinâmica). O cruzamento destas duas fontes de informação permite um melhor conhecimento das oportunidades existentes em determinados nichos de mercado.

Outra inovação do Programa prende-se com a introdução do factor inovação nas micro-iniciativas seja através de técnicas de criatividade aplicada à geração e desenvolvimento de ideias de negócio (Atelier de Ideias), seja pelo conhecimento gerado nas Universidades (spin-offs e exploração do conceito de Spin-ins, numa lógica de investigação-acção). Deste modo, através da incorporação de factores diferenciadores na ideia inicial o projecto pretende combater a tendência da replicação de ideias de negócio esgotadas no mercado e promover a competitividade das micro-iniciativas.

O Programa é ainda inovador pelo facto de introduzir os conceitos de solidariedade económica e voluntariado empresarial, através da metodologia E2E – Empresariado Pró-Empreendedorismo. Esta metodologia surge da necessidade de minimizar alguns dos entraves ao arranque por parte das micro-iniciativas, nomeadamente a falta de orientação e informação, a dificuldade de acesso ao financiamento, a falta de experiência na actividade e o conhecimento do mercado de forma mais empírica. Assim, a Glocal introduziu no programa o empresariado através de um Programa de Mentores Voluntários e Sistema de Apadrinhamento.

O Programa de Mentoria apresenta uma série de pré-requisitos de *matching* que combinam as competências técnicas e pessoais do mentor e do empreendedor. Este apoio, que deverá ser transversal a todo o processo empreendedor, pretende que o mentor (um empresário já instalado que se voluntaria para participar no projecto) partilhe experiências e potencie o seu conhecimento empírico no apoio, aconselhamento e orientação dos novos empreendedores. Este programa pretende do lado do empreendedor facilitar a entrada deste no mercado existente e contribuir para o aumento das suas competências de gestão, através de formação informal e individualizada, e pretende do lado das empresas existentes possibilitar uma atitude mais pró-activa e solidária na promoção do dinamismo económico das regiões em que se inserem.

O Apadrinhamento alia a metodologia da Mentoria a um financiamento inicial. Consiste numa adaptação da metodologia de Business Angels a um nível empresarial de pequena escala, associando competências e financiamento. O “padrinho” disponibiliza-se a apoiar uma nova iniciativa empresarial, traduzindo-se esse apoio na participação temporária na sociedade a criar. Este apoio apresenta como valor acrescentado não só o financiamento numa fase de *seed-capital* e ou *start-up*, em que as empresas acabam por ser consideradas, pelas sociedades de capital de risco e entidades financeiras, de elevado risco, mas também a formação informal individualizada (Semelhante ao sistema de mentoria). Uma das maiores vantagens deste sistema reside no facto de esta forma alternativa de financiamento permitir uma minimização

dos constrangimentos financeiros que as empresas enfrentam numa fase *start-up*, nomeadamente porque não se pagam juros periódicos, e permite a divisão do risco do negócio.

Uma das mais-valias da metodologia E2E reside no valor acrescentado na definição estratégica do negócio, tendo em conta o conhecimento empírico da região, do sector e do mercado por parte do empresário instalado, permite a partilha de problemas e uma reflexão mais ajustada à realidade de soluções, para além do alargamento da rede de contactos. Além disso, promove a valorização social do papel do empresário e da empresa pelo apoio activo ao desenvolvimento local.

Constitui-se ainda como um incentivo fundamental à cultura empreendedora e aumento do empreendedorismo, na medida em que permite a minimização de um dos obstáculos ao arranque que é a entrada no mercado e a falta de uma rede de suporte que promova essa entrada.

Outra inovação introduzida pelo GLOCAL prende-se com a metodologia Empreender em Rede. Esta metodologia é direccionada para micro-iniciativas ou para novos empreendedores. A rede existe a montante do processo empreendedor, ou seja, o potencial empreendedor cria em rede a sua ideia de negócio. Esta metodologia comporta múltiplas vantagens em todas as fases do processo empreendedor: a transferência do *know-how* por parte da empresa líder, a minimização de custos e a partilha de riscos, nomeadamente de entrada e sobrevivência no mercado; a possibilidade de trabalho em complementaridade de competências (Técnicas, de gestão, comercialização, marketing), o acesso facilitado a recursos para o desenvolvimento de projectos e a possibilidade de aumento de dimensão para actuação em mercados locais e extra-locais quer pela actuação conjunta em termos comerciais quer pela possibilidade que oferece às micro-iniciativas de maximizar as capacidades instaladas.

A viabilidade da rede é mais lata do que a dimensão económica e financeira. De facto, depende de um conjunto de factores, nomeadamente a viabilidade profissional e técnica (verificar se as competências existem na rede para colocar em prática os projectos definidos), viabilidade do mercado (a cooperação em rede exige uma análise de mercado) e potencial de clientes (análise de mercados geográficos não satisfeitos e nichos de mercado não explorados). Uma outra inovação introduzida pelo Glocal é o SIM – Sistema de Microcrédito para o Auto-Emprego e Criação de Empresas. Este sistema alternativo de financiamento resulta de uma parceria com a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo e não se resume ao microcrédito mas constitui-se como uma solução integrada de apoio ao empreendedor que combina o microfinanciamento com a formação na área empresarial, contribuindo desta forma para a

minimização do risco de negócio através do Serviço Integrado de Suporte ao Empreendedor (SISE). Esta abordagem integrada ao empreendedor não pode ser dissociada do produto da microfinança. Este sistema permitiu flexibilizar soluções de financiamento, adaptando o microcrédito à especificidade dos negócios, nomeadamente negócios agrícolas; acelerar os processos de decisão (as decisões são descentralizadas e demoram no máximo 15 dias); dinamizar a criação de empresas e emprego e aproximar as entidades bancárias da criação dos negócios, na medida em que acompanham o processo empreendedor desde o início.

A metodologia integrada do Glocal apresentou entre 2003 e 2007 resultados bastante positivos. Foram criadas 54 micro-iniciativas por 63 empreendedores. Foram ainda criadas no âmbito da rede SIM mais 20 micro-iniciativas. Em média, cada iniciativa criou dois postos de trabalho, pelo que o projecto criou aproximadamente 150 postos de trabalho. Em termos de eficiência todas as iniciativas criadas continuam em funcionamento, sendo que algumas adaptaram o seu plano de negócio com vista a uma melhor consolidação.

VERBUND ENTERPRISE²⁹

O Verbund Enterprise surge como uma das respostas à problemática alemã do desemprego, com números crescentes, particularmente entre os jovens menos qualificados. Desde a reunificação que o desemprego alemão regista valores elevados, sendo particularmente dramático na Alemanha de Leste com taxa de desemprego de 20%. Esta taxa é especialmente elevada entre os jovens.

Um quarto da população da Alemanha de Leste vive no Estado Federal de Berlim. Berlim tem registado desde 1990 taxas de crescimento decrescentes e um desemprego elevado, em 2003 o desemprego era de 18,3%.

No entanto, como resposta a este problema aumentou o número de micro-empresas criadas por pessoas em situação de desemprego num país sem grande tradição empreendedora e onde as grandes empresas têm um impacto elevado em termos de criação de emprego. Em 2004 60% das *star-ups* foram criadas por pessoas desempregadas.

O Verbund Enterprise foi criado em 1999 e parte da constatação que os grupos em situação sócio-económica fragilizada enfrentam uma série de obstáculos adicionais na criação de micro-iniciativas. E estes obstáculos são maximizados no caso dos jovens, na medida em que

²⁹ A informação apresentada neste ponto resulta da análise de múltiplas fontes de informação, nomeadamente sites de Internet do agente local (http://www.iq-consult.com/index.php?article_id=73), informação oficial da IC EQUAL, síntese dos produtos EQUAL (em Inglês) facultada pelo responsável do projecto Norbert Kunz e comunicação de Kunz (Anexo 2, entrevista 2)

ao não corresponderem ao padrão tradicional de empresários, são considerados grupos não empreendedores e não bancáveis.

Tendo por base este diagnóstico, o Verbund Enterprise apresenta como missão apoiar jovens com uma ideia de mercado mas a quem faltam qualificações e capital *start-up* no seu esforço para criarem uma pequena empresa, ou seja, o projecto apresenta a criação de micro-iniciativas como uma alternativa profissional aos jovens entre os 18 e os 27 anos.

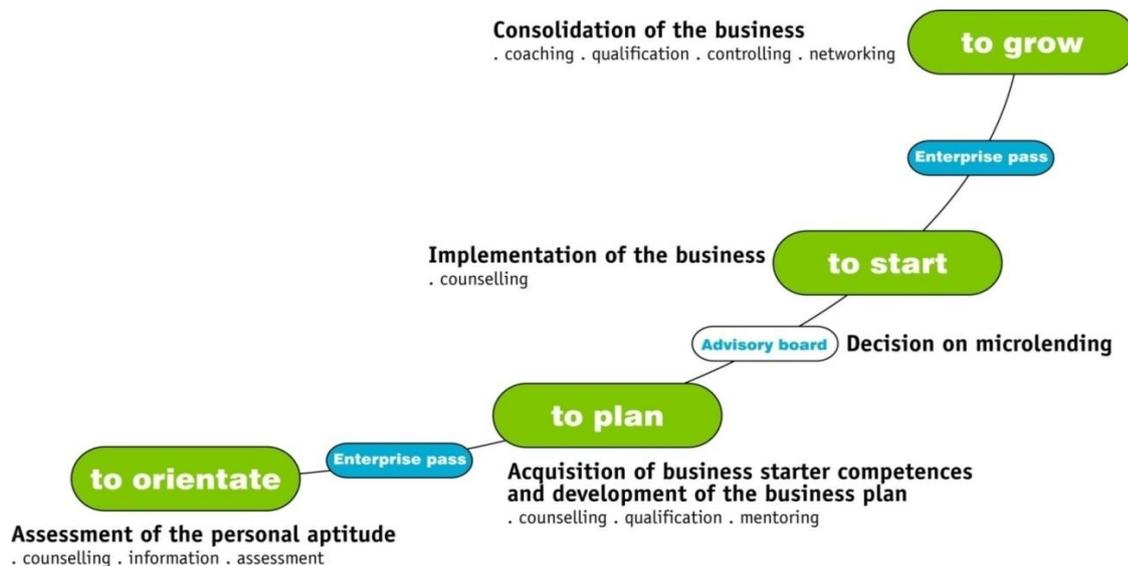
Dado tratar-se de um grupo muito específico, que não se coadunava com os programas formativos e subsídios governamentais tradicionais, o Verbund Enterprise criou um sistema ajustado e flexível de apoio a start-ups através de uma parceria efectiva. Esta parceria era composta por diferentes parceiros de diferentes áreas de intervenção, especializados em diferentes aspectos de apoio empresarial. Estes parceiros atraíram uma série de outras organizações estratégicas, incluindo 3 instituições financeiras, agências de desenvolvimento económico local e regional (Câmaras de Comércio e Instituições de Promoção da Economia), o Ministério Federal da Economia e do Trabalho (Administração Laboral – Centros de Emprego e Grupos de Trabalho sobre o Emprego na Alemanha) e a Fundação Alemã da Criança e Jovens.

O projecto, ao colocar em conjunto os vários *stakeholders*, permitiu desenvolver uma resposta mais integrada e flexível ao potencial empreendedor e permitiu também uma adequabilidade às características regionais.

A metodologia desenvolvida no âmbito da parceria incorpora múltiplas inovações, sendo a principal das quais constituir-se como uma metodologia composta por apoios extensivos e multi-facetados ajustados às necessidades individuais de cada empreendedor.

De facto, o Verbund Enterprise constitui-se como uma rede de apoio integrado em que os obstáculos enfrentados pelos jovens são sistematicamente tratados numa série de etapas que funcionam como uma espécie de escada para o empreendedorismo. Desta forma o projecto é constituído por quatro fases distintas: *profiling* (4 semanas), planeamento (3-12 meses), *start-up* (6 meses) e consolidação e crescimento (3-5 anos). Estas fases são encadeadas de acordo com o seguinte esquema³⁰:

³⁰ Fonte: Esquema apresentado na comunicação de Norbert Kunk na Conferência Powering a New Future, Lisboa, 2009



Cada fase é devidamente ajustada às características do empreendedor, sendo que cada fase marca uma etapa na preparação do empreendedor e concretização da empresa e é caracterizada por um objectivo e apoios específicos. As diferentes fases são consubstanciadas por uma série de serviços que podem incluir aconselhamento individual antes, durante e após a criação da empresa, *mentoring* por parte de *experts* sectoriais, cursos de formação com orientação prática e em questões relevantes para o projecto (marketing, contabilidade, auto-gestão, planeamento empresarial, financiamento), acesso ao microcrédito, acesso a incubadoras de *start-ups*, redes de comunicação com outros empreendedores e com comunidades empresariais locais.

Uma outra inovação prende-se com o facto de todas as fases serem acompanhadas por um instrumento: o *Enterprise Pass*. Este instrumento afirmou-se ao longo do processo como um instrumento de planeamento, documentação e controlo pessoal para o desenvolvimento da *start-up*.

O passaporte permite aferir em qualquer altura o progresso do empreendedor de forma transparente e mensurável para todos os *stakeholders* envolvidos, nomeadamente o próprio empreendedor mas também financiadores, empreendedores, *coachs*, mentores, permitindo, desta forma, a optimização dos recursos de todas as entidades envolvidas no processo.

Na fase de financiamento, assume uma importância acrescida na medida em que é um instrumento bancável, aceite pelo Berlin Volsbank como o instrumento central de avaliação da viabilidade da micro-iniciativa.

Outra inovação apresentada pelo projecto respeita à adaptação da metodologia de *one-stop shop*. A metodologia evoluiu do conceito de uma entidade que tenta apoiar o jovem em todas as fases, para uma parceria que “orquestra” os inputs das diferentes entidades envolvidas num

pacote de apoio ajustado. A utilização destes serviços depende da procura individual e é coordenada e realizada em fases individuais acordadas entre os empreendedores e os conselheiros individuais (Os conselheiros individuais supervisionam todo o itinerário através de um processo de formação *on-going*)

A metodologia integrada apresentada saldou-se em resultados bastante positivos do projecto. Entre os anos de 1999-2007 a Verbund Enterprise apoiou mais de 1300 jovens; promoveu o desenvolvimento de mais de 500 micro-iniciativas; 750 novos empregos. O crédito concedido foi de 140.000€, num máximo de 5.000€ por empreendedor. E a taxa de sobrevivência das micro-iniciativa após os três anos de actividade varia entre 70% e 80%.

Um outro resultado muito importante do projecto relaciona-se com o facto de ter potenciado a criação de redes de desenvolvimento regionais com parceiros municipais e empresariais que apoiam o fortalecimento de micro-iniciativas inclusivas e ter potenciado o aparecimento do Instituto da Microfinança Alemão.

5.1.2. DIMENSÕES

a) O mercado

- i. O principal factor que contribuirá para a vantagem competitiva das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” é a diferenciação.

Cristina Coelho refere que este é “*o primeiro e único. Analisar quem está e como é que podemos vender melhor do que eles. É o segredo de negócios*”(E1³¹) As estratégias promovidas pelos empreendedores deverão partir da premissa que “*os clientes não compram bens ou serviços. Compram soluções para os seus problemas. Compram a satisfação dos seus desejos e necessidades*” (Glocal, 2006)

Kunz coloca o empreendedor no centro do negócio. “*As suas competências têm de ser fortalecidas (...) A vantagem competitiva dos micro-empresendedores é o contacto directo com os clientes e a publicidade boca a boca*” (E2³²)

- ii. E a diferenciação ocorre pela inovação

“*Inovação é fazer diferente, com outro valor acrescentado e essa inovação pode advir ou não da inovação tecnológica (...) A inovação pode advir do produto, das competências e dos*

³¹ E1 – Anexo 2, entrevista 1

³² E1 – Anexo 2, entrevista 2

próprios recursos das pessoas (...) Apesar de uma actividade inovadora comportar um risco mais elevado, é uma actividade inovadora que traz maior diferenciação ao mercado, que traz mais valor acrescentado e que pode ser exportada O Glocal procurou introduzir inovação em todos os negócios, independentemente do seu tamanho e do seu promotor”(E1)

O valor acrescentado é tudo aquilo que acompanha o produto e que o valoriza, o torna mais interessante, atractivo e competitivo.

Kunz considera que *“não se trata propriamente de inovações mas antes da oferta de um melhor serviço e de uma combinação inteligente entre serviços e oferta”* (E2)

- iii. Na maior parte das situações a inovação não é um processo espontâneo, ou seja, existem técnicas para estimular a inovação nos negócios.

No Glocal o processo criativo aparece numa fase inicial do projecto no Atelier de Ideias *“em que se analisa a ideia de negócio toda e se cria a inovação através de técnicas de criatividade de forma a acelerar o processo. A criatividade é contagiante. (...) Seleccionam-se e hierarquizam-se as ideias que podem trazer mais valias para o negócio”* (E1)

Além do Atelier de Ideias, o Glocal procurou aproveitar um recurso da região, a Universidade e os seus Centros de Investigação para potenciar a inovação, promovendo *“spin-offs (Investigação com inovação – Incutad), pontes de ligação entre o meio empresarial e a universidade e ter spin-ins, ou seja, empreendedores que vão à Universidade buscar investigação”*, que se traduzem em inovações que são incorporadas nos produtos. (E1)

- iv. As inovações não se podem confundir com invenções e podem assumir tipos muito diferenciados

A inovação deve ser constante e passar pelo estímulo à capacidade criativa que se pode concretizar, por exemplo, na criação de novos produtos, novas utilizações para produtos existentes, introdução de melhorias nos processos produtivos, de aprovisionamento e distribuição, novas formas, mais eficientes de afectar recursos disponíveis, melhorar o sistema organizativo da empresa. (Glocal, 2006) A inovação tem é de trazer valor acrescentado para o negócio, ir ao encontro de necessidades não satisfeitas pela oferta actual.

Por exemplo, *“A Casinha do Chocolate é um pequeno quiosque que produz e vende chocolates belgas cujo recheio é com produtos regionais, como frutos secos e vinhos”* (E1)

Além disso, a inovação deve ser constantemente actualizada, ou seja, os negócios devem adaptar-se continuamente às alterações da envolvente e ter uma orientação voltada para o mercado. Tal obriga a que uma atenção constante ao mercado e a novas oportunidades e

soluções, uma leitura eficiente das tendências de mercado, de forma a antecipar-se à concorrência, e uma experimentação constante de novas formas de actuação. (Glocal, 2006)

Por seu lado, Ribeiro considera que *“Quando se fala de inovação fala-se de emancipação de produtos e soluções, é ter um produto trabalhado para futuro, é antecipar a área da concorrência.”* (E3³³)

Ribeiro propõe um tipo de inovação que se encontra ainda numa fase de experimentação mas que face às alterações nos mercados e na lógica económica poderá ser explorada pelas micro-iniciativas, tendo em consideração as suas especificidades:

“Um dos desafios mais evidentes da inovação é a lógica das inovações co-construídas com o consumidor (...) Concepção partilhada das soluções do ponto de vista das comunidades locais pode ser uma oportunidade incrível. Co-construção numa escala territorial. O nosso produto, concepção e desenvolvimento não é exclusivamente do foro do empresário mas é consolidado do ponto de vista comunitário. Como estas lógicas do consumidor-produtor estão a acontecer nos mercados não convencionais julgo que temos uma oportunidade (...) É a mobilização da inteligência colectiva dos territórios em favor de uma economia social mais justa, mais inclusiva mais integradora mas competitiva, dinâmica de mercados de concorrência.” (E3)

v. No mercado em que as micro-iniciativas empresariais “inclusivas” se enquadram o preço não se assume como um factor preponderante

“O peso do factor preço é sempre o menor. O maior é sempre o VA que traz ao cliente e para tal é necessário saber quais as necessidades do cliente e é por aí que se começa. Empreender não é mais do que identificar e satisfazer necessidades melhor do que quem está no mercado. Tudo depende do valor acrescentado.” (E1)

Kunz corrobora esta noção, considerando que *“a maior parte das micro-iniciativas não poderão resistir a uma concorrência que apenas depende do preço”* (E2)

b) Os Factores Independentes do Preço

Os factores independentes do preço que têm impacto na consolidação são a *“Inovação, diferenciação, perceber qual é o VA e dar esse VA aos produtos e numa fase de consolidação garantir a qualidade do VA. E isto tem a ver com os factores que os empreendedores podem mexer em termos de consolidação que é a venda, o recebimento (recursos financeiros que*

³³ E1 – Anexo 2, entrevista 3

possam garantir a consolidação, dado que nessa fase não se pode contar com a banca) e os recursos humanos podem garantir a qualidade” (E1)

- i. De entre os factores independentes do preço é importante destacar o peso das variáveis relacionadas com as próprias características do empreendedor

“As características do Empreendedor têm impacto. É o empreendedor que faz o negócio. É o empreendedor que dita os princípios, cultura, missão, é ele que mandamos para o bem e para o mal. Tudo depende exclusivamente do empreendedor. Existem outros condicionantes mas é o empreendedor que tem de aprender a geri-los. Não há falhanços, há aprendizagem é das coisas mais motivantes de um projecto, ou seja, há sempre um projecto a fazer” (E1) E é de destacar, no âmbito do Glocal, a ênfase colocada ao nível da inteligência emocional, na medida em que, ao considerarem que uma das características comum aos grandes líderes é um alto nível de quociente emocional. E é esta inteligência emocional que está na base das relações de empatia, liderança, criatividade, capacidade de decisão, mudança, pertença e que são características importantes para o sucesso dos negócios. (Glocal, 2006)

Kunz também concorda que o empreendedor tem um forte impacto na micro-iniciativa. Aliás tão é visível no próprio projecto, na medida em que no âmbito do Enterprise, as características do empreendedor são valorizadas ao longo de todo o processo mas a Verbund Enterprise numa primeira fase, prévia à criação, centra a sua abordagem no reconhecimento das fraquezas e potencialidades dos empreendedores, a partir da qual será definido a qualificação individual e o plano de aconselhamento.

- ii. As redes sociais também desempenham um papel importante mas é importante promover metodologias que permitam um alargamento das redes sociais dos empreendedores

“Há sete ou oito anos” (no início do projecto) “achava que tinha mais impacto. O apoio familiar, o núcleo familiar é essencial para empreender, dado que empreender é arriscado. Mas de resto depende da vontade do próprio mais do que a rede social.

No Glocal foram apresentados aos parceiros, os mentores abrem portas, no Atelier de Ideias conhecem muitas pessoas, na Galeria de Negócios foram apresentados à comunidade. Mas são oportunidades que têm de ser aproveitadas, ou seja, a cooperação com outros, com os mentores facilita muito mas depende em 90% do empreendedor.” (E1)

No âmbito do Glocal é de destacar o papel do programa de Mentores Voluntários e Sistema de Apadrinhamento que contribuiu para o estabelecimento de parcerias e práticas de

cooperação que fortaleceram a matriz inter-relacional (aproximação à comunidade empresarial local, retorno motivacional, conhecimento empírico). Coelho destaca que a Mentoria e Apadrinhamento *“permite abrir portas ao empreendedor, deram ideias mais fantásticas para rentabilizar o negócio”*, sendo que são fundamentais na consolidação das empresas, na medida em que permitem um apoio próximo e permanente ao empreendedor. Este sistema potencia o sucesso do negócio, na medida em que o empreendedor vê a sua rede de contactos iniciais aumentada e permite uma maior credibilização junto de clientes e fornecedores e, além disso, permite a antecipação dos problemas e o apoio na sua resolução. Este sistema permite um aumento do dinamismo económico das regiões em que se inserem, o que se irá repercutir naturalmente na consolidação das micro-iniciativas inclusivas, ao permitir que as empresas instaladas valorizem a sua cadeia de valor, participando em empresas fornecedoras ou clientes do seu negócio.

No âmbito do Glocal é importante destacar uma outra metodologia que acelera a matriz matricial e que é a Banca Interna. Nesta banca, que ocorre numa fase prévia do projecto, logo a seguir ao Atelier de Ideias, os potenciais empreendedores apresentam as suas ideias de negócio a uma banca composta *“por parceiros em que são dados contributos técnicos e que permite gerar afinidades. Há uma relação diferente”* (E1) porque os parceiros sentem-se compromissados com o próprio negócio.

Para Kunz *“As redes sociais podem desempenhar um papel importante quer no marketing e planeamento de produtos bem como na provisão de capital. Muitas das vezes a família, amigos e vizinhos são os primeiros clientes e os clientes-chave”* (E2) Além disso, no âmbito do projecto é claramente referido que a consolidação dos negócios reside também na relação do empreendedor com os *stakeholders* locais. Na fase da consolidação e crescimento um dos apoios da Enterprise reside na integração da empresa nas redes locais e nos ciclos empresariais locais e para tal contribui também a aplicação de uma metodologia de Mentores Voluntários.

“Há ciclos. Na fase de concepção e arranque sobretudo as redes sociais são determinantes (...) Depois é a capacidade própria do empreendedor (...) Numa fase posterior o que entra é o factor preço ou o factor serviço. Ter a estratégia certa para cativar o mercado. A relação de proximidade ao cliente que pode ser diária. Serviço e comunicação muito forte.

Na consolidação a entidade sai de um conjunto de laços e entra na competição total. Mais uma vez se os mecanismos de apoio à concepção e desenvolvimento estiverem fortes e activos podem manter-se na fase de crescimento do produto” (E3).

c) A Comercialização e as Estratégias de Marketing

- i. As micro-iniciativas empresariais “inclusivas” exigem estratégias de comercialização mais ajustadas

“Caso a caso, como qualquer apoio a um empreendedor que é sempre casuístico. Não há solução de pret-a-porter que dê para todos.

O projecto chama-se Glocal porque esse era o objectivo final. Quando foi elaborado o diagnóstico percebemos que tínhamos um problema: empresas muito pequenas voltadas para o mercado local e a comprarem no mercado extra-local, ou seja, empresas com um VA muito baixo. Por outro lado, uma tendência de mercado global a apreciar produtos endógenos, a endogeneidade e a tradição. Fruto do nosso subdesenvolvimento tínhamos de preservar as condições necessárias para termos esta endogeneidade e vendermos no mercado global. O que queríamos? Empresas locais para o mercado global.

Quando pensam o negócio os empreendedores não estão a pensar somente no mercado local. Para aceder ao mercado global, é necessário ter dimensão, como por exemplo a rede PAM. Mas tendo dimensão chegamos lá e há muitas oportunidades para o poder fazer. E para isso temos de ganhar dimensão e para ganhar dimensão temos de crescer muito (o que é muitas vezes difícil) ou empreender em rede de cooperação. Crescer é mais fácil em conjunto e cooperação mesmo sendo mais difícil esse processo. Com algumas metodologias já tem sido possível.

Mas mesmo em coisas pequeninas chega-se ao mercado global, como os bombons da casinha de Chocolate que pelo Turismo chega ao mercado global.

Depende do tipo de produtos. Temos desde a uva, fumeiro, até serviços de informática e calceteiro. E todos têm estratégias diferentes de comercialização.” (E1)

No âmbito do Glocal é de destacar um “Produto” referido na entrevista e que tem um elevado impacto nas estratégias de comercialização: o Empreender em Rede. De facto, apesar desta metodologia não se cingir à fase da comercialização, sendo transversal às diferentes fases do processo empreendedor, considera-se que representa uma forte inovação em termos de comercialização, pelo facto de potenciar o acesso a mercados extra-locais.

Muitas micro-iniciativas sendo pequenas não conseguem ter dimensão para satisfazer a procura de outro tipo de clientes. Por outro lado, estas micro-iniciativas não têm dimensão para fazer investimentos que as permitam tornar-se mais produtivas e competitivas. A principal mais-valia desta metodologia prende-se com os ganhos de dimensão e com a

promoção de uma nova forma de empreender baseada na confiança e não sendo exclusivamente comercial³⁴.

As redes de cooperação constituem oportunidades para o desenvolvimento de negócios criados a partir de recursos e produtos endógenos das comunidades, alguns com uma crescente valorização nos mercados extra-locais, faltando apenas formas de explorar o potencial de produção e comercialização (Empreender em Rede).

- ii. Apesar de não existir um tipo de marketing específico, a verdade é que de acordo com os entrevistados na maior parte dos negócios a publicidade boca a boca poderá ser a mais ajustada

“Nos negócios só há duas funções: inovação e marketing trazem resultados, o resto são custos. E estas funções estão sempre ligadas.

No entanto, no âmbito das micro-iniciativas o peso do marketing é sempre reduzido, na medida em que estas micro-iniciativas não dispõem de muito capital inicial e a maior parte das vezes é para afectar ao investimento necessário para o arranque da actividade. Mesmo no Glocal, o SIM permite financiar o que é necessário, por exemplo marketing e fundo de maneo. Mas o marketing não constitui um grande investimento. No entanto, há coisas que resultam muito bem que é a matriz inter-relacional, trabalhar em termos de rede, porque são estes momentos de ligação que permitem chegar a outros. Por exemplo, a Casinha de Chocolate tinha a ideia de produzir bombons de chocolate tradicionais com vinho do Porto, Favaios. E começou a vender na loja mas outra uma coisa é vender ali, outra coisa é ser um produto certificado que sai dali. Numa reunião entre a Glocal, o Instituto do Vinho do Porto e algumas entidades da área do turismo para receber uns parceiros brasileiros, a Glocal ofereceu os bombons para degustação e foram lá dizer que produto era aquele. No dia seguinte tinham uma reunião com o Instituto do Vinho do Porto. Muita coisa é facilitada se adensarmos a matriz relacional. As coisas depois andam.” (E1)

“As campanhas expansivas não têm sentido neste tipo de negócios. É mais importante contactar o cliente directamente, ter algum tempo para o cliente, criar condições para um marketing baseada nas recomendações e na resposta às necessidades dos clientes” (E3)

³⁴ Em termos de cooperação em rede é de destacar um outro projecto EQUAL, o PROVE (www.prove.com.pt)

d) A Microfinança

Apesar de *“A microfinança não existir ainda como produto em Portugal”* (CC) O Glocal procurou criar um sistema de financiamento alternativo, que em termos de produto financeiro se centra no Microcrédito.

O SIM é um Sistema Integrado de Microcrédito para o Auto-Emprego e a Criação de Empresas. O parceiro do SIM é a Caixa de Crédito Agrícola Mútua (CCAM), dado que *“é um banco com intervenção muito elevada na região. É cooperativa e visa o desenvolvimento local.”* Um factor muito importante é que *“a decisão é local. Além disso, a CCAM assume o processo de forma voluntária. São as CCAM que encaminham mais empreendedores ao Glocal”*. No que respeita às garantias, o *“SIM nunca teve garantia do Estado nem de privados. A grande garantia é que o empreendedor está bem preparado e é acompanhado pós-criação, pelo que o nível de sucesso é maior”* (E1).

Outra mais-valia do SIM respeita ao facto do prazo de reembolso máximo de 5 anos poder ser ajustado aos fluxos financeiros da *start-up*, podendo existir um período de carência de capital máximo de 6 meses.

Por outro lado, o SIM apresenta ainda como mais-valia o facto de ser cumulável com outras fontes de financiamento, nomeadamente a capitalização do subsídio de desemprego, e o microfinanciamento poder ser aplicado quer em bens em estado de uso e fundo de maneo necessário à criação do negócio.

Um outro sistema que permite aumentar o leque de soluções financeiras, especialmente para as fases *start-up*, que não se constitui como produto de microfinança mas antes como um sistema de micro-apoio financeiro criado no âmbito do Glocal foi o Sistema de Apadrinhamento. Este apoio apresenta como valor acrescentado não só o financiamento numa fase de *seed-capital* e ou *start-up*, em que as empresas acabam por ser consideradas, pelas sociedades de capital de risco e entidades financeiras, de elevado risco, mas também o aumento da matriz relacional (Apoio muito semelhante aos Mentores Voluntários abordado nas relações sociais). Uma das maiores vantagens deste sistema reside no facto de esta forma alternativa de financiamento permitir uma minimização dos constrangimentos financeiros que as empresas enfrentam numa fase *start-up*, nomeadamente porque não se pagam juros periódicos, e permite a divisão do risco do negócio (Glocal, 2008).

- i. O reforço do microcrédito numa fase de consolidação poderá ser importante, dependendo do tipo de investimento pretendido

“No âmbito do SIM o financiamento está previsto para abranger os três primeiros anos, não há reforço de crédito mas nós preferimos que haja um estudo efectivo de adaptação

(alargamento do período mas essa reformulação implica a re-estruturação do plano de negócios).

No entanto, tem de haver um financiamento adequado. Mas ao longo do período temos negócios que precisam de mais financiamento e temos outros negócios que pela via da expansão têm conseguido crédito. Por exemplo, a Casinha do Chocolate necessita de um investimento próprio para acelerar o processo de expansão. Mas não temos nenhum sistema ajustado que que financie isto. Os bancos financiam mas o financiamento da banca parte da noção do capitalista rico. Os elementos pedidos pelos bancos são exagerados. É preciso defender as pessoas.” (E1)

Um factor relevante destes processos é a proximidade das entidades bancárias do processo, não só no que respeita à descentralização do processo de decisão, como no envolvimento desde o início da entidade bancária.

“Por exemplo, a mercearia da Aldeia – Quem convenceu da viabilidade do projecto foi a CCAM. Antes de se avançar com a ideia faz-se um pedido de parecer prévio e eles foram os primeiros a validar. Teve imenso sucesso, porque eles conhecem a realidade” (E1)

Carlos Ribeiro considera que neste âmbito seria importante explorar a possibilidade de recurso a “capital de risco solidário” “Se a micro-iniciativa passou a fase de lançamento com uma avaliação positiva mas há fragilidades que importa colmatar, é preciso dar-lhe capacidade, nessa altura o ideal seria a lógica do capital de risco social. A tomada de parte do capital por entidades que assumiriam o investimento numa lógica social, com contrapartidas como algum controlo no capital social da empresa, administração” No entanto, admite que era importante que houvesse flexibilidade nalgumas situações, através de um “SOS limitado porque às vezes é a injeção financeira que permite ultrapassar alguma barreira mas tem de ser em situações de avaliação forte. Não pode ser para tesouraria ou para pagar salários, porque isso é adiar a coisa.” (E3)

As questões da microfinança constituíram um desafio ao projecto Verbund Enterprise desde o início. Foi constituído no âmbito do projecto um modelo de financiamento assente numa parceria público-privada com parceiros de instituições políticas, administração, bancos, empresas, fundações. Os fundos de financiamento resultam de contributos financeiros de *sponsors*, subsídios e donativos. O modelo reflecte como princípios metodológicos a criação a nível regional e sem barreiras burocráticas para os beneficiários. Além disso, o fundo deve ser rotativo e auto-sustentável, ou seja, as contribuições recebidas têm de ser pagas sobre condições específicas, tendo em consideração o desenvolvimento económico das empresas. A

integração do sector privado numa estratégia de apoio comum tem um papel fundamental no esforço de constituição de um sistema de Fundo.

Da análise dos resultados do projecto e tendo em consideração o envolvimento político em todo o processo, resultou a criação de um Instituto Alemão da Microfinança³⁵ que criado em 2004 a nível federal, facilita o acesso ao microcrédito por parte de potenciais empreendedores. Este Instituto trabalha em rede com várias entidades parceiras, subsidiárias do sistema de microcrédito, que complementam o sistema de apoio localmente. O Instituto concede essencialmente microcrédito, até 10.000€, sendo que em situações de avaliação positiva numa fase de crescimento poderá ser concedido um reforço até aos 20.000€.

- ii. A criação de outros produtos de microfinança está dependente da responsabilidade social dos bancos

Carlos Ribeiro considera que *“Só se consegue responder se se tiver uma avaliação do actual investimento da Banca no Microcrédito que assumiu isto como nicho de mercado. Como é que se estão a comportar face aos incumprimentos? Almofadarem parte do incumprimento como parte da SER, como custo social. A banca estabelece mecanismos próprios de negociação e flexibilização nos casos de incumprimento ou não? Se não estabelecem regras específicas não vale a pena pensar-se em produtos específicos. Se tiverem alguma flexibilidade valeria a pena pensar em outras soluções que introduzissem flexibilidade.”* (E3)

O Glocal poderá constituir um campo de experimentação também a este nível na medida em que existe por parte da entidade bancária CCAM uma responsabilidade mútua, em que as *“condições de contratação são vistas logo no início. Normalmente o CCAM só solicita garantias pessoais (aval pessoal aquando de sociedades e no caso de empreendedores muito jovens aval dos pais).*

No caso de incumprimento (que ainda não aconteceu) a CCAM deve dar o mesmo tratamento que outros empréstimos, à excepção de um grande pormenor: Na verificação de situações de dificuldade de pagamento ou incumprimento a CCAM deve contactar de imediato com o técnico de financiamento SIM com vista à intervenção junto do empreendedor para ultrapassar esse problema. Isto já aconteceu e o que se fez foi analisar o porquê e introduzir medidas correctivas e de melhoria do desempenho empresarial. Nalguns casos houve também a reestruturação da dívida, aumentando o prazo de reembolso. (...) No cumprimento da sua responsabilidade social, as CCAM disponibilizam o crédito de forma fácil, rápida e a custos

³⁵ Informação Adicional: www.mikrofinanz.net

muito reduzidos, assumindo os custos comerciais da operação. Não é de todo coadunante com o conceito de empowerment que o empreendedor deixe de pagar as dívidas que contraiu. Mas se este caso. Mas se este não pagar efectivamente o prejuízo é totalmente da CCAM.”³⁶

e) Políticas Públicas

- i. Os mercados públicos locais poderão constituir um mercado com levado potencial para as micro-iniciativas empresariais “inclusivas”

No entanto o acesso a estes mercados tem-se vindo a tornar cada vez mais dificultado, devido à inexistência de políticas públicas amigáveis e do aumento da complexidade dos processos.

“Há muitas necessidades no local que nem sequer são providas no local, porque muitas vezes as pessoas nem sequer sabem disso (...) Tradicionalmente as instituições não compram no local, porque acham que não têm no local. Como quem cria no local é muito débil não cria os seus portfolios para contratualização. E quem quer contratar depois não consegue, porque não tem as pessoas. Potencialmente é um mercado de oportunidade mas as políticas de suposta eficiência deviam pressupor uma política de responsabilidade social do estado e a definição de uma política de quilómetro zero que incentivasse as compras no local” (E1).

“No que respeita aos concursos públicos era importante que as micro-iniciativas tivessem uma discriminação positiva. Mas mais importante do que o acesso à contratualização pública era a criação de um «espaço social» que favorecesse o trabalho em rede. Era importante apoiar a cadeia de valor acrescentado regional conduziria ao aumento do poder de compra nas regiões” (E1).

“Conseguir que o EI seja assumido no local como um parceiro obrigatório dos mercados públicos locais é uma questão política. Da mesma forma que existe uma regulamentação pública a ser estabelecido em determinados mercados concretos uma quota específica para a Economia Social sempre baseada numa lógica de concorrência (S/ mercados protegidos absolutos) Há países que têm esta prerrogativa no plano descentralizado. O sentido da discriminação positiva tem de ter um quadro legal para o efeito” (E3).

- ii. No que concerne à Política Fiscal os entrevistados nacionais destacam que esta é uma área que implica uma grande reformulação política.

“Situação fiscal, jurídica que é completamente antagónica ao empreender, nomeadamente neste tipo de EI.

³⁶ Comunicação de Cristina Coelho. Informação adicional no anexo 2, entrevista 1

Legislação fiscal e jurídica pressupõe que quem empreende são capitalistas que têm dinheiro. E que neste momento tanto é empresa uma sociedade por quotas como um recibo verde. E isso é muito pesado. É praticamente impossível empreender neste país. Não se consegue ganhar dinheiro, consegue-se sobreviver e pouco.

O princípio do Glocal é trabalhar um empreendedorismo socialmente responsável e a primeira responsabilidade do empreendedor é pagar os seus impostos. É não fugir aos impostos. Os empreendedores são treinados para isso. Um dia um empreendedor que é carpinteiro já na fase de consolidação disse-me: “Se eu facturar tudo aquilo que faço, e pagar os impostos, eu chego ao final do mês e não tenho o SMN. Se trabalhar 10 horas por dia, L braçal, pagando todos os impostos não tinha dinheiro para sobreviver. Mesmo na minha empresa 50% do facturado vai para impostos, o resto tem de dar para despesas e salários. Claro que não dá para rentabilizar.

Não temos uma legislação fiscal que tenha um escalonidade conforme a dimensão empresarial. Devíamos ter, esta era a primeira medida. Era existir uma dimensão fiscal para a questão de auto-emprego ou micro-empresas. Situação fiscal diferente, com pagamentos diferentes, nomeadamente à SS (São extraordinariamente pesados). Tem de haver uma diferença entre uma empresa pequena em início de vida dos outros, porque senão ela nunca vai crescer, porque não há possibilidade de fazer dinheiro para investir. Diferenças de tratamento em relação às empresas emergentes.

A segunda grande barreira é em termos jurídicos. Legislação em relação às falências. Há um estigma enorme de falhanço. Se um trabalhador por conta de outrem for despedido até acham bem e recebe um subsídio. Se empreender e com as dificuldades se tiver de fechar é uma falhada e não recebe nenhum subsídio. Isto além do estigma social que tem impossibilita que se crie uma empresa ou então é muito difícil. E é preciso saber e o saber exige competências. Quem empreende tem de ser reconhecido. Foi isso que se fez com o Premium, o que atrai outros. Como o contrário na sua falência devem ser reconhecidos porque o fizeram.” (E1)

- iii. No que respeita a recomendações de política todos os entrevistados referiram que é cada vez mais importante definir-se a nível nacional uma Política de Empreendedorismo.

“O nosso problema não são as falências, é a inexistência de empresas e a seguir vem tudo atrás. Devíamos ter uma prioridade específica. Além do PEC devíamos ter uma Pacto para Aceleração do Crescimento pela via do Empreendedorismo. E abrangendo as várias áreas do

empreendedorismo mas articulando coisas, temos muitas pequenas iniciativas retalhadas que não têm eficiência. Devia existir uma Política Nacional para o Empreendedorismo estratégica, uma política a vários níveis.

Mas deve haver um ajustamento em termos de política, de actividades mas também em termos de financiamento e medidas. Precisamos de uma estratégia nacional. Estratégia transversal a vários ministérios” (E1).

“As aprovações das lógicas do auto-empendedor, das condições específicas para a criação de actividades, tudo isso é considerado demasiado específico para ser adoptado como legislação a nível global. Uma das potencialidades de regulamentação é a sua articulação com a regionalização. Será sempre possível negociar um quadro experimental, uma escala inter-municipal para experimentação mas tem de ter cobertura lega.” (E1).

“Há um factor de actualização que tem a ver com o agravamento da crise. As medidas de intervenção que estão a ser preconizadas, com forte componente na internalização. Admitirmos para este tipo de projectos terá de haver alguma dimensão europeia, internacional, criação de redes que favoreçam a comercialização que trabalhem soluções deste tipo numa escala mais alargada. Vai ser um desafio. Estas novas escalas precisam de experimentação. Acompanharmos o incentivo a alguns destes produtos que não só o mercado local ou regional” (E1).

No âmbito do Projecto Verbund Enterprise, na sua acção, a Parceria de Desenvolvimento percebeu que a sustentabilidade dos negócios residia não só na relação do seu fundador com os *stakeholders* locais mas também com políticas regionais amigáveis. Durante a fase Mainstreaming o projecto alargou-se a outras áreas da Alemanha, tendo sido este alargamento potenciado por alguns parceiros estratégicos, nomeadamente o Ministério da Economia e do Trabalho Alemão. Assim, as várias Parcerias de Desenvolvimento alemãs com projectos no Pilar de Empreendedorismo da IC EQUAL criaram a Associação Nacional de Iniciativas *Start-up* (VDG), uma associação com mais de 40 membros apoiada pelo Ministério da Economia e do Trabalho.

A VDG criou vários grupos de trabalho sobre condições legais e políticas, sobre a criação de empresas por emigrantes, e sobre metodologias de apoio a iniciativas tecnológicas. Produziu também um estudo sobre as mudanças necessárias para incrementar a criação do próprio emprego. O objectivo não se prende tanto com as questões financeiras mas antes com a melhoria constante dos serviços oferecidos, a promoção da sustentabilidade das *start-ups* e a simplificação de procedimentos.

Estas acções para além da criação do Instituto de microfinança Alemão constituem avanços políticos importantes no estímulo ao Empreendedorismo Inclusivo.

5.2. RESULTADOS

A análise empírica parte da definição de um conjunto de dimensões que permitem analisar a especificidade das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” e abordar as estratégias empresariais e de suporte mais adequadas a um dos grandes desafios destas iniciativas que é a consolidação e crescimento.

Antes de mais é importante lembrar que esta análise parte do pressuposto que as micro-iniciativas empresariais “inclusivas” se caracterizam por escassez crónica de capital, são mão-de-obra intensivas, e criadas por pessoas desempregadas ou em situação de emprego precário ou subemprego, cujas qualificações são desvalorizadas em termos de mercado de trabalho. Além disso, a sua emergência não é espontânea, advém de processos de animação por parte de agências locais.

No que respeita à primeira dimensão analisada, o mercado, concluiu-se que o principal factor que contribuiu para a vantagem competitiva das micro-iniciativas empresariais “inclusivas” é a diferenciação, tendo a satisfação dos clientes como premissa.

E esta diferenciação ocorre pela inovação, que é *“fazer diferente, com outro valor acrescentado”*. A inovação pode advir do produto, das competências e dos próprios recursos das pessoas, ou seja, de uma combinação inteligente entre serviços e oferta.³⁷ No caso do Glocal é destacada a importância de produtos diferenciados a partir da valorização de produtos endógenos.

No entanto, a inovação não é um processo espontâneo, sendo importante induzi-la através de metodologias específicas que permitam a introdução de um valor acrescentado à ideia inicial do empreendedor.

Por outro lado, uma inovação deve ser constantemente actualizada, o que obriga a uma atenção constante ao mercado e a uma leitura eficiente das tendências do mercado, nomeadamente através da antecipação de necessidades.

No mercado em que se enquadram as micro-iniciativas empresariais “inclusivas” o factor preço não assume um papel preponderante, sendo que Kunz admite mesmo que as micro-

³⁷ Apesar de Kunz considerar que as micro-iniciativas não incorporam inovação a verdade é que ao enquadrar a oferta como uma combinação inteligente remete para o conceito de inovação utilizado no âmbito desta tese

iniciativas não teriam capacidade de sobreviver num mercado em que dependesse exclusivamente do preço. De facto existem uma série de outros factores que são independentes do preço e que se revelam preponderantes para a consolidação das micro-iniciativas empresariais “inclusivas”.

Um desses factores que assume um peso preponderante nestas micro-iniciativas relaciona-se com as próprias características do empreendedor, na medida em que é dele que depende quase na íntegra o sucesso da iniciativa. Por isso, é muito importante que ao longo do processo empreendedor sejam reconhecidas as fraquezas e potencialidades do empreendedor, de forma a melhorar e potenciar as suas competências. Por conseguinte, revela-se de extrema importância um programa ajustado, individualizado e integrado que permita ao empreendedor adquirir as ferramentas necessárias para a gestão da micro-iniciativa.

Outro factor com impacto na consolidação das micro-iniciativas são as redes sociais, sendo que os entrevistados nacionais consideraram que esse impacto pode assumir-se como essencial numa fase de arranque mas mais diminuto numa fase de consolidação. De facto, o peso maior é sempre atribuído ao empreendedor que pode ou não potenciar o aumento da sua matriz relacional. No entanto, as redes sociais, não se limitam às redes familiares ou de vizinhança, mas enquadram as relações com a comunidade, e outros *stakeholders* locais. Por conseguinte, no que respeita a este factor ambos os estudos de caso apresentam metodologias específicas para o alargamento da matriz relacional do empreendedor, isto é, metodologias que promovem a articulação do empreendedor com outros *stakeholders* locais que lhes permitam consolidar e alargar o negócio. Destacam-se neste ponto, a Metodologia de Mentores Voluntários que é aplicada em ambos os projectos e que promove a integração da micro-iniciativa nas redes locais e nos ciclos empresariais locais.

No que respeita à comercialização esta exige estratégias diferenciadas de acordo com o tipo de produto oferecido, sendo que a publicidade “boca a boca” assume aqui um papel preponderante, até porque a maior parte das micro-iniciativas não tem capacidade financeira para planos de marketing, e é no contacto directo com o cliente que a empresa ganha a sua vantagem competitiva. Desta forma é importante *“criar condições para um marketing baseado nas recomendações”*.

Destaca-se a este nível uma metodologia Glocal, a cooperação em rede que pode assumir um papel muito importante nomeadamente no que respeita à comercialização, na medida em que permite à micro-iniciativa ganhar dimensão, empreendendo em conjunto com outras micro-iniciativas, e chegando desta forma a mercados extra-locais.

A microfinança apresenta-se como um tema complexo, estando ainda muito limitado ao produto financeiro microcrédito. Os dois estudos de caso apresentam sistemas alternativos de financiamento, que são complementares à abordagem integrada de apoio ao micro-empendedor. Estes sistemas são desenvolvidos, porque a resposta da banca tradicional não era ajustada às necessidades específicas destas iniciativas. Assim, a opção como parceiros por entidades bancárias com expressão local e centros de decisão descentralizados permitiram que estes microempendedores se tornassem bancáveis.

Um outro sistema criado no Glocal e que permite alargar o leque de soluções financeiras é o Sistema de Apadrinhamento, que permite a partilha do risco de negócio e uma minimização dos constrangimentos financeiros da micro-iniciativa numa fase de arranque.

No que respeita à importância da microfinança numa fase pós-arranque esta só deverá ser equacionada no caso de permitir o aumento da dimensão da micro-iniciativa, não devendo consistir numa injeção de capital para fundo de caixa.

Os mercados públicos locais poderiam constituir-se como um mercado potencial para as micro-iniciativas inclusivas. No entanto, tal obriga à implementação de políticas públicas amigáveis, que pudessem introduzir uma cláusula de discriminação positiva para as micro-iniciativas, porque os procedimentos de acesso são complexos e muitas vezes as aquisições são centralizadas.

Um dos grandes constrangimentos à consolidação e crescimento das micro-iniciativas em Portugal respeita à Política Fiscal que é entendida como “*antagónica ao empreender*”, na medida em que os encargos com os impostos e com a Segurança Social são elevados, não existindo uma política ajustada à dimensão das empresas. E é imperativo reformular a política fiscal para conseguir promover um Empreendedorismo Sustentável e responsável. Seria importante promover uma legislação mais amigável no que respeita à falência, uma política que facilitasse o processo, minimizando o impacto do “falhanço” junto do empendedor, e que permitisse uma nova incursão empendedora.

No que concerne às recomendações de política os entrevistados nacionais foram unânimes a considerar que é importante promover uma Política Nacional para o Empreendedorismo Inclusivo transversal a vários ministérios.

Na Alemanha, na sequência dos vários projectos desenvolvidos no âmbito da IC EQUAL, foi criada uma Associação Nacional de Iniciativas *Start-up*, em parceria com o Ministério da Economia e do Trabalho Alemão, que visa potenciar medidas políticas mais ajustadas às micro-iniciativas empresariais “inclusivas”.

6. CONCLUSÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA E PERSPECTIVAS DE REFLEXÃO FUTURAS

A presente investigação pretendeu dar um contributo para a compreensão das tecnologias sociais como objectivo compreender as estratégias mais adequadas à promoção da consolidação e crescimento de micro-iniciativas empresariais “inclusivas”.

Tendo em consideração a problemática em investigação, foram como definidos como domínios teórico-conceptuais o Empreendedorismo Inclusivo, enquanto abordagem integrada de alargamento das oportunidades de inserção profissional de pessoas em situação económica e social vulnerável, e o Desenvolvimento Local, na sua estreita relação na promoção de micro-iniciativas empresariais “inclusivas”. A análise empírica focou-se nos resultados de dois projectos integrados desenvolvidos no âmbito da IC EQUAL.

Neste capítulo serão destacadas as principais conclusões da investigação, com base nas quais são formuladas recomendações de política e algumas perspectivas futuras de reflexão

6.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- a) O Empreendedorismo assume uma importância crescente face aos desafios da globalização

Num quadro de reestruturação global caracterizado por fortes mudanças nas economias, dominadas progressivamente por sistemas de descentralizados de produção e por uma maior flexibilização, e por um contexto de crescente desemprego, especialmente nas economias ocidentais, cada vez mais a criação de postos de novo emprego está dependente da criação de novas iniciativas. E neste contexto as PME e especialmente as micro-empresas apresentam as maiores taxas de crescimento de criação de emprego. Tendo em consideração esta situação o Empreendedorismo assume uma importância crescente como resposta aos desafios da globalização.

- b) O processo empreendedor não é acessível a todos

No entanto, a maior parte das vezes continua a associar-se o Empreendedorismo apenas à criação de micro-empresas tecnológicas, de elevado crescimento, e enquadradas em sectores de ponta. Mas o Empreendedorismo não se limita aos empreendedores tradicionais.

O Empreendedorismo poderá constituir-se como uma solução de integração económica para pessoas em situação social e económica vulnerável. No entanto, é necessário promover estratégias que facilitem o acesso destas pessoas ao processo empreendedor, na medida em que elas enfrentam uma série de constrangimentos adicionais face aos empreendedores tradicionais.

E a resposta a estes constrangimentos não se pode limitar a cursos de gestão ou exclusivamente a um micro-financiamento oferecido pela banca. É importante que não se desvirtue o conceito de microcrédito, uma vez que os programas de microcrédito obrigam à criação de um quadro económico e social próprio, assegurando que os obstáculos à criação de pequenas empresas são removidos. O microcrédito *“que é construído em redor, pelo e com o dinheiro, não tem o seu âmago, a sua raiz mais profunda, nada tem a ver com dinheiro. Tem a ver com ajudar pessoas a realizarem totalmente os seus potenciais. Não tem a ver com capital financeiro, mas com capital humano. O dinheiro é uma mera ferramenta que ajuda à realização dos sonhos”* (Yunus, 2002:295)

- c) Para tornar o processo empreendedor acessível a todos é necessário definir Estratégias de Empreendedorismo Inclusivo implementada de forma complementar a uma Política de Desenvolvimento Local

As estratégias de Empreendedorismo Inclusivo devem afirmar-se como abordagens que facilitam o acesso de pessoas em situação económica e social vulnerável ao processo empreendedor, alargando desta forma as suas oportunidades de inserção em mercado de trabalho, promovendo a sua autonomia e removendo os constrangimentos ao processo empreendedor nas suas várias fases.

Da análise dos resultados do Glocal e Verbund Enterprise conclui-se que as abordagens de Empreendedorismo Inclusivo devem ser integradas, de forma a enquadrar todas as fases do processo empreendedor, assentes em abordagem individualizadas, desenvolvidas a partir de uma rede de parceiros público-privados, e a partir de uma estratégia de promoção do desenvolvimento local. As intervenções devem visar um constante ajustamento de metodologias e flexibilidade face às necessidades individuais e locais, com vista à promoção da inovação social.

A partir de uma estratégia complementar a uma política de Desenvolvimento Local, na medida em que, esta ao apresentar como objectivo a coesão territorial, através da promoção da eficiência (realização da capacidade plena e potencial dos territórios) e da equidade (melhoria da inclusão social nas suas várias dimensões), enquadra e potencia a emergência de

iniciativas locais. Por seu lado, as micro-iniciativas ao promoverem a mobilização do potencial endógeno, nomeadamente recursos humanos e produtos locais, e o fortalecimento das cadeias de valor locais constituem-se como um instrumento dinamizador do desenvolvimento local.

E tendo por base a implementação de políticas amigáveis que obriga a uma integração das políticas que são transversais ao processo empreendedor por parte de pessoas em situação económica e social vulnerável: Políticas de Emprego, Políticas Sociais e Políticas Económicas e Fiscais.

d) Uma Estratégia só poderá afirmar-se de Empreendedorismo Inclusivo se procurar responder de forma clara ao desafio da consolidação e crescimento

O empreendedorismo só poderá constituir-se como uma via para a inclusão social se for assegurada a sobrevivência das micro-iniciativas, sob pena de depois da fase *start-up* os empreendedores se encontrarem numa situação mais fragilizada do que anteriormente.

Por conseguinte, numa abordagem integrada este deverá ser um dos objectivos directamente equacionado em todas as fases do processo empreendedor, na medida em que este não ser pensado só como uma quarta fase de um processo empreendedor, mas é transversal a todo o processo. A consolidação depende do acolhimento do mercado que parte de condições a montante, nomeadamente o conhecimento de oportunidades de negócio, nichos por ocupar, desenvolvimento das competências do empreendedor, e jusante, no que reporta ao desenvolvimento da actividade e ao seu valor acrescentado.

e) Mas este desafio obriga a uma reflexão profunda sobre a teoria microeconómica ajustada às especificidades das micro-iniciativas inclusivas, de forma a adaptar estratégias empresariais

As micro-iniciativas caracterizam-se por serem mão-de-obra intensivas, criadas por pessoas em situação económica e social vulnerável, a maior parte das vezes com qualificações desvalorizadas em termos de no mercado de trabalho e apresentam escassez de capital.

Da análise empírica verifica-se que as vantagens competitivas se encontram relacionadas com a introdução de valor acrescentado nos produtos/serviços através do factor da inovação. A maior parte das inovações não advêm da incorporação de tecnologia mas constituem-se como pequenas inovações que permitem uma diferenciação face ao mercado. Algumas das inovações advêm da incorporação de produtos endógenos.

Face a esta diferenciação as micro-iniciativas enquadram-se em nichos de mercado, nos quais o factor preço não se assume como preponderante. Ao invés assumem papel relevante as características do empreendedor e as redes sociais próximas ou a matriz-relacional local.

Tal obriga a uma reformulação da teoria microeconómica, na medida em ao incorporarem inovações específicas e ao ser mais valorizada a transacção (troca + componentes independentes do preço) face à troca, as micro iniciativas criam um mercado que não é de concorrência perfeita. Esta situação permite que as micro-iniciativas adoptem posições de monopólio, pois oferecem um produto que é único no mercado. Esta posição de mercado, leva a que a empresa tenha capacidade de determinar o preço de mercado.

Dada a dimensão reduzida das micro-iniciativas as formas de comercialização e marketing mais ajustadas a estas micro-empresas assentam na mais-valia do contacto directo com o cliente e com um marketing baseado “nas recomendações”.

Em suma, a sustentabilidade económica das micro-iniciativas passa pela escala humana das mesmas, pela ligação das com a comunidade, cliente e *stakeholders* locais que promovam o aumento da sua matriz-relacional, e pela qualidade dos recursos humanos.

- f) A adaptação das estratégias empresariais obriga ao desenvolvimento de tecnologia social adequada de forma a dar uma resposta adequada ao desafio da consolidação e crescimento

A tecnologia social implica várias fases a montante. Antes de mais porque estas iniciativas não emergem espontaneamente, tendo em conta a especificidades do público-alvo que a maior parte das vezes não assume o empreendedorismo como uma alternativa de inserção profissional.

A tecnologia social tem de partir das especificidades enunciadas acima e da pretensão de que as micro-iniciativas se afirmem como pequenos monopólios. Para que tal seja possível, é necessário desenvolver uma série de metodologias que promovam o desenvolvimento pelo empreendedor de uma série de competências pessoais e de gestão que potenciam os factores independentes do preço e a sua diferenciação no mercado. É necessário que estas metodologias promovam:

- i. o levantamento das oportunidades de negócio locais, promovendo um enquadramento adequado das iniciativas em nichos de mercado. O mercado constitui o teste de qualquer empresa mas é importante preparar a micro-iniciativa para o mercado e escolher o mercado mais adequado ao produto e tendo em conta todos os factores diferenciadores das micro-iniciativas;

- ii. a incorporação de inovação através de metodologias específicas, nomeadamente pelo desenvolvimento da criatividade e da mobilização e valorização dos recursos endógenos que poderão constituir uma vantagem competitiva importante;
- iii. as potencialidades e consciencializem o empreendedor das suas fraquezas, de forma a que sejam trabalhadas ferramentas que minimizem o impacto dessas fraquezas no negócio, através de um apoio individualizado ao empreendedor;
- iv. o desenvolvimento de estratégias de marketing ajustadas a uma publicidade “*boca a boca*” inovadora, nomeadamente através do recurso a novas tecnologias;
- v. o ajustamento de instrumentos de micro-financiamento flexíveis e adaptados a populações usualmente não bancáveis, sendo que o micro-financiamento não poderá constituir-se como condição suficiente para a criação de micro-iniciativas empresariais “inclusivas”, só devendo ser promovido no âmbito de uma estratégia integrada de empreendedorismo. Seria igualmente importante que esse ajustamento fosse alargado a outros produtos financeiros;
- vi. o aumento da matriz relacional do empreendedor, através da interligação com o tecido empresarial local e a criação de uma rede de suporte que não se limite às agências locais mas que promova a ligação com empresários instalados, detentores de um maior conhecimento empírico;
- vii. formas cooperativas de empreender que permitam o aumento da dimensão das micro-iniciativas, através da parceria com outras micro-iniciativas, ou formas cooperativas dos processos de comercialização de forma a promover um acesso a mercados extra-locais.

6.2. RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA

A principal recomendação política respeita à necessidade de uma integração das políticas transversais, criando uma política de Empreendedorismo Inclusivo. Esta recomendação parte das diferentes comunicações que contribuíram para a análise empírica e de vários artigos sobre esta temática. A verdade é que a descoordenação de políticas acaba por constituir um forte constrangimento ao processo empreendedor por parte de pessoas em situação social e económica vulnerável.

Destaca-se por exemplo, a descoordenação entre política social e política de emprego, na medida em que, num quadro de promoção de políticas activas de emprego, as pessoas beneficiárias de prestações sociais (subsídio de desemprego ou rendimento social de inserção)

perdem o seu rendimento quando iniciam a sua actividade. Uma vez que não é expectável que numa fase *start-up* a micro-iniciativa tenha capacidade de remunerar o trabalho, as pessoas ficam sem qualquer fonte de rendimento. Seria importante que se criasse como alternativa a possibilidade do empreendedor manter durante os primeiros meses de actividade a sua fonte de rendimento anterior.

A promoção de micro-iniciativas cidadãs e inclusivas, que potenciem o desenvolvimento local e do país, obriga à revisão nomeadamente da Política Fiscal, escalonando os encargos fiscais de acordo com a dimensão das empresas, de forma a reduzir o seu peso excessivo nos custos da empresa e promovendo estratégias adequadas para as situações de falência.

Por outro lado, era necessário que esta integração de políticas partisse de uma abordagem *place-based* com vista à promoção da coesão territorial, tal como referido no Relatório Barca. De facto, mesmo que a um nível local sejam implementadas Estratégias de Empreendedorismo Inclusivo as dificuldades surgem na falta de interligação com os vários níveis de decisão que como vimos comportam constrangimentos acrescidos.

Uma outra recomendação prende-se com a importância de potenciar os resultados dos projectos desenvolvidos no âmbito da IC EQUAL. Foram promovidos uma série de projectos, inovadores, com elevado potencial de transferabilidade, que correm o risco de constituírem inovações e conhecimentos “perdidos” que não são disseminadas, porque os novos programas de financiamento acabam por valorizar novos projectos que muitas das vezes partem das mesmas bases da EQUAL para tentarem alcançar os mesmos objectivos. A verdade é que até por critérios de eficiência económica esta questão apresenta-se como paradoxal. De facto, seria importante enquadrar no Programa Operacional Temático Potencial Humano (POPH), desenvolvido no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), iniciativas de disseminação das Boas Práticas de Empreendedorismo Inclusivo da IC EQUAL, sob pena de se desenvolverem programas idênticos mas com custos iniciais que poderiam ser reduzidos caso o processo fosse de disseminação. Além da vantagem financeira, permitiria certamente ganhos acrescidos tendo em consideração a experiência e conhecimentos gerados pelos projectos no âmbito da IC EQUAL.

6.3. PERSPECTIVAS DE REFLEXÃO FUTURAS

O Empreendedorismo Inclusivo constitui-se ainda como um tema muito embrionário, especialmente em Portugal. Os diferentes conceitos de Empreendedorismo surgem muitas vezes sobrepostos e em descoordenação. Seria importante um desenho do conceito de Empreendedorismo Inclusivo, com vista à sua validação científica.

Nesta investigação procurou-se fazer uma sistematização do conhecimento produzido no âmbito de estratégias de Empreendedorismo Inclusivo, incidindo a análise num dos desafios propostos pela COPIE, o desafio da consolidação e crescimento. Ficam em aberto os restantes desafios que pressupõe uma reformulação conceptual própria, nomeadamente a cultura e condições, o financiamento e a criação de micro-iniciativas.

Uma reflexão futura que necessitaria de um aprofundamento teórico-conceptual próprio respeita à microfinança. Apesar de existirem algumas informações teóricas sobre as questões da microfinança, a maior parte delas ligada a contextos de países em desenvolvimento, a verdade é que muitas vezes se cingem à abordagem ao produto de micro-financiamento, o microcrédito. Seria importante proceder a uma análise empírica deste tema em Portugal, na medida em que existe actualmente uma grande publicitação por parte dos bancos sobre de alguns produtos, quase exclusivamente o microcrédito, mas não existe conhecimento se este constitui apenas mais um nicho de mercado dos bancos ou se é de facto incorporado na sua política de responsabilidade social e se surge associada a abordagem mais integradas de Empreendedorismo que não somente a questão financeira.³⁸

Um outro campo de investigação prende-se com a ligação entre a Economia Informal e a promoção de micro-iniciativas. No âmbito da análise empírica os entrevistados referiram que desconheciam se o facto das iniciativas partirem da Economia Informal poderia ter impacto em termos de consolidação e crescimento aquando da passagem para a formalidade.

Uma das principais perspectivas de reflexão futura suscitada pela análise empírica dos resultados dos estudos de caso, respeita à necessidade de aprofundamento da reformulação conceptual da teoria microeconómica, de forma ajustada às micro-iniciativas empresariais “inclusivas”. Na presente investigação, foram analisadas várias dimensões que propõem uma ruptura com o paradigma da racionalidade económica, e que obrigaria a uma reflexão teórico-conceptual mais profunda, que não se coaduna com os tempos de execução desta investigação.

³⁸ Informação adicional no anexo 2, entrevista 3.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghion, B. and Murdoch, J. (2005), *The Economics of Microfinance*, The MIT Press Cambridge
- Amaro, R. R. (2003). Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação? - Da teoria à prática e da prática à teoria in *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, 35-70
- Barca, F. (2009), *An Agenda for a reformed Cohesion Policy: a place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, CEC, Brussels (Consultado em 20 de Novembro de 2009) Disponível em http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pdf/report_barca_v0306.pdf
- Blaikie, N. (2000), *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*, Policy Press, Cambridge
- COM (2000), *Directrizes relativas à Iniciativa Comunitária EQUAL*, Comunicação da Comissão (2000/C 127/02), Jornal Oficial das Comunidades Europeias, Bruxelas
- COM (2003), Livro Verde – Espírito Empresarial, Bruxelas (Consultado 15 de Outubro de 2009) Disponível em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2003/com2003_0027pt01.pdf
- Costa, A. B. (2005), *Exclusões Sociais*, Coleção Fundação Mário Soares, 3.ª Edição, Lisboa, Gradiva, pp 57-65
- Costa, A. B. (2008), *Um olhar sobre a pobreza: Vulnerabilidade e Exclusão Social no Portugal Contemporâneo*, Lisboa, Gradiva, pp. 59-76
- Dax, T. (2001), Endogenous Development in Austria's Mountain Regions: From a Source of Irritation to a Mainstream Movement in *Mountain Research and Development*, vol 21, n.º 3, 231-235
- Dees, J. G. (2001), *O Significado do Empreendedorismo Social*, Tradução de Victor Ferreira (www4.fe.uc.pt/cec/significadempreendedor.pdf)
- Defourny, J. (2005), “Enterprise Sociale” in dir. Jean-Louis Laville e Anjtonio David Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie* 279-286), Paris, Desclée de Brouwer
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, 2.ª Edição, Oxford : Butterworth Heinemann, pp 1-27, 129-162, 235-247
- EIM (2010), *European SMEs Under Pressure – Annual Report on EU Small and Medium-Sized Enterprises 2009* (Consultado em 1 de Junho de 2010) Disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/dgentr_annual_report2010_100511.pdf

- Ferreira, S., “A Economia Social face ao Mercado – O Empreendedorismo Social”, in *Relatório da Conferência Nacional Economia Social e Promoção de Emprego*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2006
- Gabinete de Gestão EQUAL (2007), *Disseminar Produtos EQUAL – Referencial de Apoio*, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa
- Gabinete de Gestão EQUAL (2008), *Animação Territorial: Caminhos para a Inovação Social*, Gabinete de Gestão EQUAL, Lisboa
- Glocal (2006), *Criar e Consolidar Empresas (G)locais passo a passo*, Glocal, Vila Real
- Glocal (2007), *Empreender em Rede: Prática de Criação de Redes de Cooperação Inter-empresarial em Pequenos Negócios no Mundo Rural*, Glocal, Vila Real
- Guerra, I. (2006), *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*, Principia, Estoril
- Henriques, J.M. (1990), *Municípios e Desenvolvimento: Caminhos Possíveis*, Lisboa, Escher
- Henriques, J. M. (ed.) 1994, *Local Development in POVERTY III*, E.E.I.G. Animation & Research / Commission of the European Communities, Brussels
- Henriques, J. M. (1996), *Analysis of the Contribution of Local Development Initiatives and small and medium-sized enterprises to employment* in Final Report to the European Commission, Directorate General V
- Henriques, J. M. 2006, *Global Restructuring and Local Anti-Poverty Action: Learning from European Experimental Programmes*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Tese de Doutoramento, pp. 213-208 (Consultado em 16 de Setembro de 2009) Disponível em <http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/273>
- Henriques, J. M. (2008), “*Social Protection, Employment and Local Development: Guidelines to help partners to consult local organisations in the social economy in the area of social inclusion*”, Bridges for Inclusion, ILO, Bruxelas [Consultada a Setembro de 2009] Disponível em (<http://www.bridgesforinclusion.reapn.org/download.php?file=28>)
- Henriques, J.M. (2009), *Inovação Social e Animação Territorial: Contributos da Iniciativa Comunitária EQUAL em Portugal* in *Inovação Social*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Gabinete de Estratégia e Planeamento, Lisboa, pp. 187-210
- Henriques, J. M., Lopes, R. G., Baptista, A.J.M. (1991), *O Programa ILE em Portugal: Avaliação e Perspectivas*, Escher Publicações, Lisboa
- Hespanha, P. e Valadas, C. (2001), *Globalização dos problemas sociais, globalização das políticas. O caso da Estratégia Europeia para o Emprego* in *Risco Social e Incerteza: Pode o Estado recuar mais?*, Porto, Afrontamento

- INSCOOP (2008), *Microempreendedorismo em Portugal: Experiências e Perspectivas*, 1.^a Edição, Greca – Artes Gráficas, Lisboa (Consultado em 30 de Agosto de 2009) Disponível em <http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/docs/Microempreendedorismo%20em%20Portugal%20livro%20completo.pdf>
- Jouen, M. (2009), Experimentação Social na Europa – Rumo a uma gama mais completa e eficaz de acções comunitárias para a Inovação Social, in *Inovação Social*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Gabinete de Estratégia e Planeamento, Lisboa, pp. 31-62
- Laville, J.-L. (2009), A Economia solidária: Um movimento Internacional in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, pp. 7-47
- Murteira, M. (2007), A Globalização em Causa in *Desemprego – Um desafio à Coesão Social e à Cidadania*, Comissão Nacional Justiça e Paz, Cidade Nova, Cap. 1
- OCDE (1998), *Fostering Entrepreneurship*, Paris
- OIT (2005), *A OIT e a Economia Informal*, 1.^a edição, Escritório da OIT em Lisboa, 6-31
- Phillips, M. (1986), What Small Business Experience Teaches about Economic Theory in Ekins, Paul (1986), *The Living Economy: a new economics in the making*, Routledge, London
- Quivy, R., Campenhout, L.V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Trad. de João Marques e Maria Amália Mendes, Gradiva, Lisboa
- Ribeiro, C. e outros (2009), *Promover o Empreendedorismo Inclusivo a nível local: Diagnosticar e envolver para agir*, Oficina de Engenho, CRL
- Ribeiro, C. (2009), O Empreendedorismo como Desafio e Solução in *Inovação Social*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Gabinete de Estratégia e Planeamento, Lisboa, pp. 211-226
- Roberts, B., “Informal Economy and Family Strategies”, in *International Journal of Urban and Regional Research*, 18, 1, 1994:6-23
- Samuelson, P., Nordhaus, W.D. (1998), *Economia*, McGraw-Hill, Alfragide
- Schumpeter, J., (1947) “The creative response in economy history” in *Journal of Economic History*, VII(2),
- Silva, A. S., Pinto, J. M. (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, Porto, 8.^o edição
- Sirolli, E. (2008), *Ripples from the Zambezi: Passion, Entrepreneurship and the rebirth of local economies*, New Society Publishers, Canada
- Stead, D., Meijers, E., (2009) Spatial Planning and Policy Integration: Concepts, Facilitators and Inhibitors in *Planning Theory and Practice*, 10: 317-332 (Online Publication)

Stiglitz, J. E. (2004), *Globalização: a grande desilusão*, 3.^a edição, Tradução de Maria Filomena Duarte, Lisboa, Terramar

Superação SPA Consultores (2008), *E2E – Empresariado Pró Empreendedorismo*, Glocal, Vila Real

Superação SPA Consultores (2008), *Atelier de Ideias – criatividade e negócios: Referencial Metodológico*, Glocal, Vila Real

Superação SPA Consultores (2008b), *Programa PREMIUM: Criatividade, Competência e Sustentabilidade*, Glocal, Vila Real

UTAD (2008), *Mapeamento de Oportunidades de Investimento Concelhias: Aplicação da metodologia ao nível concelhio – o concelho de Sabrosa*, Glocal, Vila Real

Vale, A. (2009), Um Novo Paradigma para a Intervenção Social in *Inovação Social*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social: Gabinete de Estratégia e Planeamento, Lisboa, pp. 5-15

Yunus, M. (2002) *O Banqueiro dos Pobres*, 2.^a Edição, Tradução de Pedro Elói Duarte, Algés, Difel

Yunus, M. (2008), *Criar um Mundo sem Pobreza*, 1.^a Edição, Algés, Difel

Websites

Ashoka

www.ashoka.org

Briarpatch

www.briarpatch.net

COPIE

www.cop.downloadarea.eu/

IC EQUAL – website europeu

http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

IC EQUAL – website nacional

www.equal.pt

Wikipreneurship

<http://wikipreneurship.eu/>

Schwab Foundation

www.schwabfound.org

Sirolli Institute

www.sirolli.com

Outros

Brochura Glocal: Empreendedorismo e Inovação Social no Interior de Portugal

Brochura SIM: Sistema de Microcrédito

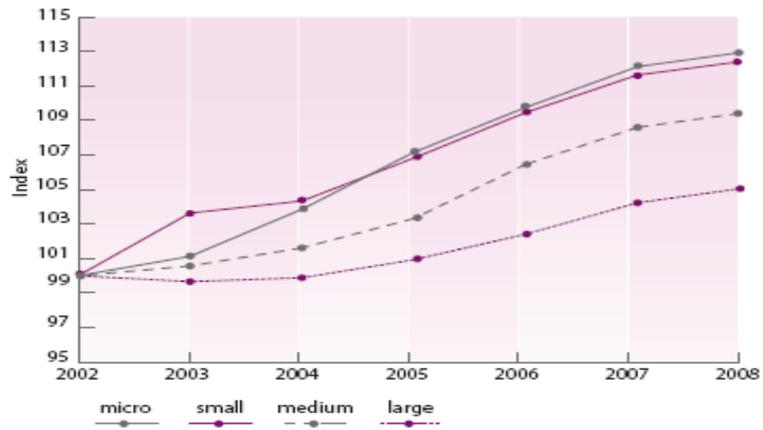
8. ANEXOS

ANEXO 1 – GRÁFICOS

ANEXO 2 – ENTREVISTAS

ANEXO 1 - GRÁFICOS

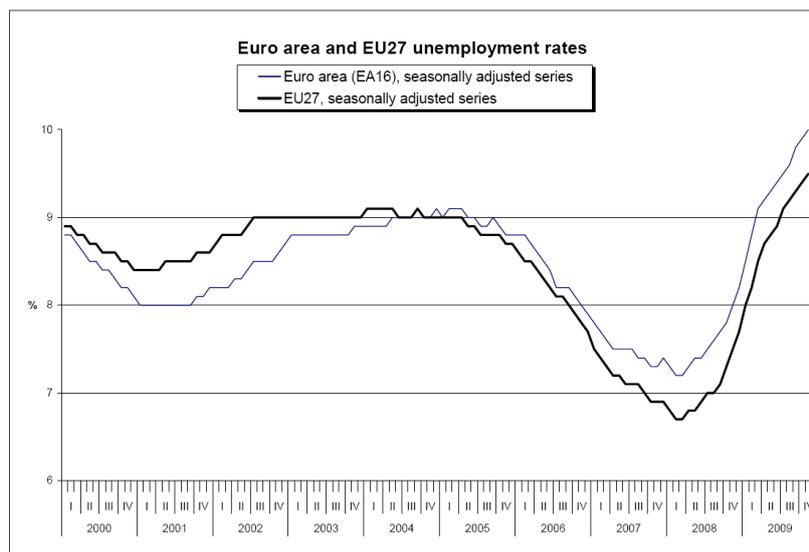
Gráfico 1 – Evolução do número de empresas, da economia não financeira, por dimensão, na UE 27 (Legenda: 2002 = 100; 2007 e 2008: estimativas)



Source: Eurostat, as elaborated by EIM.

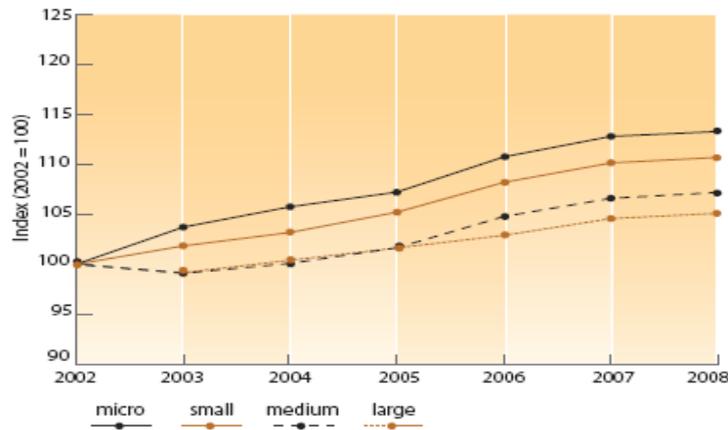
Fonte: EIM (2010), pp. 16

Gráfico 2 – Evolução da taxa de desemprego europeia, 2000- 2009



Fonte: EUROSTAT, Euroindicators 5/2010

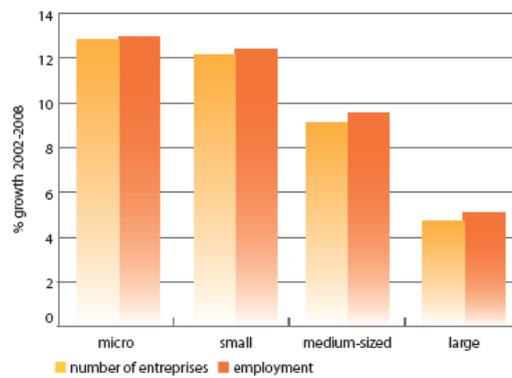
Gráfico 3 – Evolução do emprego por dimensão da empresa, UE-15 e UE-12, 2002-2008 (Legenda: 2002 = 100; 2007, 2008: estimativas)



Source: Eurostat, as elaborated by EIM.

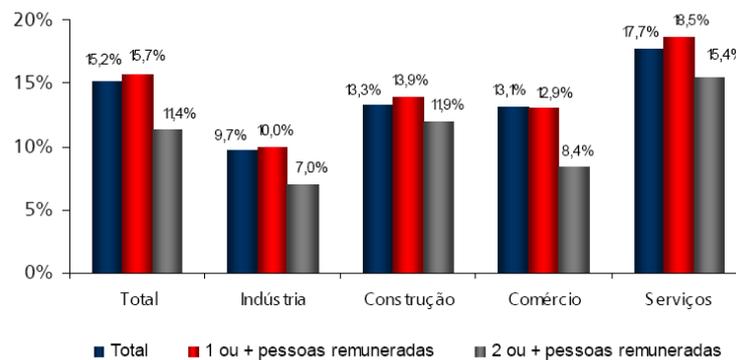
Fonte: EIM (2010), pp. 31

Gráfico 4 – Crescimento do emprego e do número de empresas, por dimensão, na economia de mercado não-financeira, UE-27, 2002-2008 (2007, 2008: estimativas)



Source: Eurostat, as elaborated by EIM.

Gráfico 5- Taxa de natalidade das empresas nacionais por actividade económica (Legenda 2007)



Fonte: INE (2009), pp. 4

Gráfico 6 – Natalidade e mortalidade de empresas europeias, UE-27 (2001-2006)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Average 2001/2006***
Enterprise birth							
x 1 000	1 736	1 669	1 748	1 880	1 930	1 941	1 817
% of enterprise population	9.4	9.1	9.5	10.1	10.1	9.9	9.7
Enterprise death							
x 1 000	1 452	1 449	1 514	1 560	1 738	n/a	1 543
% of enterprise population	7.9	7.9	8.2	8.4	9.1	n/a	8.3
Net enterprise birth**							
x 1 000	284	221	234	320	192	n/a	250
% of enterprise population	1.5	1.2	1.3	1.7	1.0	n/a	1.3

* Based on data for Austria, Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, United Kingdom, covering 63% of the total number of enterprises in EU-27.

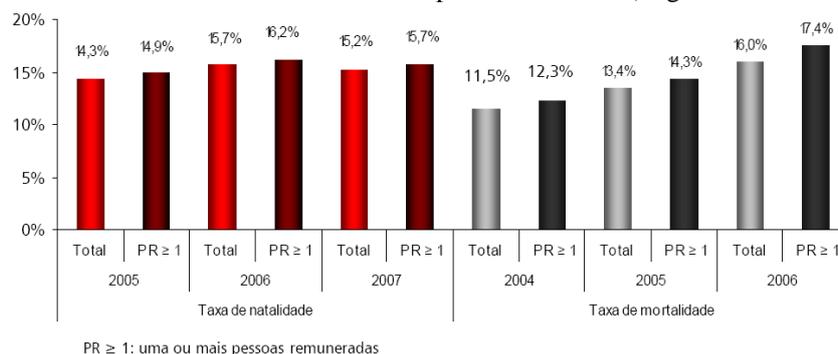
** Enterprise birth minus enterprise death.

*** 2001/2005 if applicable.

Source: Eurostat, as elaborated by EIM.

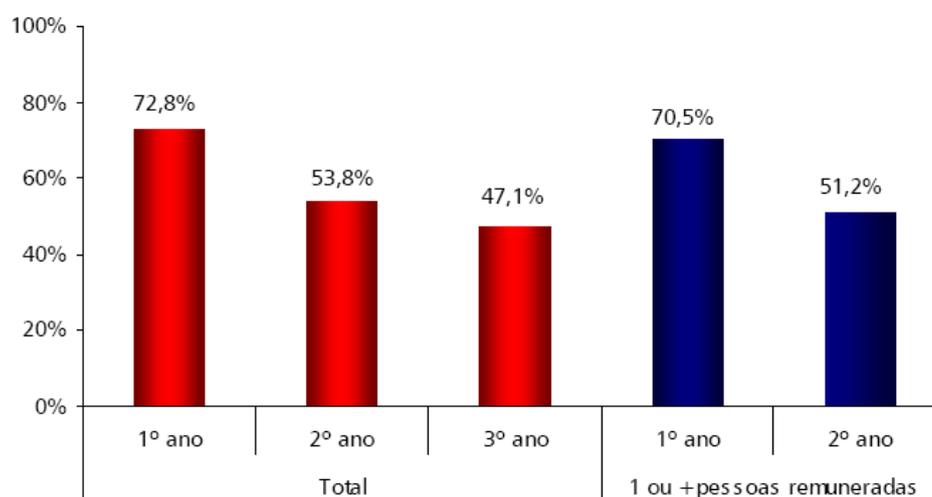
Fonte: EIM (2010), pp. 21

Gráfico 7- Taxa de natalidade e mortalidade das empresas nacionais(Legenda 2004-2007)



Fonte: INE (2009), pp. 6

Gráfico 8 - Taxa de Sobrevivência dos nascimentos reais (Legenda:2007)



Fonte: INE (2009), pp. 5

ANEXO 2 – ENTREVISTAS

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

1- Análise do Produto EQUAL

- a. Breve explicação do projecto – GLOCAL (Pontos mais importantes e principais constrangimentos)
- b. Quais considera que são os principais desafios que os potenciais empreendedores enfrentam no que respeita à consolidação da empresa após a fase de arranque?
- c. Quais as principais barreiras à consolidação e crescimento das micro-iniciativas inclusivas?
- d. Qual a taxa de sobrevivências das micro-iniciativas inclusivas apoiadas no âmbito do projecto?
- e. O projecto comporta, na sua raiz, alguma estratégia específica no que concerne à promoção da consolidação e crescimento?
- f. Que estratégias empresariais específicas foram tidas em consideração no âmbito do Projecto?

2- Mercado

- a. Quais os principais factores que poderão contribuir para a vantagem competitiva das micro-iniciativas empreendedoras?
- b. Qual a capacidade de diferenciação destas empresas face a concorrentes? E que tipo de diferenciação poderá ser promovido?
- c. Qual o peso do factor preço neste contexto?
- d. A inovação poderá constituir-se como um factor de competitividade? Mas que tipo de inovações podem ser promovidas? Que estratégias podem estar ao serviço da inovação?

3- Factores independentes do preço

- a. Existem outros factores independentes do preço que têm impacto na consolidação e crescimento das micro-iniciativas inclusivas?

- b. As variáveis relacionadas com as características do próprio empreendedor têm algum peso neste contexto?
- c. Qual o papel das redes sociais (familiares, amigos, vizinhos)?

4- Comercialização e estratégias de marketing

- a. Quais as estratégias de comercialização mais ajustadas para estas empresas?
- b. Que tipo de marketing considera ser mais ajustado a estas micro-empresas?

5- Microfinança

- a. A microfinança após a fase de arranque poderá ter algum impacto na consolidação?
- b. A oferta existente em termos de produtos financeiros é suficiente para cobrir as necessidades destas micro-iniciativas?
- c. Que tipo de produtos financeiros deveriam ser ajustados a fim de dar resposta às necessidades destes grupos?

6- Políticas Públicas

- a. Quais os domínios das Políticas Públicas em que a ocorrência de sinergias locais deverá ser implementada com vista a promover a consolidação das micro-iniciativas inclusivas?
- b. Que estratégias para acesso aos mercados locais, nomeadamente no que respeita a oferta de serviços a entidades públicas e novas formas de contratualização pública?
- c. Qual o papel que a política fiscal poderá assumir em termos de capacidade de consolidação das empresas? Que tipo de alterações deveriam ser propostas?
- d. Existe alguma relação entre a capacidade de sobrevivência das empresas e negócios que partiram de actividades da economia informal?

7- Quais as recomendações de política a que daria prioridade tendo em vista reforçar a acção na criação e consolidação de micro-iniciativas inclusivas?

ENTREVISTA 1 (E1): CRISTINA COELHO (RESPONSÁVEL PELO PROJECTO GLOCAL DESDE 2001)³⁹

Esta entrevista foi realizada presencialmente em Junho de 2010

A minha abordagem ao Glocal é analisá-lo enquanto um cacho de produtos, enquanto abordagem mais integrada. O que ia começar por pedir era que a Cristina fizesse uma breve síntese do que foi este projecto: as coisas mais importantes dentro dos vários produtos, os principais constrangimentos também e as avaliações que foram sendo feitas aos diferentes produtos.

Posso fazer uma apreciação mais do meu lado porque com oito anos de trabalho é sempre difícil fazer uma síntese porque fazer uma síntese do projecto Glocal é qualquer coisa como demorar uma hora ou uma hora e meia. Portanto já começa a ser complicado fazer sínteses.

Foi realmente uma iniciativa com muito trabalho, uma iniciativa muito intensiva e vamos começar pelo início que foi em 2001 e foi a noção de nós, SPA Consultoria, necessitarmos intrinsecamente de contribuir para o desenvolvimento da região, de necessitarmos daquilo que depois se veio a chamar, porque na altura ainda não se chamava nada, de responsabilidade social ou de cidadania empresarial. E a nossa necessidade tinha a ver com isto, nós tínhamos angariado competências de apoio às micro-empresas, de apoio aos nossos empresários e empresárias, muito poucas empresárias, e queríamos passá-las de alguma forma e contribuir para o desenvolvimento desta região onde estávamos inseridos, Trás-os-Montes e Alto Douro. Na altura, uma região muito subsidio-dependente, muito deficitária, uma região deprimida, como ficou conhecido. E tivemos oportunidade de, ao mesmo tempo, estar a iniciar um programa de iniciativa comunitária que era a EQUAL. A primeira actividade que tivemos que nesta área do empreendedorismo que elegemos como área de trabalho, porquê? uma razão muito simples e muito lógica: nós para nos desenvolvermos a nós próprios tínhamos ter um desenvolvimento empresarial da nossa comunidade e por isso mesmo tínhamos de investir a longo prazo e esta foi a primeira motivação do projecto Glocal. O primeiro projecto que tivemos nesta área do empreendedorismo foi o Enterprise que foi uma pequena iniciativa financiada pela Direcção Geral de Assuntos Sociais e Emprego da união Europeia em que tivemos uma parceria extraordinária em termos europeus: tivemos Palma de Maiorca, Itália, País Basco, França... uma parceria muito heterogénea e conseguimos trabalhar e trocar muitas ferramentas e muitos instrumentos de apoio ao empreendedorismo e esta foi a primeira génese

³⁹ A transcrição da entrevista adopta a linguagem coloquial do discurso. Na transcrição não houve preocupações com a sintaxe ou com a pontuação utilizada

de trabalho e ao mesmo tempo avançámos para este projecto, o Glocal, que a princípio, numa primeira ideia, tinha como objectivo o empreendedorismo feminino. Porquê? É uma questão um pouco mais pessoal, sendo eu mulher e tendo muito poucas colegas nesta área e considerando que era uma área em que nós podíamos desenvolver muito a região, a primeira ideia foi de facto trabalhar muito o empreendedorismo feminino. Depois, já em fase de diagnóstico, considerámos que realmente nós devíamos focalizar-nos mais nos resultados e menos na matéria-prima e trabalhar a matéria prima para ter resultados e daí que o projecto foi trabalhado em 3 eixos fundamentais que concorrem para a criação de um negócio: oportunidade, ter uma oportunidade de mercado e aqui nós trabalhámos em redor daquilo a que chamámos o laboratório de oportunidade de investimento, ou seja, identificar, seleccionar, avaliar e formatar oportunidades de investimento no nosso meio, de micro-negócios, mas com uma oportunidade de gerar valor acrescentado, nomeadamente por vender em mercados extra-locais; o empreendedor, as pessoas, e aqui deparávamo-nos com uma dificuldade, toda a gente nos dizia “ Trás-os-Montes tem poucos empreendedores, tem poucas pessoas, está toda a gente a ir embora...”, estava, estava toda a gente a ir embora, ainda está a acontecer isso, mas naquela altura era mais aflitivo, nós tínhamos concelhos que perdiam 25% da população em 10 anos, concelhos muito, muito, muito desertificados e estavam constantemente a perder e era esta a situação que nós tínhamos em 2001, eram perdas de cerca de 21% da população na nossa área de intervenção e o que mais nos estranhava era que depois em termos das comunidades emigrantes portuguesas os transmontanos eram aqueles que tinham grandes negócios, ou seja, não empreendiam aqui, mas quando saíam empreendiam e empreendiam com muito sucesso, alguma coisa estava mal e não era com as pessoas, era com as condições que tinham para poderem empreender. Aqui trabalhámos muito em termos de laboratório de empreendedores com competências, ter programas de formação à medida, fáceis. Nós não queremos formar gestores, queremos formar empreendedores e esta foi a noção do laboratório de empreendedores e, por outro lado, aquilo que falta para criar um negócio que é o financiamento e aqui também considerámos que tínhamos várias contradições: tínhamos uma região com muitas dificuldades de acesso ao crédito em termos de pequenos negócios, nomeadamente porque eles ao serem decididos em termos centrais não eram percebidas as condições da interioridade, mas por outro lado era uma das regiões mais exportadoras de recursos financeiros e ainda somos, portanto nós continuamos a contribuir liquidamente para os recursos financeiros do país a vários níveis, mas um muito simples são as transferências bancárias. Eu tinha estado, isto começou mesmo assim a ser trabalhado em cima da mesa com vários parceiros, à frente de uma direcção regional bancária quando vim

para cá há cerca de 20 anos atrás e a minha direcção era aquela que não tinha aplicações quase nenhuma, não tinha empréstimos e tinha muitos recursos financeiros que iam para o litoral e estavam a financiar empresas do litoral e esta era uma das grandes contradições: tínhamos recursos financeiros que vinham por remessas de emigrantes, que levam as pessoas, os valores acrescentados, mas trazem os recursos financeiros ao mesmo tempo que são aplicados no litoral. Isto é um ciclo vicioso de desenvolvimento que nós queríamos quebrar e tínhamos de o fazer com uma intervenção que fosse inovadora, tivesse metodologias adequadas, novas, porque as outras não funcionavam, mas que fosse ao mesmo tempo complementar às iniciativas que já tivessem lugar na região e trabalhasse em rede de forma a otimizar recursos e a ter eficiência e esta foi a noção de princípio do Glocal: complementar, em rede, inovadora. Ao trabalhar com estes 3 eixos principais de criação de negócio: oportunidade de mercado, empreendedores capacitados e ter recursos financeiros, juntou-se o eixo que é o cimento-cola de tudo isto que é o eixo de suporte ao empreendedor, que é aquele que liga desde a sensibilização à consolidação da empresa, ter profissionais que apoiem de forma profissional estes empreendedores, mas para os apoiar de forma profissional e pôr as nossas competências em prol de quem não pode pagar estes serviços tínhamos de ter financiamento e aproveitámos esta grande oportunidade que foi o programa EQUAL, cujos princípios se colavam directamente nos nossos. Esse programa foi perfeito para nós, por outro lado, também permitiu formar parceria, foi o programa que permitiu que uma entidade com fins lucrativos pudesse ser uma entidade interlocutora, uma líder de operação e esta inovação foi uma grande mais-valia para o projecto em termos da sua execução. A SPA Consultoria foi a entidade promotora, mas dentro da parceria também tínhamos entidades com as quais normalmente já trabalhávamos em parceria; NERVIR, Associação Empresarial de Vila Real, a UTAD, com o Departamento de Economia e Gestão –agora Escola de Gestão- a Auto Fuste que é uma empresa de consultoria na área agrícola, que foi apoiada por nós, desde aí que trabalhamos em cooperação e Cooperativa Cultural Voz do Marão inicialmente com a rádio Voz do Marão, com uma intervenção muito directa a nível local e esta parceria de 5 elementos foi uma parceria fundadora e de desenvolvimento, mas depois criámos uma parceria mais complementar, mais alargada, em rede de apoio local, com as autarquias, junto das freguesias, os párcos, a Segurança Social, o Centro de Emprego e as Associações, portanto algo aberto, complementar e a trabalhar em rede.

Em termos das suas grandes actividades, especialmente no primeiro projecto, a nossa noção foi sempre ter um projecto que fosse de experimentação, mais uma vez as nossas ideias vieram se colar aos princípios EQUAL, embora na altura não estivessem ainda desenvolvidos.

A nossa ideia sempre foi fazer um projecto pequeno, que pudesse ter uma intervenção muito localizada e pudesse ser bem avaliado de forma a podermos a seguir expandi-lo, alargá-lo. Nesse primeiro projecto que decorreu de 2002 a 2004 as actividades principais foram inicialmente em termos do laboratório experimental de empreendimento a metodologia que acabou por ficar conhecida como IOS – índice de oportunidades sustentáveis e aqui o que fizemos foi olhar para as oportunidades de investimento, não só como uma forma Keynesiana de rentabilidade, mas incorporar aquilo que são índices de criação de riqueza, de fixação de riqueza no local, de preservação ambiental e índices inicialmente de responsabilidade social, ou seja, índices económicos, estudá-los também pelas outras vias. A oportunidade é interessante para quem investe e para quem decide, não só pela sua componente lucrativa, mas também pela fixação de riqueza do local, pela criação de postos de trabalho no local, pela preservação do meio ambiente de forma a que as outras gerações também o possam utilizar em seu favor e esta foi uma das inovações desta Metodologia OPMR – Oportunidades no Meio Rural. O que nos deu inicialmente informação para poder trabalhar com empreendedores que se centrou muito a nível de balanço de competências e a nível formativo, o formativo aqui tendo uma noção de formação de muito curta duração de 4 módulos de 10h cada um e depois muito ligado à formação-acção, ou seja, formação individual, já de explanação do seu plano de negócios e muito localizada. Em termos avaliativos a formação em sala para nós não foi satisfatória, tanto que no segundo projecto já avançámos com um referencial diferente, que já experimentámos várias vezes e evoluiu depois a seguir. Mas foi a formação em sala o aspecto mais valorizado por parte dos empreendedores, mesmo nós sabendo que não tinha sido satisfatório: não tinha os resultados em termos de angariação de competências que nós desejávamos, mas era uma área a investir, e foi aí que investimos muito na segunda fase. A formação-acção sim é uma metodologia muito válida e foi uma das metodologias que foi disseminada a seguir desse primeiro projecto, além da metodologia de oportunidades de investimento, portanto, a parte da formação-acção ainda foi afinada. Aqui a formação é consultoria capacitante, ou seja, ao mesmo tempo que estamos a trabalhar com o empreendedor, ele está a aprender também por recurso ao manual de criação de empresas “Criar e consolidar empresas locais –passo a passo”, tal como uma colecção enorme passo a passo que nós criámos porque foi uma das primeiras necessidades deste projecto. Estamos a falar em 2001-2002, em que não havia quase nada em termos de recursos e nós tivemos de fazer um esforço enorme durante 2 anos para criar imensos recursos, não só em termos de manuais de apoio ao empreendedor, manuais para os próprios técnicos, desde financiamento a tudo o resto, os manuais do próprio balanço de competências que estava muito pouco

explorado nesta óptica do empreendedorismo e depois uma série de recursos, desde os estudos de viabilidade aplicados a este tipo de pequenos negócios, aos planos de negócio feitos de maneira a que os próprios empreendedores pudessem fazer porque aqui a noção foi sempre: o trabalho é do tutor e do empreendedor, não é um trabalho do tutor, mas o empreendedor também não fica sozinho, ele tem a vantagem de poder recorrer ao auto-estudo pois o manual é muito intuitivo nesse sentido: tem fichas para as pessoas poderem ir preenchendo, mas por outro lado tem o tutor a apoiá-lo e a dar-lhe formação ao mesmo tempo. No final os resultados em termos de plano de negócio, de viabilidade, e aqui também recorrendo a metodologias muito activas, por exemplo, os empreendedores têm sempre de ir para a rua para poder fazer o seu market survey, para poder investigar o seu mercado, são motivados a irem para a rua, a contarem pessoas, a verem se o seu negócio é viável ou não. Portanto, é um trabalho dos dois, mas tinha de haver recursos que pudessem ser utilizados pelos empreendedores directa e autonomamente de forma a que eles depois possam ser autónomos a trabalhar no seu negócio e por isso tivemos de fazer todo um leque de recursos e não só, também todo o trabalho de consultoria, daí que esta actividade de suporte ao empreendedor tenha sido substancialmente importante e significativa de trabalho ao longo deste primeiro projecto.

Por último e ligando a isto, além da transnacionalidade, do trabalho dos empreendedores com os tutores em termos de outros mercados de forma a dar uma abordagem mais global, trabalhámos inicialmente em termos de alternativas de financiamento e aquela que teve maior impacto foi o SIM, Sistema de Micro-crédito, estamos a falar de 2002, em que os sistemas de micro-crédito ainda eram muito pouco conhecidos, em que nós aqui trabalhávamos com a ANDC em termos de preparação do nosso micro-crédito. O SIM à partida surgiu como um sistema de micro-crédito regional e a noção era esta: se a banca tem dinheiro a mais que está a emprestar ao litoral vamos arranjar aqui um mecanismo para que pelo menos uma parte fique cá e isso surgiu no micro-crédito, com a Caixa de Crédito Agrícola. Apesar de termos tido propostas de vários bancos, este foi o parceiro eleito por vários motivos, mas essencialmente por ser um banco com uma intervenção muito elevada no interior de Portugal, o terceiro banco em termos de segmento de mercado, por outro lado é um banco que não é bem banco, são cooperativas, portanto tem a noção de mutualismo na própria intervenção de desenvolvimento local, da região. Não pretende só o lucro, mas essencialmente o desenvolvimento da sua região e com este carácter mutualista, todos contribuem para bem de todos, que é algo também que nós trabalhávamos junto dos empreendedores, a noção de partilha, de cooperação. Por outro lado, o negócio agrícola tinha de ser considerado como qualquer outro negócio, esses dois conceitos no nosso país estavam dissociados, o agrícola era

visto como subsistência, na nossa região o negócio agrícola é cada vez mais um negócio e em termos de micro-negócios é um negócio. E portanto, para nós, um sistema de micro-crédito tinha de incorporar sempre o negócio agrícola e a Caixa de Crédito era a única que incorporava o negócio agrícola. Por outro lado ainda, a decisão é local e isto é algo que tinha para nós muita importância que é ter um organismo que decida localmente e que ao entrar neste processo, neste protocolo, neste sistema, é um processo voluntário e são eles que se empenham nisso, tanto que ainda hoje são as Caixas de Crédito Agrícola que mais empreendedores enviam para nós. As pessoas dirigem-se a eles e eles dizem “sim, senhora, nós apoiamos, mas precisam de ter este apoio para poderem ser apoiados”. E o SIM teve sempre esta noção, o SIM como sistema de micro-crédito nunca teve garantia do Estado, não há uma bolsa, não há um fundo por trás que garanta se o empreendedor não pagar, se isso acontecer o problema é da Caixa de Crédito. Agora a grande garantia que eles têm é que o empreendedor está bem preparado, tem formação, tem o seu negócio bem planeado e estudado em termos de viabilidade e o empreendedor é acompanhado pós-criação da empresa, logo a probabilidade de sucesso é significativamente maior, tanto que nós não temos qualquer problema de incumprimento do SIM, mesmo nesta altura de crise, tivemos alguns processos que foram reestruturados entre a Caixa de Crédito e nós, os parceiros que neste momento têm o SIM e para dar a volta à crise, mas sem entrar em situações de incumprimento. O SIM em ligação com o Serviço Integrado de Suporte ao Empreendedor, que é um serviço que começa desde a divulgação e neste primeiro projecto o esforço de divulgação e sensibilização foi enorme porque éramos os primeiros a dizer que Trás-os-Montes está cheio de oportunidade de investimento, está cheio de potencial de empreendedores, está cheio de dinheiro para investir e isto era qualquer coisa de extraordinário porque toda a gente dizia “vocês estão é malucos, estão a ver outra coisa que não é isto”. O primeiro grande esforço foi o de sensibilização, andámos nas igrejas e em todo o lado, tivemos padres a fazer homílias com o Glocal, com o micro-crédito, com o empreendedorismo, tomem a vida na vossa mão. Mudámos muito aquilo que era a ideia do empreendedorismo, que na altura era muito ligada à empresa, ainda me lembro do meu pai quando lhe disse que tinha uma empresa há 17 anos atrás, ele dizia, *mas o que é que fabricas?* Porque uma empresa tinha de fabricar alguma coisa. Tivemos que mudar aqui esta ideia. E depois quem é que queria uma empresa? Só quem tiver dinheiro é que pode criar uma empresa, e isso é que são empresários e não mulheres, pelo menos na nossa região. As mulheres só em 83 é que puderam começar a fazer negócios com a mudança da nossa Constituição e do nosso Código Comercial, portanto foi há muito pouco tempo. A minha mãe não podia fazer negócios, só com autorização do marido ou dos pais e a sua mãe também. As

coisas têm uma mudança acelerada e às vezes não nos lembramos dela. Então aqui havia que quebrar esses estereótipos: na nossa comunicação o desafio é “emprego, e porque não criar o seu?” e este é que é o grande desafio, não é “junta-te a nós, sê desportista, sê um grande desafio” esta era a noção de “jeep” muito interessante para a nossa geração, não era de forma alguma interessante para públicos rurais, como são os nossos. Por isso, aqui a visão foi muito “*emprego, e porque não criar o seu?*” criar o seu próprio negócio é difícil, mas é muito gratificante. E tentámos sempre motivar as populações, principalmente as mais rurais e nós aqui investimos muito num público-alvo que foram as mulheres de espaços rurais, aquelas mais desocupadas. Não nos podemos esquecer que tínhamos um desemprego feminino que era o dobro do masculino, mas ao mesmo tempo uma taxa de actividade feminina metade do masculino. Ou seja, além de só metade das mulheres trabalharem, metade dessas estavam desempregadas, portanto com uma sub-ocupação, mas ao mesmo tempo sendo públicos que além de estarem muito habituados a trabalhar no campo, têm imensas capacidades e competências ao nível da economia, nomeadamente da economia doméstica e tínhamos de aproveitar isto.

Eu lembro-me perfeitamente de estar em Mesão Frio e ter algumas acções de sensibilização com um grupo de 15 mulheres, nós trabalhávamos muito com grupos que tinham vindo de formação profissional. Era algo que nós achávamos um desperdício, era quando as pessoas estavam um ano em formação profissional e chegavam ao final e iam outra vez para o desemprego ou então pediam à autarquia para lhes arranjam emprego, porque aqui os maiores empregadores são as autarquias. O que nós foi ir ter com tudo o que tinha acções de formação profissional, nós dizíamos vamos trabalhar com os vossos formandos para daí surgirem negócios ligados à formação profissional. Estivemos com um grupo de 15 mulheres que tinham estado um ano em formação de compotas tradicionais (Era isso e jardinagem), e além de estar com crianças ao colo naquele momento porque não tinham onde deixar as crianças e elas diziam “*ah, mas isso é muito difícil*” e eu dizia “*difícil é ter um filho e eu já tive e vocês também, isso é que é difícil, a partir daí tudo é fácil, qual é a dificuldade?*” “*Ai, tanto dinheiro para investir*” “*Então e que dinheiro é que vocês precisam para investir, uma panela? E pôr uma cozinha? Isso não se preocupem que para isso a Caixa de Crédito empresta-vos, não é essa a dificuldade, qual é a vossa dificuldade?*” E depois elas encontraram qual era a grande dificuldade, era a venda, essa sim é que era a grande dificuldade, a consolidação do negócio, não é a criação, isso toda a gente faz, não custa nada. Ainda um dia destes um empreendedor me dizia aqui, isto criar uma empresa não custa nada, custa depois é mantê-la e expandi-la e crescer, isso depois é que custa. E pensando nesta

questão da venda é que surgiu já no segundo projecto o empreender em rede, que já lá vamos. Ou seja, de termos forma de escoar este tipo de produtos em cooperação, ou seja, crescer em grande dimensão e foi exactamente aqui, como vê, nós trabalhamos muito na prática e vindo da prática e inovando, esta foi uma das vantagens do programa Equal, ou seja, nós podíamos não fazer aquilo que estava programado. Isso é óptimo porque é isso que resulta se não temos avaliação por actividades, temos avaliação por resultados.

Fizemos milhentas acções de sensibilização dinâmicas, mudando o estereótipo, trabalhando muito com mulheres, um dos nossos grandes públicos-alvo, o outro público-alvo são os recém-licenciados porque eram aqueles que mais necessitavam de emprego e que estavam a fugir mais da região porque acabavam a licenciatura com competências enormes e não ficava cá nada, ia tudo embora porque não tinham oportunidades de emprego e eram aqueles que estavam a crescer mais em termos de desemprego no nosso Centro de Emprego, mulheres e recém-licenciados e obviamente estes eram os nossos públicos-alvo. Também na UTAD, um grande esforço.

Aqui, trabalhámos com mais de 500 empreendedores em termos de sensibilização, informação, divulgação, uma coisa extraordinária. Trabalhámos com mais de 200 empreendedores em termos de trabalho mais efectivo, em termos de orientação, 100 trabalharam em termos de balanço de competências, desses, 40 e tal tiveram orientação, tiveram formação no plano de negócios. No final de 2 anos mais uns mesinhos tínhamos 15 empreendedores que criaram empresas, nós achámos muito pouco, mas a verdade é que fizemos este ranking com projectos europeus e estávamos acima de todas as médias em termos de eficiência deste tipo de programas. Estamos a falar de públicos-alvo desfavorecidos, pessoas que não têm dinheiro, pessoas que estão desempregadas, pessoas do rendimento mínimo.

Mas outro dos resultados é que mais de metade destas desistências, que não foram desistências, foram pessoas que arranjam emprego em virtude de estarem no projecto, pelo seu aumento de auto-estima, nomeadamente através do balanço de competências, trabalhavam o que eu sei fazer. Assim descobre-se que competências valorizar e como é que eu procuro activamente o meu emprego. Por outro lado, em muitos dos estudantes, ou dos recém-licenciados que trabalharam no programa, no período em que estavam em market survey, ou seja a fazer investigação para o seu próprio negócio, acabavam por arranjar emprego porque as empresas viam *“este tem iniciativa, este interessa-me”*. Lembro-me, por exemplo, de alguns casos que me passaram directamente por mim, pessoas que estavam no rendimento mínimo na altura e que ao começarem a sair de casa e a conviver com outras pessoas, a sua

auto-estima aumentou e acabaram por arranjar emprego e um dos objectivos também era de empregabilidade.

No entanto, nós considerámos que não ficámos satisfeitos com este nível de eficiência, e volto a dizer, um dos produtos que nós fizemos a nível internacional foi projecto de *benchmarking*, onde foram comparados os resultados de eficiência e o nosso era o melhor porque o normal era se tínhamos uma turma de 15 pessoas, uma criar o seu negócio no máximo e porque já estava predestinada a fazê-lo, não era pela metodologia o permitir.

As 15 empresas criadas quase todas funcionam ainda neste momento porque depois continuaram a ser apoiadas, a metodologia já pressupunha que o fossem no primeiro ano, e o SIM pressupõe que durante o período de financiamento que pode ir até 5 anos e aí nós continuamos a apoiá-los gratuitamente, sem financiamento, portanto é um esforço muito grande para nós. É uma das vantagens de ter um entidade privada à frente, o facto de nos aguentarmos porque mantivemos sempre as actividades, independentemente do financiamento. A UTAD também manteve as actividades, assim como outros parceiros, mesmo sem financiamento, o que foi um dos grandes factores de sucesso do projecto.

Além disso, criámos também a nível transnacional uma plataforma Web de apoio ao empreendedor, de monitorização dos empreendedores, que foi uma coisa muito engraçada. Em 2005 começa a disseminação das boas práticas da primeira fase do projecto, que assentam muito no SIM como produto do ano, porque não é só financiamento, mas sim uma mistura entre financiamento e serviço integrado de suporte ao empreendedor. Quando foi disseminado foi como SIM SISE, ou seja, uma coisa não subsiste sem a outra, qualquer empreendedor quando tem o SIM tem de ter formação, tem de ter o plano de negócios, a viabilidade estudada e tem de ser por ele, tem de ser ele a preparar.

Desde o início quando fizemos a candidatura do Glocal, a Equal teve imensas dificuldades e m aprová-lo porque a nossa linguagem não era aquela a que eles estavam habituados. Nós falávamos em Business Angels que era uma coisa que ainda não havia em Portugal, a Gesventure estava a começar uma, não avançámos porque achámos que naquela altura era cedo demais, vamos avançar com ela agora.

E a nossa noção era se temos muitos recursos financeiros vamos pô-los a favor nas nossas pessoas, nomeadamente de quem não tem dinheiro. O sistema de micro-crédito tinha a ver com a banca, mas, por outro lado, tínhamos de ser autónomos da banca, não tem de ser a banca só a decidir, não temos de estar nas mãos da banca, então vamos criar outro sistema que seja de particulares e se são os emigrantes que estão com dinheiro, então vamos arranjar um sistema em que eles possam investir em negócios, como investem na capela, como investem

noutro sítio qualquer na sua terra ou mesmo para preparar o seu regresso. Então começámos a trabalhar com eles uma rede Business Angels mas era cedo demais e quando fizemos o estudo de viabilidade considerámos que os riscos de avançarmos (Às vezes temos de ter cuidado porque quando avançamos com um conceito e se ele não resulta como deve ser é muito mais difícil pegar novamente nele mais tarde, foi o que aconteceu por exemplo com o capital de risco em Portugal. Como foi feito mal, depois para avançar novamente é muito mais difícil e gasta-se muito mais dinheiro) então decidimos não avançar com a rede, mas sim neste segundo projecto avançar com um sistema alternativo que foi o sistema de apadrinhamento que é similar aos Business Angels mas tem noções diferentes e colmata algumas das dificuldades que tínhamos identificado.

Outra das coisas de que falava era em termos de suporte do empreendedor, em termos de balanço de competências, em termos de implementar um sistema da gestão da qualidade do projecto. Isto era estranho dentro da Equal porque era uma linguagem, primeiro que eles não estava nada habituados a pensar e depois não tinha início, meio e fim, era constante porque o apoio ao empreendedor tem de ser assim, não podemos pensar vamos agora seleccionar 100 empreendedores para ter formação neste momento porque não é assim que resulta...E achar que daqui a 6 meses estão todos a criar é mentira, isso não resulta, nunca vai resultar. Só quem nunca criou empresas ou não tem contacto com isso é que pensa que isso resulta assim. Um programa de empreendedorismo não pode ser assim, tem de ser contínuo e tem de ter um programa que permita isso, os empreendedores entram aqui na porta, hoje, amanhã ou daqui a um mês, não podemos estar à espera de amanhã termos uma turma e acabou, as coisas não funcionam assim. Num programa de apoio ao empreendedorismo ele tem de ser contínuo. E então era um projecto completamente estranho para eles porque não tinha sensibilização, informação, formação, acompanhamento, não tinha nada disto, não tinha actividades que iniciavam ali e terminavam no final. Mas não tinham de terminar, na nossa perspectiva continuavam a funcionar. Está a entender?

Portanto, era muito estranho para eles, tanto que fomos lá chamados várias vezes para explicarmos o projecto para eles perceberem o que é que era isto. Acabaram por aprovar e acabou por ser um dos grandes projectos deles e continua a ser uma das boas práticas. Tanto que em 2005 foi logo reconhecido como uma boa prática a nível europeu, pela Comissão Europeia e foi a melhor prática de empreendedorismo. O nosso gabinete ficou logo todo contente, da nossa autoridade daqui o ter aprovado, mas na verdade a aprovação foi muito difícil porque este tipo de princípios na altura não eram normais. Por exemplo, o ter balanço de competências, eles diziam que isso já existia, mas não existia nesta óptica e nós queríamos

trabalhá-lo na óptica do empreendedorismo. Depois a seguir foi obrigatório fazer os balanços de competências. Depois surgiu uma metodologia incorporada e obrigatória dentro da Equal e na segunda isso já aconteceu para toda a gente. Tal como termos um sistema e garantia da qualidade ou de gestão pela qualidade total do projecto foi óptimo em várias coisas: primeiro, acelerou a eficiência e eficácia do projecto porque era um projecto em parceria e necessitava disso, normalmente demora-se muito tempo a arrancar e depois não há registos e depois há pessoas que se vão embora e acabou-se o projecto, toda a gente sabe destas dificuldades, portanto a nossa primeira noção foi nós temos de ter um manual de procedimentos dentro do projecto, nós temos de ter um manual de gestão, todos os parceiros têm de funcionar sob o sistema de gestão da qualidade que foi implementado, que nos trouxe a vantagem de desde o início termos os procedimentos todos escritos. No final foi mais fácil ter as narrativas da prática, quando a Equal veio dizer que era preciso ter narrativas da prática, com toda a razão, nós já o tínhamos feito dentro do sistema de gestão da qualidade.

Esta é uma das grandes vantagens da Equal, por isso é que foi fácil depois em 2005 avançar com o processo de disseminação que foi feita com um parceiro estratégico, a Minha Terra – Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local, porque tem uma cobertura do território de mais 85% em termos do meio rural e nós considerámos que à partida estas metodologias do SIM, SISE e identificação de oportunidade no meio rural tinha toda a lógica de ser feito no meio rural. Fizemos essa parceria em 2005 e só num ano a cobertura do SIM passou de 6 concelhos para 40 e tal, neste momento são 60 e tal concelhos que estão cobertos com protocolo e financiamento SIM. Criámos uma rede de cooperação entre nós, a Minha Terra e as associações suas federadas, há um manual de rede, um manual de procedimentos, utilizamos uma linguagem comum, portanto é o mesmo sistema, embora a sua gestão seja absolutamente local, quem faz o protocolo no local é a associação com a Caixa e com a Câmara, neste momento. Mas a noção é: esta gente tem de querer para ser feito lá, nós nem entramos no protocolo, nós entramos como rede de gestão e uniformização do sistema e de avaliação dos serviços, temos um serviço de garantia dos serviços prestados. Tudo foi feito dentro da rede, que foi mais uma das inovações, que foi trabalhar tudo dentro da rede inter-institucional que penso que deve ser das poucas redes criadas neste tipo de serviços.

Também foi uma aprendizagem gira, foi o primeiro projecto de disseminação, mas ao mesmo tempo foi criado aqui um novo produto que foi a criação de redes inter-institucionais com todos os instrumentos associados, isto porque nós estamos habituados à área empresarial e temos este trabalho em termos de criação de redes inter-empresariais. Portanto, da parte das instituições é diferente, em termos de animação, criação, mas os interesses são os mesmos,

estrategicamente e a longo prazo. Qual é o meu inoming? O que é eu levo da rede, qual é o meu outoming? Isto é exactamente igual em todo o lado, seja empresa, seja associação, é só a questão da sua tradução.

Entretanto avançámos com o projecto da segunda fase, onde além desta questão do Empreender em Rede que tem a ver exactamente com o ganhar dimensão, o permitir populações mais desfavorecidas e de meio rural empreenderem mais facilmente. Tínhamos esta dificuldade de avançar e poder vender e aqui possibilitamos a venda porque empreender em rede é uma das metodologias mais engraçadas que nós concebemos porque é muito ágil, nós identificamos uma organização, uma marca, uma empresa que tem uma marca âncora, que já esteja implementada no mercado e tenha esta noção de expandir-se em rede, em cooperação, quer crescer, mas não por si só, isto é muito fácil nomeadamente em negócios agrícolas, mas também em outros negócios sociais, de serviços de proximidade e tudo isso. E o que nós fazemos é apoiar na criação e na animação da rede, depois a rede é deles e anda por eles. Eles vão dar know how a novos empreendedores que integram essa rede e que já está assegurada a sua venda à partida, não é a totalidade, se não o risco era enorme, em franchising, mas é uma parte da produção e isto corre muito bem e vimos por exemplo isso nos casos experimentados na fase de implementação da metodologia. Por exemplo, no caso da Ervital, com a rede PAM, foi giríssimo porque eles em 6 meses estavam a produzir em conjunto, a vender em conjunto, já tinham novas embalagens, já estavam a comercializar para o exterior, coisa que não acontecia anteriormente, e já estavam a partilhar equipamentos. Além da comercialização, estavam a ganhar mais dinheiro e isso é importantíssimo para a rentabilização e aquele gente – como as mulheres que eu estava a falar em Mesão Frio- se não tivesse este expediente não podia empreender porque a grande dificuldade é depois a venda, em conjunto é muito mais fácil. Além disso, no segundo projecto houve um diagnóstico muito reflexivo, ou seja, houve uma aprendizagem muito grande com o primeiro projecto, ou seja, foram ali 2/3 anos de trabalho com os empreendedores, nós não podemos ir para a rua e perguntar que tipo de serviço é que querem, só quando eu já tiver passado pela situação é que saberei o que me dava jeito ter tido, não se pode perguntar às pessoas o que é que elas necessitam, aquilo que elas vão dizer, é aquilo que está nos diagnósticos globais: necessito de informação, financiamento, são sempre os dois problemas apontados. Mas perguntar o resto: se a formação deve ter 10h ou 30, que serviços de apoio é que precisa? Precisa que trabalhe a criatividade ou outra coisa? São coisas que não dá para perguntar. Quando já temos empreendedores que já criaram, aí sim, é óptimo porque aí já podemos perguntar e avaliar. Foi assim que quando começámos a avaliar, embora a formação em sala não tenha tido valor

acrescentado quase nenhum, foi mal feita porque cometemos um erro, vieram formadores de fora que não se comprometeram com o projecto, não estavam por dentro do espírito do projecto e portanto estavam a dar formação àqueles empreendedores desfavorecidos como se o estivessem a fazer aos maiores empreendedores de Lisboa, que estivessem a empreender cheios de dinheiro e tivemos esta dificuldade de entrosamento e por isso sabíamos que eles não tinham competências nessas áreas que depois foram dadas em termos de formação-acção. Mas eles valorizaram muito esta formação e realmente nós depois, entre um projecto e outro, experimentámos algumas acções de formação, de maior longevidade, mas muito baseadas no nosso manual de criação de empresas, como referencial base, e correu realmente bem e no final da formação as pessoas tinham o plano de negócios feito. Criámos então um programa que fosse não tão flexível como o primeiro, mais encadeado, com momentos de trabalho conjunto e momentos de trabalho individual, mas fizessem com que as pessoas, acelerassem porque a nossa interrogação foi: porque é que nestes processos tradicionalmente tem de haver este nível de eficiência de termos uma turma de 30 e só 1 criar empresa. Normalmente o máximo que se conseguia de eficiência era de 5%. Nós tínhamos 10% estávamos sempre acima da média, mas 5% é pouquíssimo, isso tem de ser mesmo assim ou serão os próprios programas que não o permitem ou não o aceleram?

E foi nesta interrogação que nós criámos o projecto na segunda fase, trabalhando aqui várias áreas, uma delas que trabalhámos muito foi a área da inovação, nós num primeiro projecto pensávamos que dando apoio profissional e apoio às empresas, vamos aqui seleccionar 20 que sejam das mais inovadoras e elas vão ser exemplares. Nada disso, um aluno estava na universidade, tinha feito projectos espectaculares em termos de robótica, chegava cá fora queria vender telemóveis. Claro que tem muito mais risco uma actividade inovadora, mas é essa actividade que traz inovação no mercado e que traz maior valor acrescentado e que pode ser exportada. Então nós fomos à procura disso: introduzir inovação nos seus negócios, todos eles, independentemente do seu tamanho e do seu promotor, então aí o trabalho foi muito feito em 2 vias, uma pela via da UTAD, considerando que a UTAD tinha 10 centros de investigação sem ligação nenhuma às empresas e ao território e a investigação sem inovação e sem aplicabilidade não é nada. Portanto, o primeiro trabalho foi com a UTAD, criação da INCUTAD, uma incubadora virtual de inovação, que faça a ligação entre as várias coisas, que continue um trabalho porque aquilo demora imenso tempo, agora já se começa a ver algumas coisas ligadas àquilo que nós trabalhámos há alguns anos atrás e a nossa ideia ali foi muito trabalhar em termos de investigação-acção, por um lado, ou seja, trabalhar com docentes, alunos, trabalhando a intervir e a sensibilizar para o empreendedorismo, isto também ao nível

da própria investigação porque quando nós temos docentes que estão sensibilizados para esta área induzem também e as suas investigações para esta área que é aquilo que nos interessa: coisas que possam ser transformadas em negócio.

Criar aqui meios de ligação entre meio empresarial e a Universidade e avançar para uma coisa entretanto não tínhamos tido ainda oportunidade de implementar porque a UTAD demorou muito tempo, agora já se vislumbra alguma coisa, que era ter empreendedores que não eram da Universidade, mas que iam lá, têm a sua ideia de negócio e vão lá fazer a investigação, por isso é que se chama Spin in, não é só spin off, mas também spin in porque no nosso entender a matéria cinzenta tanto está dentro como está fora. É engraçado que agora começa-se a trabalhar também nesta área do Spin in que foi um conceito inventado pelo nosso colega Cris Gerry que agora está à frente da Escola de Gestão e Sociologia e que foi sempre o elo de ligação ao projecto. Porque na segunda fase, este projecto já foi, não só do DEG, do Departamento, mas sim da própria Reitoria, com a ligação ao gabinete de saídas profissionais, portanto havia uma ligação mais íntima em termos de apoio ao empreendedorismo e este apoio ao empreendedorismo teve muita ligação à noção de empreendedorismo socialmente responsável, um tipo de empreendedorismo que além de fixar riqueza, a distribui e tem uma preocupação ambiental, utilizando os recursos inteligentemente e não os estragar para as gerações futuras e portanto muito ligado aqui a esta noção de responsabilidade social empresarial.

Além disso, reconhecer o papel do empreendedor porque a noção de empreendedor é controversa na nossa sociedade porque há uma série de estigmas relativamente ao empreendedor, de capitalista não se tem nada e neste momento cada vez menos, empreendedorismo não é capitalismo, não é quem tem dinheiro, é quem tem necessidade e tem oportunidade de empreender. Por isso é que é chamado empreendedorismo de necessidade, de oportunidade, isto também não existe em termos extremos, são alguns conceitos porque aquilo que existe é um misto das duas coisas, nós não podemos empreender sem ter oportunidade e normalmente empreendemos por necessidade, sejam elas quais forem, algumas são prementes como o desemprego, a falta de dinheiro, outras são mais espirituais e que passam por motivações de realização profissional e realização pessoal, mas são todas elas necessidades.

Neste tipo de empreendedorismo mais micro, mais de base social e local, nós temos aqui esta necessidade de reconhecer as pessoas pela sua competência, por estarem a empreender, de tomarem a vida nas suas mãos e este reconhecimento foi a base do programa Premium que vem demonstrar que as pessoas estão envolvidas e premeiam quem se esforça, há um prémio

de esforço, de quem é inovador, de quem é socialmente responsável e isso é a génese deste programa que depois foi escalonado desde antes da criação da empresa até um período de consolidação da empresa. Começa inicialmente com um estudo das oportunidades concelhias, com um mapeamento e aqui pegámos na metodologia concebida na primeira fase da IOS e da metodologia de oportunidades em meio rural e fomos transformá-la em algo de ligação mais fina e por isso com algo mais micro a nível do Concelho e era pensando nas micro-oportunidades, mas sempre com uma ligação ao extra-local e além disso que permitisse uma intervenção mais mapeada, mais fácil, de forma a que nós possamos, junto dos empreendedores na primeira grande actividade, que são os ateliers de ideias trabalhar com eles os mapas de oportunidades locais. Ou seja, num espaço onde dizemos que não temos oportunidades, podemos visualizar quais são as oportunidades e esta ferramenta é muito importante para decisão de investimento. Normalmente em autarquias porque havia e continua a haver uma disseminação por contágio daquilo que devem ser os investimentos das autarquias: ou investem todas em rotundas ou investem todas em feiras medievais ou investem todas no turismo, não sabemos muito bem o que é isso, depois dizem “ai, a nossa paisagem é uma vantagem”, até parece que se vende aos pacotinhos e portanto uma disseminação por contágio. Com uma ferramenta deste género, nós conseguimos dar mais informação em termos de hierarquização, ou seja, o turismo é importante, quanto é que se pode investir ali, que tipo de negócios, isto pode dar o quê em termos de fixação de riqueza para o concelho. Por outro lado, quais são os outros negócios que podemos trabalhar, podemos investir mais aqui ou acolá. Claro que não estamos a falar em negócios tipo eólica, são negócios sempre muito bons mas que exigem grande investimento de dinheiro, estamos a falar de negócios pequenos, mas hierarquizar e ver onde se deve investir, é das coisas mais importantes nomeadamente em meios mais rurais.

Todo o trabalho com o empreendedor do programa Premium, a sensibilização exigiu um esforço muito menor porque já tínhamos o outro esforço feito, tínhamos a página da internet que já estava a funcionar muito bem em termos de inscrições online. Continuámos a trabalhar muito com as Escolas Secundárias e com a universidade também obviamente e com estudantes de escolas profissionais, mas isso implicou um esforço muito menor tanto que nem sequer os contabilizámos, se calhar foram os mesmos 500, mas como mantivemos sempre os mesmo serviços, já havia uma procura substancial até de mais, tanto que quando lançámos o programa Premium, em Fevereiro de 2007, apesar de já ter havido experimentações anteriores, em 2 meses nós tínhamos 103 inscrições no projecto e nós só podíamos apoiar 60,

não tínhamos recursos para mais. O nosso problema foi sempre ter demasiadas inscrições, demasiado público a pedir e ter poucos recursos para dar resposta.

Porque o programa é exactamente isso, trabalha a ideia de negócio, o que inclui as ideias, trabalha a criatividade, tem um mercado de ideias em que pode haver um entrosamento entre os empreendedores e os seus padrinhos ou os seus mentores, são acompanhados por mentores voluntários, empresários e empresárias que dão um acompanhamento muito mais pragmático, muito mais local, muito mais próximo dos empresários, alguns deles podem mesmo ter os padrinhos a financiar as suas próprias iniciativas que muitas vezes não é o mais relevante, são 2500 ou 3500€, é a credibilidade em relação à banca, aos fornecedores e aos clientes. Depois têm um programa de formação, em sala, complementado com formação-acção nalguns casos. Há também uma galeria de negócios que apresenta o empreendedor à comunidade e tudo isto entrosado faz com que antes de avançarem para o mercado de ideias, tem uma banca interna onde apresentam o seu negócio à frente da parceria, uma coisa restrita, mas é um primeiro e grande passo em que dizem “*eu quero fazer isto*” e as pessoas dizem-lhe “*mas tenha cuidado com aquilo ou acoloutro*” porque não é uma questão de seleccionar, ali o objectivo é contribuir e melhorar os negócios, tanto que nós nesse ano de 2007, tendo lançado em Fevereiro, quando chegámos a Outubro, tínhamos apoiado 60 empreendedores em ateliers de ideias e 44 desses criaram empresas. Neste momento são 54, mas alguns entraram posteriormente.

É muito, é. Isto porque o grande sucesso foi exactamente isso, ter um programa que fosse à partida escalonado. Não desse sistema muito antigo de ter sensibilização, porque tanto podíamos ter empreendedores só em formação-acção, só em formação em sala e alguns tiveram um misto, ou seja, tiveram só 4 módulos obrigatórios da formação em sala porque facilita muito, além de ser uma formação com um maior âmbito de competências, acaba por ser mais motivante porque estão em turma, estão em grupo, partilham muito mais, partilham negócios; depois porque isto estamos em negócios e depois tenho empreendedores ainda desse grupo que ainda trabalham e fazem negócios em conjunto, isso é extraordinário em termos de cooperação futura. Depois tanto tinha pessoas pós-graduadas como com a 4.^a classe, nos ateliers de ideias, e isso era óptimo porque eles motivavam-se uns aos outros e depois com abordagens completamente diferentes. E como estamos numa área em que todos nós não sabemos nada daquilo não vale a pena ser pós-graduado ou ter a 4.^a classe porque são todos iguais ali. É giríssimo as dinâmicas que se criam e as motivações entre eles e a interajuda e depois são momentos muito preciosos,

Por exemplo, a seguir vem a banca interna, não é nada, é ter representantes dos parceiros, que não são técnicos, a ouvir uma apresentação de 10 minutos daquilo que quer fazer, da sua ideia de negócio. Só que é o primeiro grande passo para a criação de empresas, as pessoas estão nervosas, se me puser no lugar delas percebo isso perfeitamente, porque estão a submeter-se a uma apreciação na mesma e depois estão a dar-lhe contributos, de mercado, muito pragmáticos, como lhe disse não são técnicos, são outras coisas bem mais importantes do que isso. E por exemplo esse tipo de actividades que quando se passa por lá permitem a geração de afinidades que não se diluem assim tão facilmente e, por outro lado, também há uma relação diferente, por exemplo, no anterior alguns parceiros não conheciam os empreendedores, neste todos os parceiros conheciam os empreendedores, por isso é que vão à cesta de campo comprar os produtos gourmet porque sabem que foi aquela pessoa que criou porque passou numa banca em que estiveram lá. Ou seja, eu próprio contribuí para isto, para criar uma coisa tão gira como esta, então também sou cliente. Isto é importantíssimo em termos de dinâmica e aceleração daquilo a que eu chamo a matriz inter-relacional, entre as relações do local, porque estamos aqui a juntar várias coisas.

Por exemplo, quando aparecem no mercado de ideias acontece exactamente a mesma coisa, mas aí também foi uma necessidade de lançamento de ligação entre os mentores e os padrinhos que é um sistema espectacular, baratíssimo, só custou foi concebê-lo e experimentá-lo. Porque os mentores é que dão o trabalho e eu precisava também disso porque eu tenho pessoas de Miranda do Douro que fica a 3h de caminho, portanto a noção de espaço aqui é um bocadinho diferente e quando eu trabalho com empreendedores, trabalho por exemplo com 2 em Moncorvo que demoro 2h a chegar lá. Claro que eu não posso ter técnicos em todo o lado porque tenho 2 empreendedores em Moncorvo e outro em Mirandela que demoro menos um bocadinho, tinha de ter pessoas que pudessem dar esse apoio que é muitas vezes mais psicológico, muito pragmático, muito de dicas do que fazer, que é essencial para criar o negócio, de pessoas que têm experiência, que já passaram pelo mesmo e eu sentia isso como também sou empresária sentia muito os empreendedores a quererem saber como é que era do meu lado.

Portanto, temos técnicos por um lado, mas por outro lado, mentores voluntários ou padrinhos e esses são empresários que já passaram pelo mesmo, é a experiência deles que interessa: abriram portas ao empreendedor, ajudaram-nos a concretizar, deram as ideias mais fantásticas para rentabilizar o seu negócio e motivaram-nos para eles abrirem logo porque depois começam os medos e quando começa aquela fase – as pessoas têm sempre muita pressa de ter mais trabalho, nós começamos a ter medo por isso é que estes pequenos momentos parecem

nada, mas isso é espectacular, de pôr a ideia no papel, no miniplano de negócios a seguir ao atelier de ideias, é o primeiro passo, toda a gente quer empreender, mas nunca ninguém punha no papel e isso já é meio caminho andado. Depois é defender perante uma banca restrita e isto é importantíssimo, as pessoas nem se apercebem como é que isto é importante em termos psicológicos. No mercado de ideias as pessoas estavam lá a apresentar os seus negócios como se eles já estivessem criados, com um orgulho extraordinário, toda a gente, pessoas que quando chegaram aqui quase não falavam porque já estavam desempregadas há mesmo muito tempo, não tinham maneira de ver a sua vida a avançar e tinham ido ao cabeleireiro, estavam ali todas preparadinhas, a ver as coisas mais bonitas, a apresentar o seu negócio. *Eu sou bom e faço isto*. E depois havia coisas extraordinárias, por exemplo, uma quando foi apresentada para a televisão porque aquilo era restrito, era só para padrinhos, mentores e instituições e depois tinha os órgãos de comunicação social, quando foi entrevistada – o negócio dela era um laboratório de análise de vinhos, de enologia - ela diz assim, “*eu estava a pensar abrir um laboratório de análises, mas já vi que não dá, vou antes abrir uma empresa para certificação de segurança e higiene no trabalho que isso toda a gente necessita*”. Disse lá na televisão, no próprio evento, claro, o que é que tinha acontecido, um dos potenciais padrinhos tinha um negócio nessa área e tinha-a desiludido: “*o quê? Um negócio nessa área? Isso custa muito mais! Isso não tem rentabilidade nenhuma*” Claro, era o negócio dele, não queria concorrência. Na verdade, o que aconteceu no final é que ele acabou por a contratar, portanto ela não empreendeu, mas ficou empregada. Era uma recém-licenciada, daqueles que não têm emprego nunca aqui em Trás-os-Montes, que são os de Enologia também, tal como muitos de zootecnia, de Engenharia Ambiental, etc.

Temos uma de zootecnia que criou a casinha do chocolate, que está agora a fazer os bombons de vinho do Porto, uma coisa extraordinária. O Miguel Maia, que tem a parte de apicultura, também é de zootecnia, temos muita gente que andou em zootecnia. Mas é uma dinâmica incrível, o que fez com que este sistema que foi criado com regras, obviamente mas também permitiu acelerar muito este processo porque as pessoas depois começam a ter medos.

Por exemplo, na formação que já estão a criar o plano de negócios, estão a aprender, mas a formação é feita de forma modular, ou seja, têm 3 dias de formação, têm 2 de repouso exactamente para trabalhar sobre o plano de negócios – ainda são 240h, 40 e tal dias - ao final daquele período as pessoas já estão a apresentar os planos de negócio, a treinar a apresentação, essas coisas todas. Mas alguns deles que estavam na formação já estavam mesmo a criar, então esses é que vão necessitar... esses diziam sempre – eu acho mesmo assim um referencial de 240h substancia – e eles avaliaram a formação como a necessitar

ainda de mais horas nalguns pontos, depois fazemos alguns workshops formativos *à posteriori* porque é difícil ter uma carga formativa ainda mais intensiva. Uma das críticas que fizeram foi de que devia ser mais longa a formação, uma coisa impressionante, primeiro ninguém queria a formação, depois tinha sido pouca.

Estamos sempre cheios de pressa para criar e em Portugal acha-se que não é preciso competências para se ser empreendedor e é das coisas mais falsas que existem porque se aquilo corre mal fica-se empenhado durante 5 anos, sem rendimentos nenhuns e as pessoas não têm esta noção, é trabalhar muito com a vida das pessoas, muito mesmo, é muito perigoso, mas toda a gente acha que ser empresário é só ter sorte e ganhar dinheiro e ser trifulha porque de resto não é preciso competências nenhuma e não é assim, muito pelo contrário, nos dias de hoje cada vez menos, mas é preciso dizer isso, eu disse várias vezes isso na rádio, nós podemos aprender de duas maneiras: *ou batemos com a cabeça nas paredes ou aprendemos com a experiência dos outros, o que é que vocês querem fazer?* E depois tivemos em vez de turmas com 15 pessoas, tivemos 20 e acho que um número maior do que este também é saturante.

Depois deve haver workshops formativos na parte da extensão glocal, como nós chamamos, a parte final em que convidamos pessoas para estarem, o mais barato possível, e que de vez em quando dão formação para os empreendedores. Mas eu já via empreendedores que já estavam formados e para o pedido de formalizar a empresa tinham pago 200€. E portanto aqui os mentores são extraordinários porque são eles que abrem estas portas, são eles que ensinam, eles dão as dicas, facilitam o processo e dão este suporte de proximidade, por isso é que nós tivemos uma eficiência extraordinária, não esperava tanto, sinceramente.

Por exemplo, quando comecei com os ateliers, levei-os para todo o lado para as pessoas saírem daquela coisa: “ah, eu não tenho oportunidade, aqui não há oportunidades” e quando saem de lá, com as técnicas de criatividade que são completamente estúpidas, mas por isso mesmo as pessoas quando saem de lá têm uma visão completamente diferente das coisas, vêem oportunidades onde dantes viam dificuldades e era isso que eu queria para toda a gente, era mais sensibilização. Nunca pensei que das 60 pessoas que estiveram nesses ateliers, 50 avançassem para a fase de projecto e 44 empreenderam, foi porque já havia este espírito todo, já não tínhamos grandes dificuldades porque tínhamos já tudo coberto com aquilo que é necessário para empreender, esta parte a montante, das oportunidades, ao financiamento, à mentoria, à ligação com a comunidade e à cooperação empresarial, que é essencial, nomeadamente para diminuir o risco de alguns negócios, como seja o negócio rural, onde diminuí muito o risco.

Focando agora mais no tema da tese que é a questão da consolidação e do crescimento, quais é que se considera que são os principais desafios que os empreendedores enfrentam no que se refere a esta questão da consolidação e crescimento, após a fase arranque?

Nós chamamos de fase de arranque os 3 primeiros meses de vida, ou seja, a fase de arranque propriamente dita – neste momento, pois já tivemos um período muito mais lato, no primeiro projecto as pessoas demoravam mais de 9 meses a criar os negócios, neste não, neste reduziu-se muito, nós tivemos empresas criadas em 2 meses, muito mais reduzido, 6 meses começou a ser a média, com o SIMPLEX as coisas também melhoraram a nível de formalização, mas isso também nunca foi dificuldade. Os 3 meses anteriores e os 3 meses posteriores ao início de laboração propriamente dita são essenciais, é óbvio que às vezes demoram mais tempo, ou quando têm obras de beneficiação ou quando estão à espera de alguns financiamentos, como sejam os negócios agrícolas, que é uma chatice, demoram imenso tempo e depois são financiados imenso. Portanto, esta fase aqui é a que nós chamamos de arranque propriamente dito e necessita de um apoio muito específico. Digo que nos nossos serviços nós temos mesmo uma consultoria de arranque, que não é fazer a formalização, isso faz-se em 5 minutos no computador, mas sim preparar mesmo, montar a operação para arrancar com toda a parte de marketing, de publicitação de tudo, abrir o estabelecimento – no caso de abrir estabelecimento - abrir laboração noutra coisa qualquer e nos 3 primeiros, que são essenciais, testar mercado, testam-se estratégias e o mercado, como é que ele reage e é muito importante alterar o plano de negócios: ter sempre estratégias de recurso, ter planos B, até plano C, plano D, por aí fora... Porque o grande teste de mercado é esse início, essa consultoria de arranque.

A partir daí passamos então à consultoria de consolidação e nesta consultoria o primeiro ano continua a ser teste de mercado daquilo que nós já planeámos e é muito importante em termos de ver as necessidades, pôr o produto no mercado, vender e inicialmente receber, aí também os mentores tiveram um papel extraordinário em termos de apoio aos empreendedores, nós continuamos a ter mentores que quase não fazemos nada para isso porque também não temos recursos para lhes dar apoio, mandarem-nos os relatórios das entrevistas, das reuniões que fazem com os empreendedores, daquilo que estão a tratar. Ajudam, por exemplo, imenso os empreendedores a fazer uma contratação pública, como é que se responde, como é que se prepara um portfolio e esse tipo de coisas.

Embora nós tenhamos aqui um grande esforço na fase de arranque para preparar este tipo de documentos depois continua na outra fase e aí é a adenda: está conforme nós pensávamos? Não? Quais são as estratégias e os recursos que nós temos? Como é que nós vamos até um

cliente? Esgotá-las até enfrentar novos desafios, portanto aí é sempre: vender, receber, vender, receber e depois os recursos humanos. Estes são sempre os 3 principais grandes, grandes trabalhos de um empreendedor: vender, receber, recursos humanos.

Claro que para vender tem de saber inicialmente as necessidades dos seus clientes e sabê-las transformar numa proposta única de venda, isto um bocado numa noção de *coaching*. A nossa noção em termos de acompanhamento é sempre de *coaching*. Portanto, aqui muito numa noção de venda, de pôr no mercado, de estabilizar o mercado.

Depois nos noutros anos, tradicionalmente no Glocal o apoio é de um ano, este apoio muito íntimo, porque é mensal praticamente, muito ligado ao plano de negócios, a esta fase de arranque, para mim este primeiro ano ainda é mais de arranque do que de outra coisa.

Mas depois continuamos com a consolidação, onde os desafios são basicamente estes: vender, acrescentando valor; receber e, por outro lado, recursos humanos para crescer. E portanto aqui já começa a haver “para crescer”, ganhar estrutura, ser credível, passar para outra fase que já começa a ser no 2.º ano e no 3.º porque no primeiro ano ainda é o mais fácil: ainda estamos com tudo limpinho, ainda temos a banca a financiar-nos, tivemos o plano de negócios todo preparadinho, portanto estamos a gerenciar o fundo de maneo. O primeiro, mais ou menos, é muito fácil, todos eles dizem isso.

No segundo ano já começa a haver algumas dificuldades, nos recebimentos, etc e no terceiro ano e por aí fora e aí o Glocal só abrange a parte de acompanhamento e financiamento SIM, mas não a parte de consultoria propriamente dita, aí temos serviços privados e não estamos ainda a abranger. Abrangemos no segundo projecto inicialmente com a extensão Glocal, ter workshops formativos para crescer, ter angariação de competências para crescer, além daquilo que é a chamada análise de performance e análise de desvios ao plano de negócios, de incorporação de estratégias alternativas.

Depois ali já para crescer tivemos alguns empreendedores a criar segundo negócio, vários empreendedores, e depois começam a trabalhar e a crescer em conjunto uns com os outros, o que é extraordinário. Aí já é uma fase de consolidação.

Quais é que considera que são as principais barreiras de crescimento destas micro-iniciativas?

Barreiras como?

Barreiras que podem ir desde a parte fiscal, mais de políticas públicas... nesta parte de consolidação e crescimento...

Há aquilo que nós temos de pensar que está ao nosso alcance e aquilo que são condicionalismos que têm a ver com a nossa envolvente, porque aquilo que está ao nosso alcance são aquelas que eu falei, aquilo que o empreendedor pode mexer.

É o dia-a-dia, a sua estratégia e aquilo em que é autónomo, o resto são condicionalismos. Neste momento há muitos em Portugal.

Mas foi durante todo este processo?

Todo, mas agora ainda está pior porque estamos em conjuntura de crise e a banca está em restrições e isso chegou cá a Trás-os-Montes por causa da banca que fechou o financiamento e a partir daí ninguém consegue trabalhar. Os mercados transnacionais também, mas especialmente aqui a nível desta situação de financiamentos é realmente uma situação muito conjuntural, não era naquela altura, eram anos minimamente estáveis. O que tem sido sempre igual é a situação fiscal, nós temos uma situação jurídica e fiscal que é totalmente antagónica ao empreender, nomeadamente neste tipo de empreendedorismo inclusivo ou de necessidade de base social, como eu lhe chamo (chamo mais de base social do que inclusivo porque inclusivo pressupõe uma exclusão da sociedade muito elevada, daí eu chamar-lhe de base social: pessoas que estão em risco de exclusão ou que estão nalgum tipo de exclusão que não é aquele comumente aceite como exclusão social). Portanto a nossa legislação não é de forma alguma cooperante com o empreendedorismo porque pressupõe que quem empreende tem dinheiro, são capitalistas e que todas as empresas têm dinheiro e neste momento tanto a empresa uma sociedade por quotas, como a empresa um recibo verde e isso é muito pesado, é praticamente impossível empreender neste país, isso é verdade, é um esforço danado porque ninguém consegue ganhar dinheiro e empreender neste país, consegue sobreviver e pouco. Nós tivemos sempre como princípio do projecto trabalho socialmente responsável e a primeira responsabilidade de um empreender é pagar os seus impostos, é não fugir aos impostos. Os empreendedores são treinados para saber empreender, saber se é viável ao seu negócio pagar todos os seus impostos, sempre. Um dia tinha um empreendedor já em fase de consolidação que me dizia assim: *“Dra. Cristina, se eu facturar tudo aquilo que eu faço -ele é carpinteiro - eu chego ao final do mês e não tenho o salário mínimo, não tenho dinheiro para comer.”* O dinheiro dele não estica e ele simplesmente fez as contas e eu fiz as contas com ele um dia, ele trabalhava 10h por dia fisicamente sem pensar nas horas que trabalha em termos de venda, de dar orçamentos, etc, mas trabalhar 10h por dia, com o dinheiro que lhe pagam, pagando todos os impostos, chegava ao final do mês e não tinha dinheiro para um salário mínimo para ele. Portanto, vê como está gritante esta situação dos impostos.

Mesmo na minha empresa, 50% daquilo que facturamos vai directamente para os impostos, o resto nem dá para despesas de salários e tudo isso, claro que não dá, não dá para rentabilizar. Além disso, isto a grande, grande barreira porque nós não temos uma legislação fiscal que tenha um dimensionamento ou uma escala conforme a dimensão empresarial, verdadeira, não temos. Portanto, paga tanto a EDP como pago eu. Em termos verdadeiros, não temos e devíamos ter, esta seria a primeira medida, era ter uma dimensão fiscal exactamente para estas situações de auto-emprego e de micro-empresas, devíamos ter uma situação fiscal diferente, com pagamentos diferentes, nomeadamente no que diz respeito à Segurança Social, são pagamentos extraordinariamente pesados. Vamos pensar que muitos dos empregos que nós criamos, mais de metade das empresas são de empreendedores qualificados e quando se trata de recursos humanos qualificados, a Segurança Social é muito pesada. Uma das coisas que está no manual e que nós ensinamos é fazer as contas para saber quanto custa um empregado: custa 4 vezes mais aquilo que recebe e é muito caro mesmo, só para a Segurança Social são 35% + IRS são mais 15%, é logo o dobro só para impostos, no mínimo. Num salário mínimo, o dobro vai logo para impostos, não dá.

Portanto, tem de haver aqui um escalonamento, uma diferença daquilo que é uma empresa pequena e de auto-emprego e de início de vida e os outros, se não ela nunca vai crescer. Ou se avança mesmo com aquela noção de empreendedorismo de oportunidade ou capitalista e só assim com muito dinheiro é que se cria alguma coisa e pronto, muito bem, mas não estamos a conseguir emprego para isso, ou então tem de se ter a opção de haver diferenças de tratamento em relação às micro-empresas, as emergentes. Porque, se não, não há hipótese de crescer porque não se faz dinheiro para investir, não se faz. E além disso não é só esta parte fiscal, por exemplo, as multas, uma PT não entrega uma declaração de IVA paga o mesmo que a Catarina que tem um auto-emprego e que não conseguiu entregar porque não tinha dinheiro na altura para entregar, paga exactamente o mesmo, a Catarina até vai pagar mais porque teve de pagar aquele e depois ficou sem o dinheiro, a seguir agravam-lhe o dobro. Ainda paga mais que as grandes em termos de multas, de juros, de tudo isso. Os outros podem ter perdão, podem-se fazer acordos, a Catarina não pode porque é pequenina não chega lá. Paga muito mais que as grandes em termos comparativos, está a perceber?

E essa é a grande barreira. A seguir vem a jurídica, a nossa legislação, em relação às falências – que é uma área que eu ainda não trabalho no Glocal e que gostaria de trabalhar, (eu até há bem pouco tempo não estava a trabalhar com essa área porque ainda não tinha tido nenhuma falência, neste momento tive 2 falências de fecho, embora não tenha sido falência porque foram vendidas), mas é algo que eu quero começar a muito curto prazo, é necessário começar

a trabalhar nessa área porque há um estigma enorme de falhanço. A Catarina se estiver empregada por conta de outrem e se for despedida, até acham bem, até recebe um subsídio. Foi despedida e foi incompetente, mas recebe um subsídio. Se empreender e fizer um esforço para empreender e com as coisas tão difíceis e a pagar metade daquilo que consegue fazer ao Estado, que não paga isso por conta de outrem, se tiver de fechar é uma falhada e nunca recebe nenhum subsídio por causa disso e além disso durante 5 anos tudo aquilo que receber é para pagar as dívidas e chama-se a isso um fresh restart. Eu não consigo entender como é que são precisos 5 anos em que tudo aquilo que ganha é para pagar dívidas, enquanto que as grandes empresas, como têm juristas, fecham ficam com tudo em caixa e é tratada exactamente da mesma forma a Catarina como essas empresas grandes.

No processo de balanço é exactamente da mesma forma, a mesma responsabilidade, ora isto além de todo o estigma social que tem impossibilita que se crie uma empresa ou então é muito difícil, daí eu continuar a dizer, é difícil, mas é muito gratificante, mas é preciso saber e é preciso competências para isso, coisa que não se vê neste país, desde que se acabou com o Glocal, que não tem financiamento.

Os condicionalismos, essencialmente, que identifica têm a ver com esta questão fiscal e jurídica.

Esses os grandes, depois há outros. Era muito bonito que nós tivéssemos formas de vender sempre tudo...

Claro, isso nem são condicionalismos, são mesmo barreiras.

Sim, apesar disso as gratificações aumentam, ma é uma vida de muito sacrifício, não pensem que não. Quem empreende tem de se reconhecer mesmo o seu sucesso, é uma coisa que em Portugal não se faz, nem se reconhece o sucesso dos empreendedores que foi o que nós fizemos com o programa Premium, foi dizer às pessoas estes empreendedores tiveram mérito e isso fez com que num mês tivéssemos 103 inscrições no programa porque eles devem ser reconhecidos pelo seu esforço e pelo seu sucesso, quando têm sucesso devem ser reconhecidos e premiados. Como o contrário, na sua falência, eles deviam ser reconhecidos porque fizeram e não porque são falhados, falhados era se não tivessem tentado. Essas é que são as grandes barreiras para não empreender e com toda a razoabilidade, devo-o dizer.

Em termos da análise dos resultados do projecto Glocal, neste momento a taxa de sobrevivência de micro-iniciativas que vocês apoiaram é de quanto?

É elevadíssima, vamos lá ver, tivemos duas situações a fecharem, mas não posso dizer que seja falência propriamente dita porque fecharam porque venderam e foram fazer outras coisas.

Quantas é que já apoiaram?

Praticamente 100, não chega a isso, mas praticamente 100.

E estamos a falar entre dois mil e ...

Dois mil e dois e dois mil e nove. Não sei se já a contar as de 2009, mas é por aí. 2009 foram para aí 12, não podemos apoiar mais, não tivemos financiamento nenhum, apoiámo-las por nossa conta.

O projecto comporta na sua raiz estratégias concretas no que concerne a estas questões da consolidação e crescimento?

Por isso é que desde o início, a noção foi sempre que o serviço integrado de suporte ao empreendedor tivesse a consultoria pós-arranque, considerada naquele caso de um ano de consultoria numa óptica de *coaching* para os negócios em que praticamente se trabalha com o empreendedor, de forma a analisar as estratégias, tudo isso. Por exemplo, logo no primeiro projecto, lembro-me perfeitamente de um caso, que foi da Paula, quando ela criou, a consultora tinha dito cuidado que – era uma ILE, financiamento ILE e nessa altura os financiamentos demoravam mais ou menos 6 meses- aqui temos de ter uma estratégia alternativa porque pode não demorar 6 meses, pode demorar mais tempo, isto é o normal, não quer dizer que aconteça, portanto temos de ter sempre outra estratégia. E ela “não, não, não é necessário” porque a consultora dizia “o melhor é recorrer a um empréstimo a curto prazo e depois, quando vier o financiamento lá vem”. A empreendedora decidiu trabalhar com crédito ao fornecedor e confiar que em 6 meses estava aquilo resolvido porque era aquilo que tinham dito do Instituto de Emprego, não demorava mais de 6 meses, demorou mais de 6 meses. E quando chegou aos 6 meses tinha de pagar aos fornecedores e não tinha dinheiro, ela já estava em pressão, o marido já estava no hospital, aquilo já estava uma confusão de todo o tamanho. Se não fosse esta área da consolidação e de nós termos intervindo naquele momento certo e o que nós fizemos foi procurar uma fonte alternativa de financiamento para aquele momento e conseguiu-se e depois quando veio o dinheiro da ILE lá veio, lá se pagou, aquilo tinha fechado. E como isso, acontecem muitas, está a perceber? Portanto, ali é uma intervenção de consultoria muito próxima durante o primeiro ano e depois durante os anos do financiamento, de 6 em 6 meses, de ano a ano, depois começa a ser mais reduzida.

Mas é uma consultoria alargada, ou seja, não é só agora o contabilista a analisar a contabilidade, depois vai o jurista... é mais lato?

Não, não. A consultoria é feita por consultores-tutores que acompanham o processo e é uma consultoria que tem a ver essencialmente com a análise da performance da empresa junto com o empreendedor, de avaliar determinados rácios financeiros, etc e compará-los com aquilo

que está em termos de plano de negócios e alterar o plano de negócios em termos de adequação porque o plano de negócios é uma peça viva que deve sempre ser estrutural. Agora neste momento – no segundo projecto tivemos também a extensão Glocal que abrangeu também os empreendedores anteriores e que aí o que nós fizemos foi a criação de uma rede que ainda está em actividade entre eles, dinamizada por nós, em que há também reuniões periódicas entre todos, ao mesmo tempo o mentor aqui também dá muito apoio porque continua a trabalhar com o empreendedor nas suas várias áreas, numa análise mais pragmática e depois também com alguns workshops formativos no sentido de angariação e desenvolvimento de competências. Muitas vezes, isto é interpretado como dando muito trabalho. Neste momento, neste projecto que temos com a EDP, vamos avançar para uma consultoria onde vamos introduzir uma metodologia de *coaching* mesmo, nós já estamos a trabalhar com o princípio de *coaching*, mas agora vamos introduzir uma metodologia de *coaching* mais assertiva, vamos ter mesmo um plano de *coaching* para aquelas empresas durante o primeiro ano de actividade. E depois da consolidação, temos aí muitas associações empresariais com projectos que trabalham nessa área, de expansão, de formação PME, esse tipo de coisas, que dá sempre jeito eles recorrerem para terem algumas competências de base e avancarem noutras áreas. Por outro lado, eu também nunca quis que os empreendedores aqui ficassem dependentes, que foi isso que aconteceu com o segundo projecto. Quando nós avançamos com o segundo projecto, os do primeiro projecto queriam mais apoio, queriam mais apoio, não pode ser, eles não podem ficar dependentes. A lógica deste projecto, como de qualquer projecto deste género, é que eles criem empresas, sejam apoiados para isso e a seguir consigam rentabilizar para pagar serviços de consultoria. O mercado tem de funcionar e portanto eles não podem ficar completamente dependentes dos serviços para sempre. Têm de ser autónomos, o apoio com o mentor ajuda-os muito na intervenção directa e o que interessa é que eles a seguir sejam os mentores de outros e no segundo projecto tínhamos alguns mentores do primeiro a serem mentores do segundo. Sejam mentores ou vão procurar outras coisas, não podem estar aqui sempre agarrados ao apoio, não pode ser assim, sou completamente avessa a esse tipo de situações. Mas houve alguns que ainda usufruíram do Glocal para criar o segundo negócio.

Em termos de mercado em que os empreendedores se posicionam, quais são os principais factores que poderão contribuir para a vantagem competitiva destas micro-iniciativas?

Diferenciação, primeira e unicamente. Quem vai para o mercado tem de saber quem está, como é que nós podemos fazer melhor. Este é o primeiro segredo do negócio.

E que tipo de diferenciação é que se poderá promover?

Diferenciação pela inovação. Inovação para nós é sempre diferenciação. Inovação em Portugal, como em qualquer país do mundo, é fazer diferente, é fazer com outro valor acrescentado e essa inovação pode vir ou não por inovação tecnológica, muitas vezes não vem, depende da maneira de ver as coisas e essa desmitificação é aquilo que nós fazemos na actividade ateliers de ideia, em que ensinamos a criatividade para introduzir inovação nos seus negócios, mesmo que sejam tradicionais, por exemplo, temos a funerária – não sei se chegou a visualizar aquele nosso vídeo do mercado de ideias, está na net, veja é muito giro-não é uma funerária qualquer, é uma multi-credos, porque não faz só serviço fúnebre tradicional católico, faz das várias congregações religiosas e além disso tem crematório (ainda não tem, está este tempo todo desde Setembro de 2007, veja lá, por causa das licenças, ainda está até agora para conseguir um crematório aqui, que não temos em Vila Real, nem em toda a região de Trás-os-Montes, só existe no Porto porque a sua legislação obriga a que seja sempre uma junta de Freguesia, uma coisa qualquer assim muito estranha, tentar assim uma ligação e eles ainda estão este tempo em negociações a ver se conseguem dar a volta à questão), num negócio tradicional como é uma funerária.

Vocês trabalham essencialmente neste atelier de ideias esta questão da inovação.

E depois individualmente, a equipa, através de técnicas de criatividade, em que se vê tudo o que diz respeito ao negócio e se ensina a trabalhar com técnicas de criatividade, porque nós para termos uma boa ideia de negócio e para termos inovação no negócio não podemos ficar sentados à espera que a maçã nos caís na cabeça, não é assim que as coisas funcionam. Eventualmente pode cair, mas pode demorar muito tempo e eventualmente também não cai, então existem técnicas de criatividade que aceleram este processo e elas aceleram efectivamente. Por exemplo, nós fazemos um exercício no início com eles sem técnicas de criatividade e surgem umas 15 ideias sobre um determinado assunto, a seguir fazemos com técnicas de criatividade, não surgem 15, surgem 100, agora é preciso saber conhecê-las, a partir do momento em que nós as conhecemos o negócio começa a ser treinado para isso. Eu costumo dizer que tenho uma deficiência mental qualquer, primeiro eu acho que o empreendedorismo, além de viciante, é contagioso, sem dúvida, a nossa ideia do Glocal é qualquer coisa como os Empreendedores Anónimos, portanto aquilo é mesmo viciante, uma coisa impressionante e depois além disso, a criatividade também nos deforma o cérebro. Eu olho para a realidade e raramente a vejo da mesma forma que a vêem as outras pessoas, raramente, primeiro, vejo sempre oportunidades, mas isso é de qualquer empreendedor, qualquer empreendedor olha e vê sempre uma oportunidade. Um dia destes um colega dizia

“ai, mande-me o número de telemóvel por favor que eu perdi o telemóvel e agora tenho de reconstituir” e eu “que bom, tem oportunidade de eliminar aquilo que estava a mais” e ele “isto é impossível”. Mas é um defeito porque depois o nosso cérebro fica treinado para isso e com as técnicas de criatividade é a mesma coisa, nós quando olhamos para uma realidade e se vemos um negócio à frente, estamos logo a pensar e se mudarmos o “como” e se mudarmos o “onde” e se fizermos isto de outra forma, que valor acrescentado podemos dar mais e sem fazermos esta perguntas já estamos a pensar nisto. E isso é aquilo que se treina nos ateliers de ideias.

E estamos a falar de inovações, pequenas, mas é viável só haver algum valor acrescentado em relação a algum produto que já existe...

Em todos eles, aos recursos que as pessoas têm, às suas competências. Por exemplo, uma das técnicas é o que é que eu posso fazer com as minhas competências, como é que eu as posso transformar em negócios e que negócio é esse melhor do que aqueles que já lá estão. Tal como isto, acontece também com os seus recursos. Depois a seguir ao atelier é abordado individualmente em sessões com os empreendedores, nalguns casos, noutros não é necessário se eles ficam autónomos e lembro-me por exemplo de uma empreendedora com quem trabalhamos sobre os seus recursos, ela é da aldeia, e quando ia para o atelier, chegava lá e nós perguntávamos o que é que ela ia fazer, ela achava: dêem-me um subsídio e digam-me o que é que eu devo fazer, isso era extraordinário porque ali não se dizia o que as pessoas iam fazer, elas é que tinham que pensar e decidir o que fazer e depois tivemos de trabalhar muito com ela porque ela não sabia o que havia de fazer mesmo sobre os seus recursos: o que é que eu tenho: uma carrinha? Uma casa? A vida na aldeia, o que é que tem? Um pinhal? E trabalhar sobre isto, mas com técnicas, de forma a acelerar. E depois como existem as técnicas para termos montões de ideias porque a primeira coisa é ter montões de ideias, há aquelas para eliminar e seleccionar e depois aproveitamos essas para eliminar e seleccionar outras, o que treinamos é o cérebro das pessoas para mais facilmente fazerem este processo e para juntarem aquelas que melhor dão vantagem dentro do seu negócio seja ele qual for, todos precisam de inovação. Naquele caso, por exemplo, podia ser, se não fosse como factor de diferenciação, uma mercearia-café numa aldeia, o que resultou foi: a casa é a azenha de Nogueira que é um centro comunitário, de promoção e desenvolvimento comunitário, que também tem uma mercearia e um café, mas que faz por exemplo o dia da azeitona, envolvendo toda a comunidade e trazendo lá os turistas e trazendo lá pessoas urbanas para apanharem azeitona, levarem azeitona curtida, etc.

Não é uma mercearia qualquer, como todas elas, é isto que acontece em todos eles e isto é que é o grande valor. Quando eles vão para o mercado, a Casinha de Chocolate, quando apareceu aqui não tinha ideia nenhuma e a primeira ideia talvez fosse fazer alguns bolos porque até gostava de fazer bolos e nós dissemos “disso já estamos cheios, não vamos por aí, mas vamos desenvolver a ideia.” E acabou por sair um projecto giríssimo, e depois há as combinações porque o pai dela tinha um quiosque e acabou por sair a Casinha do Chocolate, que além de vender os chocolates no próprio quiosque, com a ideia da Casinha de Chocolate com poemas, que afinal existe, a Casinha do Chocolate utiliza produtos regionais e neste momento está a desenvolver, junto com o Instituto do Vinho do Porto, os bonbons do Vinho do Porto, a desenvolver, portanto vai ser o lançamento de um produto extraordinário a nível transnacional. E veio daí porque não vinha ideia nenhuma.

Houve uma muito engraçada porque surgiu mesmo na sala que era dum grupo de recém-licenciados em Eng. Ambiental, nunca têm emprego, e eles querem sempre coisas ligadas à reciclagem, querem reciclar papel e tal e quando estávamos a trabalhar com as técnicas de criatividade começa a surgir a ideia e surge efectivamente dentro daquele âmbito, de fazer uma fábrica não de reciclagem normal, mas de papel artesanal, com incorporação de produtos regionais. É aquele papel decorativo com as folhinhas, com os estalinhos, aquilo é feito a nível artesanal, com um valor acrescentado enorme, cada folha é super-cara e vem tudo de fora.

Uma forma de ter ideias e que às vezes dizemos para fazer é ir ao supermercado e ver tudo o que vem de fora, tudo o que vem de fora é oportunidade cá dentro. Foi isso que aconteceu por exemplo com os chás da Herbital, esta questão é transversal a todo o projecto, eles quando começaram com a rede, tinham uma noção de que as pessoas tinham de ver que o produto era biológico, que é bonito, o consumidor está-se a borrifar para isso, quer ter garantia que é biológico, quer qualidade, agora quer lá ver o produto, se aquilo estiver numa embalagem mais cómoda, que me dê mais jeito, com uma embalagem mais bonita, interessa-me mais do que se estiver numa embalagem de plástico, está bem que preserva, mas para que é que eu preciso daquilo? Então aqueles passaram a ser a recarga e criaram uma embalagem giríssima – nós temos aí, depois posso mostrar-lhe - aquilo que são ervas aromáticas e medicinais biológicas, secas, são embalagens que só têm duas cores de lata, castanhas – de ervas aromáticas, de cozinha e verdes, das efusões. São caixinhas que encaixam umas nas outras e que dão muito jeito para termos lá nos armários, quando acabam, compramos as recargas e pomos lá dentro. E isto só surgiu por causa da inovação.

Outra, eles diziam “de forma alguma” e eu dizia “têm de avançar para as saquetas, se vocês não avançam, avança alguém a nível internacional” nós estamos a perder mercado, um mercado enorme –só que eles na altura também não tinham dimensão suficiente, que eles só começaram a ganhar com a rede- e neste momento já estão a trabalhar com as saquetas. O mercado está a começar a surgir e nós vamos a congressos internacionais e gasta-se milhares em saquetas porque ninguém está lá para estar a fazer chá, o que dá jeito é ter lá os copinhos e os termos e colocarmos lá as saquetas, isto é mesmo assim, é aquilo que dá jeito, não é outra coisa. Agora já estão a avançar para aí porque já têm dimensão para o fazer. E agora já estão a avançar em todas, na primeira não porque havia esta dificuldade, quando nós começámos a ter metodologias, elas começaram a reflectir-se. Se vir por exemplo os painéis do mercado de ideias ou da galeria dos negócios –que depois esteve numa exposição no Dolce Vita de apresentação à comunidade- não há nenhum, sem excepção, que não tenha inovação, tanto que eles têm eles próprios que identificar quais são as suas inovações.

Então, qual é o peso que atribui ao factor preço?

O preço é sempre o menor, porque o maior é sempre o valor acrescentado que traz ao cliente e para isso é preciso saber bem que necessidades é que nós satisfazemos e é por aí que nós avançamos sempre numa formação de empreendedores. Um empreendedor, seja tecnológico, seja aquilo que for, não é mais do que identificar e satisfazer necessidades, melhor do que quem já está a fazer isso, tudo depende do valor acrescentado que nós temos.

Então quais é que considera que são os principais factores independentes do preço que têm impacto na consolidação e crescimento destas iniciativas.

Exactamente aquilo que dizia da inovação, da diferenciação, do perceber muito bem qual é o valor acrescentado e dar esse valor acrescentado, garantir a qualidade desse valor acrescentado, ou seja, tenho de garantir a qualidade e isso tem a ver exactamente com aquilo que eu dizia que eram os factores que eles podem mexer em termos de consolidação: a venda, recebimento, para ter recursos financeiros que possam garantir essa consolidação e nós temos de ter sempre recursos financeiros para garantir isso, é sempre um handicap muito grande destas empresas, não se pode contar com a banca nem nada disso neste tipo de coisas, portanto o grande factor crítico é sempre a parte financeira e, por outro lado, os recursos humanos para garantirem a qualidade e a expansão e crescimento da empresa. Depois o crescer é mais fácil ser em conjunto, em cooperação, esse processo é difícil, com algumas metodologias já tem sido possível.

E as variáveis relacionadas com as próprias características do empreendedor têm impacto?

Tudo. Neste tipo de negócio é o empreendedor que faz o negócio. Isto é uma vantagem e uma desvantagem, a grande vantagem é que nós quando criamos a nossa própria empresa podemos fazer o nosso mundozinho à nossa vontade, somos nós que ditamos os nossos próprios princípios, a missão, a cultura da nossa empresa e somos nós que mandamos, para o bem e para o mal. Isso quer dizer que é a nós que nos vêm perguntar o que se faz e como se faz, somos nós que temos que ter dinheiro ao final do mês para pagar os salários, incluindo o nosso, somos nós que temos de trabalhar, nem que seja 24 horas, portanto tudo depende exclusivamente do empreendedor. Pode-me dizer também depende da envolvente, das condicionantes e daquilo que se passa e podem aparecer muitos azares, aparecem, mas o empreendedor tem de saber sempre gerir esses azares, alguns consegue, outros não, mas são aprendizagens. E esta noção no empreendedor de que não há falhanços, há aprendizagens é das coisas mais importantes em termos motivacionais e de auto-estima de uma pessoa. Portanto, este é um projecto importante a fazer. Um empreendedor dizia num programa da RTP que eu vi posteriormente, que das coisas que toda a gente devia fazer era empreender e ao fazê-lo, fazê-lo com o Glocal, eu gostava de poder reproduzir com as palavras dele, mas já não me lembro muito bem, era lindíssimo como ele o fez. Um empreendedor de Alijó, de Vilar Maçada, que fez uma empresa de calceta tradicional, começou com ele e agora tem 5 empregados e faz calceta tradicional, tanto em granito como em calcário, que é uma profissão quase em extinção em Portugal. E ele começou aqui e está com montes de serviço, ele dizia que toda a gente devia ter esta oportunidade porque é fantástico. Normalmente, os desempregados têm a possibilidade de receber – embora seja um presente envenenado – o subsídio de desemprego todo para poder empreender, acho muito bem, ao menos dão muito menos despesa ao Estado, não é só metade da despesa, ao fazer isto é para aí 1/5 da despesas porque de 15 em 15 dias eles têm de se apresentar e têm de ter lá aquela gente toda a analisar aqueles processos todos, portanto, veja, e além disso não estão a contribuir, portanto isto é um negócio espectacular, deviam lhes dar era o dobro para empreender, é que devia ser assim: está desempregado, recebe o dobro para empreender. Um amigo meu diz “não sei como são capazes, então vão empenhar ali tudo num negócio...” Respondo “tu vives numa realidade completamente diferente, claro que temos de empenhar tudo num negócio, então queres o quê?, que fiquem a viver do Estado?” por isso é que estamos todos a pagar e a pagar tanto. O normal é as pessoas terem de empreender neste tipo de produtos porque se não eu tenho um contingente, a receber o rendimento mínimo e tudo, a empreender por pura necessidade. Mas isso não é muita gente, são todos.

E qual é o papel das redes sociais, das famílias, dos vizinhos, dos amigos, na consolidação e crescimento destas empresas?

Eu sou sincera, há 7 ou 8 anos atrás achava que tinham muito mais impacto do que têm agora. Não, se calhar tem o mesmo impacto, eu que achava que tinham muito mais do que acho agora. Isto por aprendizagem porque elas são essenciais. O apoio familiar é essencial, eu lembro-me que dizia sempre às nossas empreendedoras: “empreendam independentemente da vontade do vosso marido, mas empreendam sempre com ele”, ou seja, a primeira coisa é convencê-lo a empreender convosco e esse é o vosso primeiro empreendimento. Porque ao empreender, e isto é muito difícil e não se consegue dinheiro, não se sabe o dia de amanhã, não se sabe se tem dinheiro para pôr comida na mesa dos filhos, isto é assim, mesmo nos grandes, é assim, não podem aprender tudo de um dia para o outro. Agora, imagine isto com guerras familiares, é impossível. Tem mesmo de ser um empreendimento conjunto, mas de resto, eu cada vez estou mais convencida que necessita muito da vontade do próprio, muito mais do que qualquer rede social, muito mais do que tudo o resto. Embora isso ajude, ainda mais em projectos deste género em que nós temos oportunidade de cooperar com outros que estão a fazer a mesma coisa, podemos aprender com eles, podemos ter mentores, isso facilita muito, mas depende em, vamos dizer, 90% deles e em 10% do resto. É impossível empreender sem estar o núcleo familiar, por exemplo, nós tivemos um caso, que foi paradigmático, e tenho imensa pena de não termos conseguido fazer mais, mas não conseguíamos, em que uma dos potenciais empreendedores do segundo projecto que era extraordinária, era uma miúda com uma força de vontade incrível, ela tem alguma dificuldade e alguma deficiência cognitiva, talvez até mais social do que cognitiva, mas com uma motivação e um empenhamento extraordinários, mas os pais não a apoiaram porque queriam que ela ficasse ali presa ao negócio que eles têm que é o restaurante e ela não queria, queria ser autónoma, já tinha 28 anos e ainda vivia com os pais, mas queria ser autónoma, mas não se conseguiu apoiar. Nós tivemos imensa pena e ainda dissemos que podíamos falar pessoalmente com os pais, se fosse necessário, porque ela queria ir para a frente, mas nós tivemos de lhe dizer: “tu só consegues ir para a frente se eles te apoiarem porque se não não se consegue, porque vão te pedir garantia, vão te pedir um aval dos teus pais e eles dizem que não – se eles simplesmente não dessem bens, não havia problema nenhum, a Caixa financia aquilo a que tens direito, agora se eles dizem que não é porque não estão a acreditar em ti e isso é muito mau.” E eu tenho muita pena de não a ter, ela andou aqui para aí 3 anos porque não desistia... os meus técnicos diziam “ela nunca mais desiste”, eu respondia “ eu ando aqui a arranjar projectos e metodologias para as pessoas não desistirem e vocês estão me a dizer

que ela coitadinha nunca mais desiste...” e não se conseguiu ali apoiar, se foi bem ou foi mau não faço ideia, porque às vezes estas coisas a gente só consegue ver depois, eu não sei se a conseguíssemos apoiar de alguma maneira, se ela fosse para a frente, como é que ela viveria, se era melhor ou pior do que aquilo que está, o que eu sei é que em termos de núcleo familiar, é importante, é essencial, é quase condição sine qua non, isso é essencial, agora do resto, 90% é do empreendedor. Facilita claro, por exemplo, aqui foram apresentados aos parceiros, é evidente que depois começaram a comparar e a contar a outras pessoas, o que os mentores fazem é abrir portas, é uma rede social extraordinária. A seguir têm o mercado de ideias é uma série de instituições que conheceram. Na galeria de negócios, já com os negócios criados e com os produtos à mostra e a venderem, foram apresentados à comunidade, sem qualquer custo, são oportunidades de ouro que têm de ser aproveitadas, se for um morcão de um empreendedor que não aproveite, não aproveita nada. Portanto, tudo depende inicialmente do empreendedor.

Quais é que considera que são as estratégias de comercialização mais adequadas para estas empresas?

Como qualquer apoio a empreendedores, é sempre local e casuístico, individual. Não há de solução de fato, de pret-a-porter, que dê para todos. Não dá, isto tem sempre de ser visto caso a caso porque depende do negócio.

Mas a aposta por exemplo no empreender em rede, nesta cooperação de consultores....

Claro, uma coisa que é muito importante, especialmente aqui, e vou voltar rapidamente atrás, o projecto Glocal tem este nome porque queria rimar com Compal... há imenso tempo que eu não dizia isto... ele até era para se chamar MAE na altura – mulheres activas empreendedoras- ainda por cima uma das mulheres tinha acabado de ser mãe pela primeira vez, não, o Glocal porque era aquilo que nós queríamos no final. Nós tínhamos aqui um problema, tínhamos empresas muito pequenas, muito vocacionadas para o mercado local e a comprarem no mercado extra-local, ou seja, o valor acrescentado aqui era muito baixo, por outro lado, nós temos uma tendência de mercado global, pelo processo de globalização, exactamente por esse processo, leva a apreciar produtos endógenos e a genuidade e a tradição, portanto, fruto do nosso sub-desenvolvimento, nós tínhamos preservado condições necessárias para conservar a nossa endogeneidade no mercado global, portanto o que nós queríamos era empresas locais para o mercado global, daí chamar-se Glocal. Não é por acaso, claro que isto foi muito intuitivo no início e depois teve de experimentar teorizar, experimentar, teorizar. O ciclo de inovação foi dos mais extraordinários. No segundo projecto com o nosso trabalho e com a rede de mentores europeus que criámos, ainda começámos a criar e depois veio a surgir um

projecto de um parceiro nosso inglês da COTEC que é do Erasmus para os empreendedores tem a ver muito com esta noção de que quando vendem não estão a pensar no mercado local, mas sim global, seja o cliente aqui seja noutra parte, isso não interessa nada, agora para isso há determinadas coisas em que temos de ter dimensão, estava-lhe a dar o caso da rede PAM por causa do empreender em rede, nós temos de ter dimensão porque se não não podemos sequer pensar nisso, agora tendo dimensão chegamos lá e há muitas oportunidades para o poder fazer e para isso tem de criar dimensão, ou crescendo muito, que não é o caso, ou empreender em rede, cooperando. E nesse caso, tendo dimensão, podemos chegar a outros mercados, mas mesmo em coisas pequeninas, chega-se a outros mercados também, por exemplo, no caso da Casinha de Chocolate, a sua distribuição vai ser essencialmente pelo turismo, principalmente os chocolates de Vinho do Porto, como acontece noutros casos. Agora em termos de canais de consolidação, depende do produto, nós temos esses serviços, temos coisas criadas em todas as áreas, temos desde vinho, a uva, fumeiro, não sei quantos, outras coisas de agricultura, até serviços de informática, de ambiente e de qualidade, etc, etc, temos de muita coisa e todos eles têm estratégias diferentes de trabalho. Por exemplo, mesmo dentro da mesma coisa, quase. Dos produtos regionais, tivemos o Miguel Amorim com os produtos de Murça que criou uma estratégia de comercialização grossista, ou seja, foi apadrinhado por uma empresa de fumeiro que também queria escoar os seus produtos –essa é sempre uma motivação- de Murça e fez a marca de Murça para vender essencialmente a grossistas que depois distribui. Tivemos a Door Tastings usou inicialmente o nome de Trás-os-Montes por todo o lado porque ela é muito enamorada de Trás-os-Montes, mas vende exclusivamente pela internet, exclusivamente gourmet e exclusivamente no mercado americano e pouco mais, cabazes que custam entre 150 e 200 €, só de topo, portanto uma estratégia de comercialização em que ela até compra a ele – Miguel Amorim - porque ele é grossista e a outros. E depois temos por exemplo a cesta do campo da Sónia que estava aqui, está no mercado de Vila Real, tem uma estratégia muito de gourmet e de produtos de qualidade, muito com aquela noção do comércio justo, mas de produtos gourmet, muito citadina, Vila Real, faixa de classe alta, média e pronto e está por aí, uma estratégia completamente diferente. Temos, por exemplo, a Essência Rural, em Alijó, também com os mesmos produtos cuja estratégia já é diferente, já é muito pelo turismo: têm uma lojinha, fazem degustação e esse tipo de coisas, onde vão os autocarros com os turistas, param lá para ver e para comprar, mas também vende à consignação nos estabelecimentos hoteleiros, ainda não está nos barcos porque ainda não se conseguiu pôr nos barcos e vende pela internet aos emigrantes que gostam muito de comprar longe, são produtos mais curriqueiros, têm qualidade na mesma, mas não são cabazes de 200€ nem nada do

género, só de gourmet, é para os emigrantes e em Lisboa também vende à distância. O que nós temos mais nos produtos tradicionais? Está a ver, 5 são de produtos tradicionais, com estratégias completamente diferentes porque isso é que é o negócio, não é o produto, mas o negócio é que é diferente.

Em termos de estratégia de marketing também é ajustada?

Aqui com algumas dificuldades, nós quando falamos em estratégia de marketing é algo que nós trabalhamos muito, especialmente em termos de objectivos de marketing, etc, porque tradicionalmente os empreendedores... ainda agora estava num congresso do Financia e quase que parecia que os projectos não tinham plano de negócios. Os nossos sempre foram diferentes, por exemplo, o primeiro negócio que foi criado, foi a Ana Alves das massagens SHIATSU foi financiado pelo micro-crédito da AMVC, nós ainda não tínhamos criado o nosso e entretanto tivemos este protocolo com eles, e na altura os bancos nem sequer sabiam que havia micro-crédito porque foi a primeira vez e a AMVC na altura ficou muito admirada com esse plano de negócios porque era muito profissional, simples, de 20 e tal páginas na mesma, mas muito profissional. Mas uma das principais áreas que se trabalha é exactamente o mercado e a estratégia de marketing, de lançamento, o marketing mix é muito trabalhado, isto porque nos negócios há duas funções: a inovação e o marketing, trazem resultados, o resto são custos. Portanto, inovação e marketing são essenciais num negócio e estão sempre ligadas, portanto, aqui há um grande problema, é que o marketing aqui não tem orçamento ou tem um orçamento muito pequeno, no nosso micro-crédito tem essa vantagem é que aquilo que é financiado – o marketing não tem apoio financeiro em termos de FEDER e outros do género, é muito difícil –os sistemas de micro-crédito têm essa vantagem, é financiado aquilo que é necessário, até pode quase não haver investimento, tivemos processos assim, foi financiado o fundo de maneiio, marketing e pouco mais porque o resto era reduzido, por exemplo, nesta noção dos produtos gourmet do Door Tastings o investimento físico é pouco, embora o investimento seja muito. Portanto, aqui é aquilo que é necessário, mas normalmente esta noção de comercialização do marketing são coisas muito miúdas, as pessoas não têm dinheiro para andar a investir não sei quantos em campanhas de marketing, isso era bom, não era? Até era bom ter um projecto para fazer dinamização e divulgá-los todos, mas há coisas que resultam muito bem sem ser necessário tanto e uma delas é este tipo de matriz inter-comunicacional, ou seja, matriz institucional, trabalhar em termos de rede é extraordinário e também com estes pequenos momentos, daí a sua vantagem de ligação, porque são aqueles que depois dizem a outros e são eles que conhecem as oportunidades. Por exemplo, a Casinha

de Chocolate já tinha isto no seu plano de negócios desde o início, trabalhar os vários produtos regionais e também em termos de bombons recheados, nomeadamente com Vinho do Porto e as aguardentes e Favaíes, de longo prazo e ela começou a trabalhá-lo. Ela ainda não tem o seu plano, ela está sempre a ser acompanhada, abriu há um ano, mas a sua estratégia pressupunha que ela vendesse por ali, mas também em grosso para outros. Ela neste momento só está a conseguir fazer para vender na loja porque vende tudo aquilo que faz logo ali, mas já está a investigar com este segundo produto. E como é que isto surge? Surge porque era necessário fazer de outra forma porque uma coisa era fazer ali, outra é ser identificado e ser vendido por todo o mundo. Esta oportunidade surge porque nós queriamo-lo fazer, estávamos num evento e numa reunião com pessoas do Instituto do Vinho do Porto, ligados ao negócio do vinho, a ERTUR, os enófilos do Douro. Era um evento que não tinha nada a ver com os nossos empreendedores, era um evento ligado à visita de uns parceiros brasileiros e nós, simplesmente, porque se conjugou, oferecemos, isto era no Solar do Vinho do Porto, os enófilos do Douro ofereceram Vinho do Porto e nós oferecemos também os bombons para degustação – nós, eles- e foram lá dizer o que era aquilo, que projecto era aquele. Ao fazerem isso, no dia seguinte tiveram reunião com o Instituto do Vinho do Porto para avançarem com o projecto. Portanto, muita coisa é facilitada se nós adensarmos a matriz relacional porque as coisas depois andam se nós soubermos e se nós tivermos o cuidado de ajudar outras pessoas.

Em termos de micro-finança, não só micro-crédito, considera que depois da fase de arranque em que há apoio de micro-crédito, poderá ter algum impacto esta micro-finança que vai desde os seguros, a outros produtos, porque muitas vezes, da realidade que conhece, estão ajustados ou não? Cobrem ou não as necessidades?

Não existe, a noção muito ténue é de micro ou pequena empresa, não há este tipo de coisas, são de duas ou três pessoas. 95% das empresas em Trás-os-Montes têm até 5 empregados portanto está a ver... isso não existe ainda como produto. Agora como micro-finança pós-criação temos o Financia, mas que ainda está com muitos problemas de ligação e por exemplo na nossa região só há dois protocolos em Lamego e em Macedo de Cavaleiros que nunca chegaram a funcionar. Portanto, necessita aqui de uma volta e neste momento estamos a trabalhar numa ligação entre o Glocal e o Financia, a nível nacional porque o Financia tem essa grande ambição de poder financiar pós-arranque.

Pequeno micro-crédito pós-arranque?

Sim. Através dos financiamentos municipais, da linha municipal, etc. Isso é interessante porque, como eu disse, a princípio ainda é fácil esta fase, agora já não é fácil financiar empresas, nós estamos com muitas dificuldades nas empresas de base tecnológica serem

financiadas neste momento, calma, neste momento está muito difícil, desde há quase um ano, está a ser super-difícil financiar qualquer coisa, algumas delas com financiamento já de QREN de empreendimento qualificado e está a ser muito difícil financiá-las, a banca fechou completamente, as pessoas nem se apercebem, mas a banca fechou completamente.

Completamente, fechou. Só financia aquilo que o Estado garante, agora ficou também dependente, mas não foi nos nossos financiamentos, mesmo agora o SIM continua a financiar por isso é que eu te disse, embora tenha levado essa resposta do Centro de Emprego, agora tive de relançar novamente porque como nós trabalhamos sempre com a Caixa de Crédito e ela quer mesmo apostar nos seus empreendedores e no seu local, manda-os para cá e financia-os logo. Estas últimas que foram criadas, as ILE já não financiava e já não havia, também não havia lá outro, acabam por criar com o SIM porque é ágil e está bem feito. Agora, eu acho que em termos de arranque nós temos o cuidado sempre da montagem da operação de financiamento abranger os 3 primeiros anos, na noção do nosso micro-crédito não há reforço de crédito, poderá haver, mas nós preferimos que haja um estudo efectivo, nos últimos tempos houve necessidade de reestruturar alguns créditos por causa desta situação de crise, alargando o período, mas a nossa mensagem para a rede de parceiros SIM Minha Terra foi: só se faz isso com reformulação do plano de negócios, com estratégias para aumentar, não se faz isso de qualquer modo. Não podemos querer andar para a frente e depois não ter estratégias para cumprir e para melhorar a performance da empresa, então todos eles tiveram, sim senhora, mas ao mesmo tempo de fazer um plano de negócios completamente novo, em termos de objectivos e de tudo. Porque nós preferimos que se pense é a operação a 3 anos e que haja um financiamento adequado porque a pior coisa é não se adequar o financiamento, começa-se com um muito pequenino e depois entra-se em incumprimento e depois é complicadíssimo e não se consegue fazer as coisas desde o início ou então demasiado grande porque gastamos o dinheiro e depois não conseguimos pagar. E portanto a nossa preferência é sempre ter um financiamento adequado, não quer dizer que isso não aconteça, mas ao longo do período temos várias situações, temos negócios que não dão tão bem por aquela via como se previa, é preciso ter outras estratégias que custam mais dinheiro do que se estava a prever e é preciso outro financiamento, ou seja, pela via da reestruturação e temos o mesmo negócio pela via da expansão porque temos outro negócio ou outra oportunidade de negócio que queremos fazer e que realmente dá e tem acontecido muito isto.

E há crédito nessa fase?

Tem havido. Embora neste período já tenhamos dificuldades, o Financia permite isso, mas só para a agricultura, não permite para todos os sectores, mas tem essa noção de poder apoiar

esse tipo não de exploração, mas de expansão. O problema do Financia ainda é estar muito ligado a financiamento de capital fixo: equipamentos, etc e não é isso que é necessário.

É investigação e desenvolvimento, é pagar salários, é pagar despesas. Por exemplo, a Casinha de Chocolate, agora por estar com esta ideia na cabeça, isto é uma oportunidade, mas vai requerer um investimento elevado, mas vai requerer um dado certo... ou seja, isto necessita neste momento de um estudo próprio e termos um financiamento próprio, eventualmente ela vai fazê-lo com investimento dela, agora vai fazê-lo fora de horas, só tem uma horita ou duas por dia, se tivesse uma pessoa só dedicada àquilo, se calhar avançava muito mais, está a perceber? Se calhar daqui a um mês estava a facturar um milhão de vendas, mas precisava de ter agora o financiamento para isso, mas não há nenhum sistema que financie isto. Isto não financia, agora os bancos financiam, se as coisas estiverem bem e tiverem perspectiva os bancos financiam.

E o vosso recurso é sempre via Caixa de Crédito Agrícola?

Do SIM sim, embora agora também se tenha trabalhado com a CGD por causa desta coisa do Micro-Invest, Investe+, agora são lentos, pedem tudo, até pediram o cartão de beneficiário do Centro de Saúde, ainda não percebi porquê, faltava o cartão de beneficiário do Centro de Saúde...

O que é que interessa isto? Não se percebe... entretanto demora mais uma semana...

E a decisão é central ou local?

É central, o que é um gasto de dinheiro incrível e há uma diferença muito grande de percepção porque, por exemplo, o projecto A Mercearia da Aldeia, de Mesão Frio, nós torcemos o nariz, “ah, isso não dá dinheiro, como é que vai dar dinheiro?” e quem nos convenceu foi a Caixa de Crédito porque nós no projecto o que vemos é um pedido de parecer prévio antes de avançar com o apoio ao empreendedor, quando se analisa o empreendedor e a ideia e eles foram os primeiros “ah, isso é espectacular, isso vai dar dinheiro, vai ver...” estávamos nós errados –também já aconteceu o contrário- teve imenso sucesso e já abriu outro negócio.

E porque eles estão lá, conhecem aquilo melhor do que nós e o resto perde-se pelo caminho se não for assim. Agora, faz falta –então não está a ver a questão dos PME Invests e não chegam onde se quer, nós temos uma empresa que já passou do 4 para o 5, já fechou o 5 e ainda não viu financiamento. Não financiam... eles perguntam “que bens é que tem?” ninguém tem bens, quem tem negócios não tem bens, eles só querem financiar se tiverem bens para empenhar. É a noção do capitalista rico, não há bens para hipotecar. Uma vez, logo no início, tínhamos uma empreendedora, casada, com filhos, o marido até trabalhava na banca e o banco

pediu-lhe como garantia que os pais ficassem fiadores e a nossa técnica disse “valha-me Deus, daqui a pouco estão a pedir-lhe a hipoteca da casa...” porque é preciso também defender as pessoas, por isso as técnicas vão com eles, uma coisa é se estão a viver com os pais que haja fiança por causa dos pais, outra coisa é pessoas com 40 e tal anos, com filhos criados estar a pedir fiança aos pais, então isto não é tolo? Depois quando ela disse isso, nessa altura acabou por não pedir hipoteca da casa, mas agora não se conseguia sem hipoteca da casa, tenho a certeza.

No que respeita à contratualização pública, quais é que são as estratégias que considera para as empresas acederem aos mercados locais? É pelo apoio dos mentores?

Isso foi um exemplo dos relatórios que eu encontrei e achei imensa piada, porque era um mentor, estava a apoiar um empreendedor e o que ele lhe estava a fazer era exactamente a ensiná-lo a fazer um caderno de encargos, o que é algo assim precioso, porque ter alguém a ajudar nisso, já com esta experiência a nível de construção, é espectacular. Quem me dera a mim ter alguém a ensinar-me e a ajudar-me nisso e isso é extraordinário. Mas isso é afinação da matriz inter-relacional e do trabalho dos mentores que é um trabalho espectacular mesmo, resulta e resulta muito bem. Quando eu comecei aqui com esta questão, toda a gente dizia “ah, esta gente, ninguém quer saber...” a verdade é que logo no início tinha 30 mentores inscritos e tinha 6 padrinhos que só 4 é que acabaram por fazer processos de apadrinhamento e ficaram 2 padrinhos sem afilhados, havia mais padrinhos do que afilhados, portanto, não é assim, se quisermos, se tentarmos como deve ser, conseguimos, agora tem de haver uma estratégia, não fui para aí dizer “eu tenho 100 mentores”, não, comecei com um núcleo pequenino, um núcleo fundador, onde estava eu e um grupo de colegas, esses colegas foram falando com outros, foram dando credibilidade e os outros foram atrás, agora é preciso saber fazer as coisas, não é? Mas isso em relação à mentoria, agora em relação à contratualização, é complicada, porque nós lutamos muito no início exactamente por causa dessa situação porque há muitas oportunidades no mercado que não são providas no local, primeiro porque as pessoas nem sequer sabem disso – e o trabalho de identificação de oportunidade também vai por aí e é interessante que vá por aí – e por outro lado porque as instituições tendencialmente não compram no local porque acham que em Lisboa ou no Porto é que tem aqui não tem... Por outro, isso faz com que quem crie no local fique muito débil, não tem competências para o fazer, também não prepara os seus portfolios nem apresentações para contratualização. E quem quer contratar depois também não consegue contratar porque depois também não tem as pessoas preparadas para o fazer, portanto é um ciclo vicioso. O que fizemos na altura ao intervir, tentámos agilizar estas coisas porque não é só com esta vertente relacional, mas

também preparando os empreendedores para esta contratualização e para o recebimento disso. Depois as coisas mudaram um pouco de figura porque há uns atrás – primeiro antes contratava-se em termos locais, as autarquias tinham dinheiro, gastavam-no onde queriam e depois havia algum.... para grandes obras, mas para os pequeninos, eles até tentavam contratar no local, mas já havia algumas coisas e assim dentro daquilo que era possível. Mas depois começaram as centrais de compras que obrigavam a que houvesse muitas compras e isso obrigava que se fizesse a nível central, já não se comprava aos do lado e nem eles estão preparados porque não cooperam e não têm dimensão para o fazer. Agora piorou porque agora a contratualização pública mesmo para os pequeninos tem de ser um processo enorme, gasta imenso dinheiro a fazê-lo e é muito difícil chegar lá e os pequeninos não conseguem. Portanto, ou isto começa a trabalhar mais em termos de rede de cooperação e começa a haver alguma parceria financeira e começa a haver agências mais pequenas para apoiarem este tipo de micro-empresas a responderem ou então não se consegue.

Mas é um mercado de oportunidades?

É um mercado de oportunidades, excepto nesta questão de centralização de compras porque assim obviamente não há maneira de comprar no local, tem de haver aqui algum equilíbrio. O que acho é que o Estado, tal como a maioria das empresas, por exemplo a EDP que está a ter esta política também, estamos a estudá-los, começam a ter muita política de quilómetro zero, ou seja, eu tentava comprar o máximo possível no local, o Estado neste momento está a ter uma política de centralização que não abona nesse sentido porque, por exemplo, eles neste momento compram os seguros ao representante local, com a centralização têm de comprar o seguro à seguradora que está em Lisboa e é lá que tem os postos de trabalho e este deixa de ter trabalho, perdeu essa carteira. Ou seja, tendencialmente, devia ter esse equilíbrio, na prática tenho algumas dúvidas de que com estas políticas de eficiência, que para mim não são de eficiência porque depois as coisas têm outros custos, devia ter também esse equilíbrio de ter essa política de quilómetro zero e de responsabilidade social do Estado, neste caso.

Para fechar esta entrevista, quais é que são as recomendações a que daria prioridade tendo em vista reforçar a acção na consolidação destas micro-iniciativas?

Complicado, eu acho que é a mesma que eu tinha no caso de apoio ao empreendedorismo na mesma. São como apoio de arranque, como apoio de consolidação porque para mim elas são simples, o problema que tem é que nós no país não temos nenhuma política nacional para isto e devíamos ter, devíamos ter uma estratégia específica para isto. Porque o nosso problema não são as falências, é a inexistência de empresas, nós não temos empresas e isso traz uma série de coisas atrás, portanto, devíamos ter uma prioridade para isto, além do pacto de estabilidade e

crescimento, devíamos ter um pacto para a aceleração do crescimento pela via do empreendedorismo e abrangendo aqui os vários tipos de empreendedorismo, mas coordenando, porque temos pequenas iniciativas, temos coisas muito retalhadas, muitas pequenas iniciativas que não têm eficiência, gasta-se muito dinheiro em coisas que não têm eficiência, portanto a primeira política era ter realmente uma política nacional para o empreendedorismo estratégica e que coordenasse esse tipo de iniciativas e que pusesse as várias coisas a trabalhar neste sentido e não ser uma manta de retalhos como está que gasta muitos recursos sem eficiência porque depois a nível da consolidação e crescimento entramos nas políticas de apoio às empresas, como falava da formação-acção, etc, porque aí é outro rol delas que não têm a ver com políticas de empreendedorismo porque há milhentas instituições que trabalham a este nível, nomeadamente associações empresariais e outras, que não trabalham a nível de empreendedorismo. Algumas começam agora a fazê-lo e aqui o que era necessário haver era uma política nacional de empreendedorismo, a vários níveis. Por exemplo, a própria IAPMEI até agora não trabalhava com este tipo de empreendedorismo, só com o empreendedorismo empresarial e de crescimento e de alto crescimento, empreendedorismo tecnológico ou inovador, como lhe chamam, embora eu não concorde isso, como viu o empreendedorismo inovador também o de necessidade pode ser. Não tem de ser de base tecnológica ou de alto crescimento. Mas agora está preocupada também com o empreendedorismo local porque sabe que uma coisa não vai sem a outra e precisamos de ir por aí também. Mas precisamos de políticas nacionais para isto, que trabalhe estas várias coisas, que tenha um plano tecnológico, mas também de empreendedorismo, e que ajuste em termos de política, de coordenação de actividades, mas também em termos de financiamento e de medidas porque como viu o QREN ficou completamente dissociado desta questão e regrediu-se aqui durante 2 anos, regrediu-se completamente durante 2 anos. Enquanto se podia ter desenvolvido muito o país nesse caso, ao fazer isso mexe-se depois com o resto, com o jurídico, com o fiscal, depois aí vê-se o resto das necessidades, enquanto estiverem estas coisas todas partirizadas e se fizerem uns niquinhos. Gasta-se dinheiro, mas não tem eficiência, não vamos a lado nenhum porque quem está não se apercebe do resto, quem mexe com os empreendedores não consegue mexer com o jurídico ou o fiscal, portanto mesmo de uma estratégia nacional e de uma política nacional para o empreendedorismo e que congregue também os da escola e outros...

ENTREVISTA 2 (E2): NORBERT KUNZ (RESPONSÁVEL PELO PROJECTO GLOCAL DESDE 2001)

Esta entrevista foi realizada por email, devido a dificuldades de agendamento

1. EQUAL Product Analysis

a. Brief project introduction (EQUAL phases; Key points and main constraints)

The project “enterprise” has been supported in both EQUAL-stages. The main focus in the first stage was to develop an integrated start-up support system for young business starters until the age of 27. On the one hand, the aim of every stage (profiling, planning, qualifying, starting up a business, consolidation/growth) was to develop an optimal procedure and tools and on the other hand to connect both stages systematically with each other “Gründerpass” (passport for business starters).

The most important task during the second EQUAL-stage was to develop and to implement quality standards at all stages.

All in all Equal offered a perfect framework to test and to implement innovative strategies. The only barriers were bureaucracy issues and the obligation to finance all in advanced.

b. **What were the main challenges that the potential entrepreneurs faced concerning the company’s consolidation after the start up stage?**

It depends from case to case. Typical problems are:

Business starters need to be able to realize their business concepts. Therefore it is necessary actively to contact the customer, to manage orders seriously and reliably, to fulfil contracts and quality standards, to manage the settlement of orders correctly, to manage the company anticipatively, to manage the accountancy correctly and some more other aspects.

c. **What were the main obstacles to the consolidation and growth of the supported micro-initiatives?**

- Young start-ups overestimate their market position. Demand develops slower than expected, additionally many business starters have problems to contact their customers actively
- Financial problems appear faster than expected. That’s because the business volumes are less than expected or orders have to be financed in advanced.

- Business starters are personally overstrained. From one day to another they are responsible for many different things. In such situations they neglect important aspects, such as accounting.

d. What is the survival rate of the inclusive micro-initiatives supported in the scope of the project?

- between 70 and 80 %

e. Does the project contain, in its root, any specific strategy aiming consolidation and growth?

- We offer coaching, mentoring, trainings, regulars' tables and micro financing to all of our business starters.

f. Which enterprise specific strategies were taken in to account in the scope of the Project?

The project "enterprise" was conceptualized as a social franchise project and therefore it has been adopted in many federal states in Germany.

Beyond that, many procedures and tools developed by EQUAL have been implemented in other organisations all over Europe.

2. Market

g. What were the key factors that could contribute to the competitive advantage of inclusive micro-initiatives?

In the centre of micro businesses is the entrepreneur. His skills have to be strengthened. Compared to bigger businesses that have to make anonymous advertising, the advantage of micro businesses is to contact the customer directly and mouth-to-mouth propaganda.

What is these companies' capacity to differentiate themselves from their competitors? And what type of differentiation can be promoted?

Normally, the only difference between micro businesses is the entrepreneur. This advantage has to be strengthened.

h. What is the weight of the price factor in this context?

Most of the micro businesses cannot withstand a competition that only depends on the price.

i. Can innovation become a competitive factor?

What type of innovations can be promoted? Which strategies can work for innovation?

The majority of our business starters did not develop innovations. Normally it's not about innovations rather about an optimal service setting und maybe an intelligent combination between service- and supply.

3. Non- Price factors

j. What is the role of social networks (family, friends, neighbours)?

The social network can play a main role both in the marketing and product planning and as the capital provider.

In many cases, family, friends and neighbours are the first costumers and often the key costumers (mouth-to-mouth propaganda).

4. Commercialization and marketing strategies

k. What are the most adequate commercialization strategies for these companies?

Look above: mouth-to-mouth propaganda. In some cases (freelancer, Web-services etc.) the social web is very important.

l. What type of marketing do you think fits better these micro-companies?

Often, expensive campaigns doesn't make a sense. It is more important to contact the costumer directly, to take some time for the costumer, to create the condition for a marketing that bases on recommendations and to fulfil the costumers needs.

8- Microfinance

a. After the start up stage, can the microfinance have any impact on consolidation?

In Germany young companies have more difficulties to get access to finance than business starters. That's why the access to the micro credits is very important for this target group

b. What type of financial products should be adjusted to answer the needs of these groups?

Micro credits up to 15.000 €

Mezzanine-capital up to 100.000 €

9- Public Politics

a. What local market access strategies should be promoted? Namely the service offer to public entities and new ways to do public contracts?

I'm no sure, if it makes sense to provide specific market access for the micro businesses. It is more meaningful to ensure the advantageous treatment by tendering.

On the other hand, public services should be granted. It would be better to create "social space" in order to support a better networking. We should more support the regional value added chain that would lead to an increase in the purchasing power in the neighbourhoods and regions.

b. What's the role that tax policies can play in the capacity to consolidate companies?

In Germany, social policies play an important role. It could make sense to create a degressive additional income regulation (In Germany, companies with low income have access to social welfare. This is so constructed so, that up to a certain level of received grant, it is not added to the income for the tax purpose. Is the limit exceeded the grant it is added to the income to 100%. That's the reasons why many companies do not write invoices for their services. This kind of regulation supports directly the so-called "black market".

c. Is there any relation between the companies' survival capacity and the businesses that originated from informal economic activities?

I don't know.

10- Which policy recommendations would you prioritize to reinforce the action on creation and consolidation of inclusive micro-initiatives?

We have to give ALL people the chance to find their way on the job-market. Self-employment is for many people the only option.

In order to support self-employment, we need a business start-up culture.

Therefore we need an active discussion about this topic already in schools and universities as well as in other spheres where people get the opportunity to deal with this topic.

We need an integrative support system for business starters. Ideas about how could such a system look like are detailed described in our documents.

ENTREVISTA 3 (E3): CARLOS RIBEIRO

Entrevista realizada por Skype

Se o Carlos tivesse que propor uma definição de empreendedorismo inclusivo, como é que o Carlos definiria o que é que é o empreendedorismo inclusivo?

Eu associo o conceito a, como um conceito integrado, empreendedorismo inclusivo, na delimitação dos públicos ou dos sectores da população que estão envolvidos em acções de empreendedorismo. Portanto relaciono esta lógica do inclusivo com determinados públicos e em concreto os públicos mais desfavorecidos e com maior dificuldades de acesso à capacidade empreendedora, vamos chamar, convencional. Sabendo-se que há hoje uma grande propensão para estimular, apoiar e promover a acção empreendedora nos territórios, e portanto essa é uma lógica política, quando falamos em empreendedorismo inclusivo falamos, encaixamos nessa lógica de estimular, apoiar, promover, incentivar e ao mesmo tempo colmatar determinadas fragilidade específicas e peculiares de determinados públicos. Em concreto estamos a falar de desempregados de longa duração, imigrantes, jovens com muitas baixas qualificações, mulheres particularmente fragilizadas face ao emprego, de pessoas com deficiência e baixos rendimentos. Portanto, estamos a falar de grupos e de pessoas idosas em situação de reforma mas sem rendimentos mínimos para estabelecerem um quadro de reforma tranquila, vamos dizer assim. É por relação a públicos sabendo-se também dentro de uma lógica voluntarista de promoção do empreendedorismo e da acção empreendedora nos territórios. Que essa é global e depois tem um domínio peculiar e específico no quadro de determinados públicos. Esta é a visão que eu tenho para o conceito de empreendedorismo inclusivo.

Mas diga-me uma coisa: O enfoque é somente nos grupos ou esta acção pode ser promovida numa lógica mais política, tem de obedecer a determinados pré-requisitos, ou seja, não são todas as acções de promoção do empreendedorismo que poderão ser consideradas empreendedorismo inclusivo?

Eu admito que o conceito de “Inclusivo” é um conceito ambíguo ele remete para uma abordagem mais política e às tantas, até quase ideológico, porquê inclusivo? Sabendo-se que acção empreendedora, o empreendedorismo é algo que do ponto de vista da sua caracterização é algo geral na sociedade: um empresário que tomou a iniciativa de criar a sua própria actividade há 30 anos atrás, há 40, que lançou o seu projecto, criou uma iniciativa, Encaixa-se neste conceito de ser empreendedor, de ser dinamizador de novos projecto, de novas iniciativas. Da mesma forma que quem promoveu uma nova associação, uma nova

dinâmica local, uma nova rede de acção empreendedora, tem a ver com o lançar um novo projecto. Se isto é um quadro de referência para esta abordagem geral do empreendedorismo, quando falamos de inclusivo é que há pessoas que estão no *boarder line*, que estão à margem. É por isso que é preciso incluir. É o conceito de inclusão. Inclusão é remetermo-nos para uma abordagem diagnóstico em termos políticos, que é, há sectores da população que estão nas margens do funcionamento comunitário e social “normal” e que carecem para uma abordagem inclusiva de pleno funcionamento com todos os direitos, com todas as condições, de intervenção política, de intervenção remediadora, dum actuação que favoreça as lógicas de inclusão, neste caso através de mecanismos ligados à acção empreendedora. Quando falamos de políticas activas de emprego, de políticas de inclusão, os mecanismos que são utilizados são mecanismos que por vezes não favorecem, por exemplo nas questões das políticas de emprego, para as pessoas portadoras com deficiência e da sua inclusão no mundo empresarial, no mundo das empresas, favorecer a sua inclusão por via do emprego.

Neste caso estamos a falar de favorecer a sua inclusão, por via da acção empreendedora. Até claramente numa lógica de políticas remediadoras, de políticas promotoras da inclusão. Neste caso através das questões do empreendedorismo, que remete para um conceito mais global, um conceito para o qual a ANOP sempre foi uma entidade promotora no país em termos de conceito político e até ideológico que é a inclusão pela economia. Nós sempre fomos promotores de estratégias de inclusão pela economia. É através da relação com a economia que nós estabelecemos mecanismos mínimos, com o mínimo de viabilidade para êxito. Essa é a nossa visão, o nosso conceito. Temos muitas reservas e muitas dúvidas sobre as estratégias para a inclusão que se baseiam principalmente na acção caritativa, achamos que ela é ineficaz, na acção remediadora, por via da assistência social, protecção social. Há aqui um conjunto de lógicas de actuação que nós achamos menos interessantes. Por isso é que preconizamos esta relação muito forte entre políticas activas de emprego e empreendedorismo social.

Situando o empreendedorismo inclusivo no âmbito da criação de iniciativas onde é que podemos situar este empreendedorismo no âmbito das políticas públicas?

Tentaria clarificar uma questão que pode ter algum interesse para relacionar com o desenvolvimento. Eu diria que empreendedorismo inclusivo remete-nos para a criação de actividade. Não a situaria no campo restrito de criação da própria empresa. Porque o quadro de soluções é um quadro que remete para a criação do próprio negócio, da própria empresa, mas remete também para soluções colectivas, criação de pequenas cooperativas, criação de agências de serviços, a participação em actividades de incubadoras sociais, que não se encaixam no conceito restrito de criar a minha própria empresa. Portanto, eu diria, e até tenho

ideia de que esta dimensão das soluções mais colectivas, mas flexíveis e menos marcadas pela lógica da sociedade empresarial serão as mais adequadas e as mais mobilizáveis para quando falamos de empreendedorismo inclusivo. Por isso, desde logo, os franceses utilizam este conceito de criação de actividades (*creation d' activités*). Em Portugal a criação de “actividades” remete muito para a lógica do lazer – criar actividades é actividades de lazer, é actividades de OTL's, é assim uma coisa estranha, e não se relaciona actividades com esta ideia de criar actividades económicas, que depois tem rendimento, mas eu continuo a preconizar essa “banda larga”, vamos dizer assim. Mau é relacionar com a criação da própria empresa. Este é o primeiro elemento preventivo que é importante de registar.

A segunda questão que é a relação com as políticas públicas, de alguma forma, já o referi à pouco, por um lado tenho ideia que a vertente mais clara das políticas publicas, que deve relacionar o empreendedorismo inclusivo com uma projecção futura é claramente as políticas activas de emprego. Ou seja, numa fase inicial desses processos, do lado do promotor da actividade, do lado de quem pode ser envolvido nestas actividades, há sempre uma abordagem ao emprego e um conceito relacionado com o emprego. Apesar da proposta ser: “Bom, mas nós estamos aqui a falar de algo que vai para além do emprego, é assumir a responsabilidade no projecto, é construir uma lógica de vida, que passa por esforços excepcionais, uma dedicação total, bem, não estamos a falar de emprego. Isso é do nosso lado, do lado de quem apoia, de quem estimula, de quem passa a mensagem, do que é um projecto de actividade, de criação de actividade. Do lado de lá, do lado de quem vem a processo, o conceito que está na cabeça é do “emprego”, é arranjar actividade que me permita rendimento. Bem, a questão da forma, se é trabalhando por conta de outrem, trabalhando numa cooperativa, é trabalhando nesta ou naquela base, numa fase inicial é do lado do emprego que a solução se apresenta para a pessoa e também porque, jugo eu, isso é um elemento que seria importante ser aprofundado. Nesta reflexão, os dados mais recentes do próprio INE sobre a eficácia das políticas de emprego, das políticas de inserção profissional, dos resultados da actividade dos centros de emprego e o seu impacto sobre o emprego, foi-nos apresentado e corresponde a 3,5% das pessoas que encontram o emprego, que é miserável, do ponto de vista de eficácia dos serviços públicos, mas isso não os perturba, nem reformulam as suas políticas, portanto têm ali um arsenal logístico forte gravosamente remunerado pelo erário público, e que, com uma eficácia diminuta, por isso isto daria uma oportunidade para que estes serviços que estão vocacionados para uma lógica burocrática, administrativa de preparação do subsídio e que agora até remeteram a lógica de apoio à criação para os bancos, que é um passo miserável das políticas públicas, vai ao inverso do que poderíamos os dois

equacionar, mais do que no ministério da economia, mais do que competitividade empresarial, mais do que nas soluções empresariais para o país que também tem de ter políticas forte e combativas, eu situaria isto no campo das políticas activas de emprego. A minha recomendação para efeitos de arranque forte. Como é óbvio todos nós chegaríamos à conclusão que ao fim de algum tempo com as políticas, com as estratégias empresariais por exemplo a nível territorial, seria fundamental, porque nós vamos certamente encontrar o campo da viabilidade deste tipo de projectos, neste tipo de iniciativas, na sua relação estratégica com o desenvolvimento local ou não há viabilidade. Globalmente falando, como é óbvio, viabilidade neste tipo de negócios, essa será uma questão fundamental é combinar políticas activas de emprego, políticas de promoção empresarial e políticas de desenvolvimento local. É nessa relação que se podem estabelecer campos de progressão, de melhoria, de viabilidade, e até de alguma sustentabilidade.

Agora confinando um pouco mais nas questões da consolidação destas micro iniciativas, destas actividades, quais é que considera que são os principais desafios que os potenciais empreendedores enfrentam nesta fase já de consolidação das actividades, após a fase de arranque?

Julgo que há uma questão prévia que seria importante dissecar, quando falamos de como um negócio, ou uma actividade de uma forma global pode ter viabilidade, pode ter capacidade, nós falámos à pouco da sua estratégias de desenvolvimento local, tendencialmente esses negócios inserirem-se numa estratégia de afirmação territorial (produtos artesanais, produtos que têm haver com novas iniciativas criativas) o território a crescer, a ganhar capacidade, a atraírem investimento e essas micro iniciativas estarem ligadas a essa dinâmica, não estarem isoladas, nem guetizadas, isso é muito importante. Mas para além disse há uma questão que não está ainda bem resolvida e que até do ponto de vista da investigação e da reflexão sobre as condições para o desenvolvimento deste processo acho que valia a pena desenvolver um trabalho algum aprofundamento: responder aquela pergunta tão básica e elementar, que é “Mas então o que é que nós deveríamos preconizar no apoio e na definição do projecto Produtos e serviços e o seu posicionamento no mercado. E há aqui uma dificuldade que é esta: se nós de alguma forma estimulamos ou incentivamos produtos/serviços/soluções para o público em geral, do ponto de vista da segmentação, sem segmentação em particular, ou se nós até admitimos que esses produtos e esses serviços possam ser direccionados para públicos ou segmentos de mercado com baixo rendimento ou com rendimento fraco ou limitado, ou instado, nós à partida, se relacionarmos os públicos com os seus mercados mais óbvios mais directos certamente estaremos a cometer um erro de aconselhamento, de acompanhamento ao

projecto. O desafio aqui é conseguirmos trabalhar com estes públicos, produtos e serviços dirigidos a segmentos altos e até de gama alta e elevada. Têm de ser produtos e serviços com uma rentabilidade muito forte. Não podem ser produtos e soluções de sobrevivência. Ou seja, a ganhar em mercado que seja num mercado com alguma capacidade, com alguma continuidade. E isto faz toda a diferença. Da experiência que nós temos, é marcadamente orientada para soluções ligadas a empresas de limpezas, empresas de serviços locais, pequenos arranjos de roupas, de serviços domésticos. Actividades que tendencialmente têm uma grande instabilidade, mercados difíceis de afirmação, apesar de alguns se terem afirmado, nós temos boas experiências de afirmação, a maior parte tem grande dificuldade. Recordo-me que em conversas com o *José Manuel Henriques* ele tem uma ideia que eu acho muito desafiadora, que é dizer assim: produtos de luxo. Mas é muito interessante o conceito, a visão. Nós partilhamos a este nível uma ideia que o posicionamento é decisivo, para além da questão do desenvolvimento local é a questão do posicionamento. Quando se diz assim: “Como é que se apoia esta gente?”. Temos escrito em várias coisas. Se pudemos fazer alguma coisa, não é o acompanhamento na gestão. Aquela coisa de: “Agora vamos lá ver a sua tesouraria”. É termos estrutura, realmente de apoio a estes negócios, para eles trabalharem o posicionamento em segmentos médio alto, altos e elevados. Temos estruturas de apoio a design, em termos de inovação, em termos de multimédia, em termos de termos verdadeiras estruturas de investimento (aí é preciso dinheiro, aí o discurso não chega: “Ah, nós apoiamos o micro negócio”. É ter estruturas no território a dizer assim: “Venham, nós incorporamos mais valia de design, de multimédia, de comunicação, no produtozinho da castanha local, etc... Ninguém vai ao mercado sem passar pela metamorfose do serviço da mais valia integrada. E este desafio miseravelmente não é assumido, não é considerado como apesar da experiência. Se quiseres dar uma vista de olhos no livro do Portela, que coordenou sobre o micro empreendedorismo.

Face a esta questão de, eu já vi o estudo e já li o estudo coodenado pelo professor Portela, muito interessante mas muito vertido para as micro-iniciativas apoiadas pela ANDC.

Quando te remeti para o estudo, não foi a sua totalidade, mas ele tem alguns aspectos importantes ver como é que esta relação com o que tipo de micro negócio aquelas entrevistas todas pessoais, dá-nos bem um painel do tipo de micro negócios que são admitidos, que são sugeridos que são considerados até suficientes.

Bem essa matéria acho que valeria a pensa questioná-la.

Qual é que acha, tendo como ponto de partida esta questão de que é que é importante o posicionamento destas empresas em sectores com a produção, em nichos específicos e voltados para a alta rentabilidade, como é que estas iniciativas, estas actividades, se podem diferenciar das concorrentes?

Eu tenho ideia que é muito difícil a uma empresa, a uma organização com meios tão fracos e frágeis, poderem assumir o desafio e a aventura de entrarem em mercados não cobertos. Nós sabemos que do ponto de vista das dinâmicas não empresariais e até nas abordagens de marketing, que os mercados não cobertos são mercados que exigem um grande esforço de marketing, de investimento. Se não há mercado, se ele carece de ser estimulado, de ser incentivado, dele se assumir com uma dinâmica forte para determinadas actividades, nós sabemos que estas empresas não têm estas condições. Não têm um poder de estimular de incentivar, a dinamização de novos mercados.

Mas então como é que elas se podem, entrando em mercados que já existem, como é que elas se podem diferenciar dos concorrentes?

Eu admito que aí as regras do mercado são implacáveis, porque está... e isso valeria aí fazer uma incursão, principalmente das experiências em França, todos estes mercados, não digo protegidos, que vem a esse mercado com uma mensagem, que é por exemplo, a lógica do comércio justo, de produtos biológicos, que têm associado ao produto uma mensagem, que é política e por vezes ideológica: “Vamos mudar o mundo”. E portanto, valia a pena fazer aí, uma pequena avaliação, se um produto ou serviço depende de uma abordagem ideológica, se ele tem verdadeiramente viabilidade. Do ponto de vista dos ciclos do mercado, nós sabemos que há o ciclo da novidade, do lançamento, numa primeira fase em que há uma adesão que não estabelece relações mais económicas de quem paga e quem recebe, mas é de adesão por factores que não são de mercado, e esse quadro dos produtos que têm essa associação julgo que necessitaria de uma pequena avaliação. Se quiseres posso dar-te um contacto de uma entidade e de uma pessoa que está muito ligada a este tipo de trabalho e iniciativas que é uma amiga minha de longa data, de muitos anos, a Directora Geral da Boutique de Gestion de Paris, que está muito ligado à dinamização de actividades económicas desse tipo ; ela é vice presidente do conselho económico e social da Il de France, de Paris, é uma pessoa que tem uma visão de conjunto de mercado. Ainda há tempos estive aqui em casa e trouxe-me uma série desses produtos. Fazendo com algum distanciamento uma avaliação no mercado independentemente da mensagem política e ideológica que está associada essa avaliação, era muito interessante ser feita seriamente sem preconceitos, que se deva fazer isso de uma forma

clara de uma forma objectiva, porque através disso respondemos à tua pergunta que é uma pergunta muito interessante: “O que vale no mercado?”

Pois, é só o preço?

Estratégias de marketing, a inovação, o design, é a mais valia na ordem empresarial, ou é a outra vertente que é a vertente: solidariedade, estou disposto a apoiar esta iniciativa que vem de gente não sei quê, deixa lá comprar porque que estamos a ajudar a criar o espaço não sei quantos, etc. Esta pessoa é fabulosa, assumiu não sei quê. Quanto tempo é que isto dura? Esta é a minha pergunta. Quer para os produtos que têm estratégias de marketing, associadas às mensagens políticas e ideológicas, quer para este tipo de abordagem mais individualizada. Quanto tempo é que dura no mercado esta relação? Esta é que é a grande questão. Era interessante fazer uma... Recordas-te que a dado momento houve uma iniciativa ali para os países da Palestina e daquela zona toda, que foi lançar uma coca-cola com uma marca local. Coca-cola árabe. Coca-cola alternativa. “Compre esta coca-cola porque esta não é imperialista”. E que numa fase inicial teve um sucesso incrível. Bebia-se coca-cola para protestar contra o imperialismo Americano e contra a coca-cola americana. Queres ver, era uma espécie de produto ideológico, do tipo de confrontação ideológico. E era interessante saber como essa história está. Já lá vão uns 4 ou cinco anos por isso é muito difícil obter dados sobre isso. Mas é um bocado isto, estes produtos que estão associados não ao produto intrínseco, à sua solução, ao seu valor de mercado, mas porque há outras coisas que o levam para o mercado.

Relativamente à inovação que pode ser incorporada nestas actividades, elas poderão constituir-se como factores de competitividade?

Essa matéria é um envelope aberto, no fundo o que é que pode ser inovação, que não aquela que não está bem identificada, nas estratégias de competitividade empresarial. Quando hoje se fala de inovação, fala-se de antecipação, de alguma forma, adivinhar, antecipar, imaginar a evolução de produtos e soluções e é trabalhar nessa relação futura, ter tudo preparado para o futuro, é antecipar a concorrência. Agora é verdade que se pode haver aqui alguma inovação sabendo que há uma série de questões que estão neste momento a ser postas em causa sob o funcionamento dos mercados a nível global, há um certo questionamento sobre a própria economia, sobre como é que esta coisa funciona, sobre como é que os produtos e a lógica do consumismo estrutura os mercados, há aqui alguma margem para reflectir sobre modalidades ou abordagem à inovação que não sejam estritamente neste âmbito, vamos chamar-lhe, laboratorial.

Ou do tecnológico.

Exactamente! Gente que pensa a evolução do produto ou da solução que o teste, que o imagina, que, por exemplo, julgo que um dos desafios mais evidentes para as questões da inovação é esta lógica dos produtos e das soluções construídas com o consumidor, portanto, o consumidor/produtor. Esta lógica que a internet está a proporcionar, empresas que querem desenvolver os seus produtos, e que colocam os consumidores directamente a participar na construção das soluções e os desafiam, e os mobilizam e até os remuneram. Eles são pagos (ou pagados) para participarem na concepção e desenvolvimento do produto. Esta lógica da concepção partilhada das soluções do ponto de vista da sociedade, das lógicas comunitárias, das lógicas colectivas, das lógicas das comunidades locais, pode ser uma lógica incrível, para os micro-negócios, para quem se relaciona com mercados locais. Admitamos esta relação de co-construção de uma escala territorial, que é: “Então o nosso produto e a sua concepção e desenvolvimento não é exclusivamente do foro do empresário, do promotor, da pequena cooperativa, mas é consolidada e dinamizada do ponto de vista comunitário do ponto de vista do território. Isto, por exemplo pode ser um potencial diabólico, a nível das questões económicas, e como isto está a acontecer nos mercados, nos mercados, vamos chamar, “não-convencionais”, nos mercados em ebulição, esta lógica do consumidor/produtor, eu julgo que aqui, nós temos uma oportunidade, na economia social nós temos uma oportunidade. E de alguma forma o input que pode ser assumido como uma mais-valia do produto ser através do processo de participação comunitária. No próprio desenvolvimento e concepção do produto. E isto é a mobilização da inteligência colectiva, nos territórios em favor de uma economia social mais justa, mais inclusiva, mais integradora, mas competitiva, mas dinâmica, mas pronta para mercados duros, para mercados de confrontação e concorrência que é aquilo que no fundo não tem existido tanto quanto isso. Nós temos de... dizemo-lo pouco, mas não queremos fragilizar o esforço solidário que tantas vezes acontece, mas o balanço é mau, o balanço da iniciativa da microiniciativa sustentada nos contextos da solidariedade social é fraco. Excepto o serviço social para serviço público social. Isso é de facto é outra coisa. Isso é chamado “mercado de substituição”. O infantil, o lar, é substituição. É entidades privadas sem fins lucrativos naquilo que é função do estado, é serviço público e isso funciona e é natural que funcione. Não estamos num mercado aberto, numa lógica de concorrência... é outra coisa, das áreas da economia social. Nas outras que são marcadas pela concorrência, eu acho que essa pode ser uma mais valia, nomeadamente no campo da inovação, porque, por exemplo, se fizermos um percurso pelas soluções do financiamento comunitário, veja-se toda aquela experiência das cigales em França, dos empréstimos de honra, dos grupos comunitários de financiamento colectivo, do love Money, há uma série de experiências de

base comunitária, gente que se reúne uma vez por mês e decide a apoiar projectos, por forma voluntária, por lógicas de tutoria, aquelas lógicas todas em que a comunidade se envolve, há aqui um certo sentido de militância, como é obvio, que transparece no mecanismo de funcionamento, mas isso, se nós conseguimos no financiamento (nós não, em Portugal isso praticamente não existe, em Portugal é muito difícil - as experiências que se tentaram a esse nível foram fracas). Estou a ver com o Mário Alves em Santos o Velho, com a comissão de freguesia, a ver se conseguimos lançar um fundo local de apoio à micro-iniciativa, se conseguimos lançar uma pequena experiencia comunitária, de financiamento local, mas é tudo muito difícil. Em Portugal a esse nível é fraco.

Por isso é que a participação comunitária na concepção de um produto também terá de ter aí algum esforço. Mas eu admito que possa ser por aí o campo da inovação possível. E tenho dito!

O Carlos considera que as características do próprio empreendedor e as redes sociais do empreendedor têm impacto na consolidação e no crescimento destas actividades, ou vão perdendo impacto?

Essa é a visão correcta. Isto funciona por ciclos, e não há dúvida de que na fase de desenvolvimento e concepção do projecto, na sua fase de arranque elas são determinantes, na fase posterior elas perdem a capacidade própria do promotor do projecto, da sua acção no mercado que depois é o elemento comercial. Mas é verdade que, na fase de definição e mesmo na fase de lançamento, sobretudo as redes sociais são muito importantes. No fundo, são o elemento com o qual se tem de contar para seduzir, convencer e persuadir o participante, o promotor que ele tem possibilidades.

Mas numa fase posterior considera que estas variáveis são substituídas pelo preço? O que começa a entrar é o factor preço?

É o factor preço ou o factor serviço. Porque dentro das opções das estratégias de marketing da actividade, como é obvio, ter um preço competitivo, mas ter a estratégia própria para abordar o mercado do mix que é preciso dinamizar. Certamente que um serviço muito qualificado, muito marcado por processos de qualidade, e até de factores de comunicação intensos, que é isso que se preconiza hoje. Quer se queira, quer não, a relação de proximidade ao cliente pode ser praticamente diária, se assim se quiser, e essa relação de proximidade e de cumplicidade com o cliente pode ser um elemento determinante, e claro, com um preço competitivo. Se o preço não for competitivo, acaba por penalizar quem comercializa. Mas o preço pode ter algum conforto de margem, pode ser um preço sem necessariamente estar num preço baixo, mas ter muito uma componente de serviço e ser muito forte. Agora claro, isso não há dúvida,

numa fase pós lançamento de mercado, esses são os factores determinantes. A entidade começa a voar, sai de um conjunto de laços e factores, e entra na competição total. Aí, mais uma vez, se os dispositivos de apoio à concepção e ao desenvolvimento do produto estiverem fortes, se estiverem activas, podem manter-se na fase de crescimento do produto e da solução e da presença da empresa no mercado, ou seja, na mesma forma que podem ter um papel muito importante na definição, na introdução de design, de elementos de comunicação, de marketing, de estratégias associadas ao produto acrescentado, também podem ter na fase posterior, mas é claramente, e resta saber se essas funções na fase de crescimento, devem ou não ter um quadro de remuneração, de custo para a empresa que poderão não ter na fase de concepção e lançamento. Mas se na fase de crescimento essa actividade deve ser remunerada e deve ser incorporada como um custo pela própria empresa, para ela não ter factores de constituição de preço e definição de estratégias de mercado, fora daquilo que é uma competitividade efectiva.

Em relação a essa questão da microfinança ser ou não importante após a fase de arranque, considera que a microfinança poderia ser interessante numa fase de consolidação das empresas?

Ai eu interrogo-me muito sobre qual é a solução que garante esse sentido da competitividade e da capacidade real. Eu admitiria que fosse interessante ser explorada a modalidade já praticada a nível global nos mercados financeiros que é a modalidade do capital/risco. Se uma entidade (seja ela cooperativa, agência de serviços, micro-negócio...), se ela passou a fase de lançamento com uma avaliação positiva e portanto digam que “Aqui há potencial”, mas há fragilidades que importa superar na fase de crescimento. É preciso dar-lhe capacidade, nessa altura eu admitiria que o ideal seria a procura do capital de risco social. Ou seja, seria a tomada de parte do capital por entidades que assumiriam que assumiriam o investimento numa lógica social. Entrar, ser facilitador das regras de jogo, o capital de risco; as entidades poderem assumir um controlo de uma participação delimitada na administração da entidade. Poderem assumir. Quem investe ter um representante que exerce vigilância e apoio. Diria uma vigilância principalmente voltada para a recomendação. No fundo, o capital de risco é um pouco isso. Mesmo a nível privado, as empresas de capital de risco querem que o negócio da sua participada tenha êxito e portanto poderemos aqui, isso seria uma avaliação que seria também um exercício interessante, condicionar ou avaliar esta lógica do capital de risco em microempresas ou microiniciativas deste tipo, mas iria mais por aí e não tanto pelo empréstimo, a taxa zero, ou a taxa muito baixa. Claro que admitir aqui uma espécie de SOS, com valores com valores limitados (um SOS de dez mil euros), sim, claro, porque às vezes é

aquela injeção financeira que permite passar aquela barreira de um equipamento, ou de um elemento; mas têm de ser questões com uma avaliação forte e rigorosa. Não ser, por exemplo para sustentar tesouraria, ter de pagar salários, por aí acho que a coisa é adiar.

E considera que era importante em termos de oferta bancária, que existissem outros produtos financeiros ajustados a estas actividades, que não os produtos financeiros normais?

Só se consegue responder bem a isso se se tiver uma avaliação de toda esta vaga de investimento da banca, no chamado “microcrédito” (quer o BES, quer o Millennium, quer mesmo o próprio montepio) a banca que neste momento assumiu isso com um pequeno nicho de mercado, para duas directrizes principais: uma é a de ser imagem de responsabilidade social e venderem a banca como algo humano e algo favorável ao desenvolvimento social, por outro, ganhar dinheiro. Eu acho que na banca o que se espera principalmente é que este segundo factor tenha sido o mais importante e ver se conseguiram nesta história toda do apoio a microprojectos e como se estão a portar fase aos incumprimentos. Essa sim, seria interessante uma entrevista a um responsável pelo produto “microcrédito” do banco Millennium, do BES e perguntar: “quantos é que vocês apoiaram? Quantos é que estão em incumprimento? Como é que vocês estão a tratar os que estão em incumprimento?” Isso era muito interessante, porque digamos saber se eles próprios se meteram numa coisa complicada, mas saber se depois eles têm soluções, flexíveis, se eles ajustam soluções ou se as regras de jogo que eles têm para os incumprimentos, se eles os aplicam pura e simplesmente. Aí sim, acho que era interessante saber se a banca estabelece mecanismos próprios de negociação e de flexibilização nos casos de incumprimento ou não. Porque se desde já eles não estabelecem regras nenhuma específicas então também não vale a pena pensar em produtos específicos. Outros produtos de financiamento, para quê? Ser mais um produto da banca? Para ter exactamente o mesmo comportamento e a mesma relação? Não! Eu acho que não se justificará, não haverá interesse. Agora, face à experiencia existente no apoio à criação e ao lançamento, como é que eles agem? Isso era interessante. Porque se eles tiverem flexibilidade, valeria a pena pensar também em outras soluções que introduzissem também essa dimensão de flexibilidade porque é difícil perceber, por exemplo, aquela regras do incumprimento que eles têm estabelecidas que depois acabam sempre em tribunal, acabam sempre numa acção, temos de saber se eles não aceitariam, face a uma avaliação de percurso daquela microiniciativa, almofadarem parte desse incumprimento como um custo social à própria banca, por exemplo. Isso é que era interessante, claro que mediante análise, porque se for uma microiniciativa que serviu para um indivíduo comprar um carro e que não se esforçou nada,

então acho muito bem que o incumprimento seja ressarcido de forma plena. Isso é uma regra de jogo, é mercado... Agora ele esforçou-se, fez um trabalho do caneco, não comprou carros, houve aqui dificuldade de saber se eles estariam dispostos a almofadar aspectos desses custos como custo social. Isso é que era muito interessante.

Mas por exemplo, era interessante mesmo assim, apesar desta questão das garantias reais, saber se eles executam, se executam de forma plena. Qual é a atitude de fundo? É uma atitude punitiva? É uma atitude de mercado puro e duro? Isto é um produto financeiro. Ou se é a lógica do microcrédito que é: deixa lá apoiar quem quer avançar, que tem elementos de partida que são razoáveis, mas é de elevado risco. Sabemos que é de elevadíssimo risco. A banca apoiar este tipo de projectos, que nunca aceitaram nem querem, é de risco muito, muito elevado, mas eles agora ao virem a mercado e entrarem e enquadrarem na sua responsabilidade social, ver como é que eles estão a assumir quando as coisas não funcionam. Isso era muito interessante. E nada como uma investigação que está a ser conduzida numa vertente mais científica para os interpelar nesse sentido.

Mais no campo das políticas públicas, qual a opinião do Carlos relativamente às estratégias destas iniciativas, destas actividades em termos de acesso aos mercados locais, não só aos consumidores, ao mercado mais global, mas também no poderem aceder a ofertas a entidades públicas novas formas de contratualização pública.

De facto, esse é um assunto eminentemente político, é conseguir que a economia social seja considerada, no local como um parceiro obrigatório nos mercados público locais, é uma questão eminentemente política. Ou seja, é matéria que terá de, da mesma forma que existe regulamentação dos mercados públicas em termos gerais, a questão dos concursos, da questão dos limites, daquela matéria que regulamenta os mecanismos, a ser estabelecido em determinados mercados concretos uma quota específica para a economia social sempre baseada na lógica de concorrência ou seja, com concurso entre os operadores da economia social e portanto não haver mercados protegidos absolutos. Existir uma quota a nível europeu, os debates de economia social que nós desenvolvemos no quadro da iniciativa comunitária EQUAL, houve um conjunto de seminários sobre o tema em 2004, 2005 sobre o franchising social, sobre uma série de temas de desenvolvimento a este nível, o debate que se fez no plano quantitativo era saber se a taxa tinha de ser 5%, 7,5% ou 10 %. Havia aqui uma divergência... necessariamente, que quem tem alguma experiência a este nível, serão principalmente os holandeses, os italianos, há países que têm esta prerrogativa no plano descentralizado, acho que nós aqui, com a inexistência de regiões também condiciona muito este tipo de medidas de diferenciação, entre as regiões, de terem bases diferentes, de contratualização, seria muito

interessante que pudesse haver aqui alguma pressão política, junto de deputados, de decisores, eu acho que sabemos que a nível global é muito difícil de conseguir aprovar coisas deste tipo, porque há. A uma escala mais reduzida, julgo que será possível. A uma escala mais global, é como a história das aprovações das lógicas do auto-empendedor, das condições específicas para a criação de actividades, tudo isso é considerado demasiado específico para ser adoptado como legislação a nível global, isso é complicado. Mas a esse nível eu julgo que uma das potencialidades de regulamentação e de abordagem específica a nível político é a sua articulação com a regionalização. Não acredito que a nível global venha a ser admitido como um princípio regulador dos mercados públicos locais a nível global. Tenho muito cepticismo em relação a isso. Admitindo que a nível das regiões possa ser uma opção, seja mais fácil, quer de pressionar quer de admitir, porque será sempre possível negociar um quadro experimental neste tipo de processos para que isto funcione bem, por exemplo podia ser admitida uma escala intermunicipal, como uma experimentação, com uma Associação de Municípios, com uma comunidade inter-urbana, com uma área concreta, mas tem de ter cobertura legal. Não há nenhuma Câmara Municipal que aceite afectar 10% do seu mercado de fornecimento de reabilitação urbana e de reabilitação de edifícios da área urbana, para pequenas empresas de desempregados de construção civil, para pequenas cooperativas de desempregados de cooperação civil, como forma de promover o emprego, de estimular, como uma política pública de emprego, ninguém o fará isoladamente, apesar de haver uma grande simpatia. Eu tenho falado com presidentes de câmara, tenho falado em quadros de base municipal. A simpatia é muito grande, mas ninguém o adopta isoladamente numa câmara, até porque não o pode adoptar. Este sentido da discriminação positiva tem de ter quadro legal para o efeito. Portanto admito que a expectativa e a esperança possa vir do lado das regiões e porque o debate sobre a regionalização que certamente vai se reaberto desde algum tempo se ele vier a conter, se ele oferecer em que é que as regiões podem ser factor de desenvolvimento, eu acho que é nestas dimensões da especificidade legislativa, legal que as regiões podem ter diferentes do estado central, e necessariamente estão estas questões da economia social de particularidades regionais e portanto, senão... quem imagina as regiões a funcionarem exactamente como administração central e o Estado central no fundo é uma visão muito pobre e fraquinha. Eu até tenho um bocadinho esta expectativa e associaria esta bondade dos mercados públicos para a economia social associado à regionalização.

Esta questão que lhe vou fazer, eu enquadro-a no âmbito das políticas públicas, mas porque tem haver com a economia informal e como é que se parte para a formalização de uma actividade que parte da economia informal. O Carlos considera, da sua

experiencia, enquanto ANOP e das experiências que foi acompanhando, que existe alguma relação entre a capacidade de sobrevivência das empresas e negócios ou actividades que partiram de uma base informal ou da economia informal?

Nós temos de confessar uma coisa, é que as experiências de passagem da economia informal para economia formal de forma sustentada, organizada, são muito limitadas e julgo que não nos permitem tirar ainda muitas ilações porque elas são francamente casuísticas e isso é um ponto fraco. Acho que o princípio político de trabalhar para que actuações e áreas de actividade da economia informal transitem e sejam estimuladas para serem inseridas numa economia mais formal é um principio correcto, como é óbvio, tem haver com as questões da cidadania, as questões da vida em colectivo, a questão dos impostos, no fundo, a distribuição faz-se pelos impostos, e portanto, quer se queira, quer não. Se não fosse esse o mecanismo da redistribuição e fosse por outras vias, às tantas até se poderia não ser tão implacável com a economia informal, poder-se-ia admitir. Mas não, não é justo. Os mecanismos estão instituídos, que se estimula ou se considera a economia informal como algo de interessante a nível social. É o que para cada um, para cada contexto e deve-se respeitar. Mas de facto, o esforço deve ser nesse sentido. Agora, os mecanismos de transição, em 1º lugar, são muitos mecanismos de transição e por outro lado a própria operação, se tem viabilidade. Bem, poderíamos dizer assim, o ideal que fosse permitida uma actuação durante um período no informal que favorecesse essa transição e essa fase de transição fosse reconhecida e fosse apoiada, ou seja, a passagem para o formal dificilmente acontece sem mecanismos de transição. E os mecanismos de transição só existem se eles forem verdadeiramente apoiados e estruturados. Nós sabemos que a intervenção voluntária junto das actividades económicas informais é tendencialmente caritativa e assistencialista. Essa é que é a realidade. Digamos que quem está junto de quem tem actividades de biscateiros e actividades ocasionais, e actividades até de segundos, terceiros, quartos empregos, normalmente, quando chega um apoio mais estruturados, pela lógica da dinâmica económica coloca logo a questão se o apoio efectivo, profissional, ele tem de estar a ser remunerado, tem de estar a ser efectivamente apoiado por algum processo. E nós sabemos que a legislação em vigor não o permite. Não conseguimos apoiar. É a mesma história de admitir que um desempregado que está a receber possa ser apoiado para criar a sua própria e ter actividades de criação, na criação da sua própria actividade, quando está a receber o subsídio. É exactamente a mesma coisa. Qual é a margem de negociação a nível da administração? É nula. Não há possibilidade. Isto não tem, não há margem. Ou é preto ou é branco! Não há cinzento. O que está aqui em causa é gerir as zonas cinzentas. É trabalhar o cinzento disto. Do informal para o formal, do desemprego para

o emprego. Estas coisas puderem ter aqui uma zona cinzenta de transição. O que é que Administração poderá exigir: “Mas vocês garantem sucesso? Vale a pena meter aí dinheiro? As pessoas passam mesmo para o lado do formal e da criação”. Eu diria: “A afirmação só consegue convicção. É preciso experimentar mais. É preciso fazer mais. Dêem-nos margem de manobra para que isto não seja penalizado. Facilitem a experiência. Porque afirmar categoricamente não o podemos fazer. Não conseguimos dizer que se trabalharmos muito bem o informal vamos conseguir um bom enquadramento no formal. Não é possível! Neste momento. A não ser que haja outras pessoas e outras experiências, eu sinceramente não as conheço no país, não me parece. Julgo que há um quadro de experimentação a esse nível muito interessante que é o quadro de experiências em bairros que estão retratados nos projectos URBAT e rede URBAT II. Há experiência a esse nível forte em bairros de exclusão social. Era preciso ter tempo e outras condições, para interagir com essa gente, e fazer as perguntas certas, e também sistematizar um bocadinho aquelas experiências, e ler os relatórios de experiência feita. Mas isso também é preciso ter tempo, ter condições, e francamente eu também não tenho tido essa disponibilidade. Mas sinceramente a nível nacional não me parece que exista experiência significativa, que permita vender à administração a solução. Porque a administração também quer garantias: “vocês dizem que é preciso criar aqui um canal de transição do informal para o formal, e do desemprego para o emprego através da microiniciativa, mas digam-nos lá que isso funciona. Ou isso é meter dinheiro em saco roto.” Eu diria, que não conseguimos garantir. Mas dêem-nos mais margem para experimentar. Metam aqui algum dinheiro em experimentação. Era por isso que era tão importante existir um EQUAL III, por exemplo. Ou Quadros de EQUAL III. Dêem-nos possibilidades de trabalhar seriamente isso. Porque não temos. Essa é a minha visão da coisa.

Em termos de recomendações políticas quais é que o Carlos daria prioridade tendo em vista reforçar uma acção para a consolidação e crescimento destas actividades?

Julgo que naquilo que já escrevi sobre essa matéria, naquele desenho que fiz para a inovação social, tenho ali alguns tópicos que no essencial são aqueles que importa, é por ali, julgo que essa é a sistematização mais organizada e mais avançada que pude fazer até agora sobre recomendações políticas, agora parece-me que há um factor de actualização que tem haver com esta crise a todos os níveis. Eu diria que hoje as medidas de intervenção que estão a ser preconizadas com uma forte componente de internacionalização, hoje está clara a vocação exportadora da economia portuguesa, várias coisas e várias soluções, e neste momento o que está em causa é admitirmos também para essas soluções, para este tipo de projectos, assumirmos que terá de haver aqui algum tipo de, eu diria europeia, internacional, de criação

de redes, que favoreçam a comercialização, que trabalhe em produtos numa escala mais alargada, isso vai ser um desafio. Infelizmente, isso vai ser uma das dinâmicas de cooperação europeia que estavam dentro por via da EQUAL morreram e estão com muitas dificuldades. Aquela comunidade europeia que havia de micronegócios e microprojectos, devia ter sido para dar...

Está a falar da COPIE?

Sim, a COPIE. E podia ter sido uma boa base porque havia ali diversidade suficiente para fazer experimentação de cooperação europeia. Havia ali administração, estados regionais, Astúrias, País de Gales, Associações fortes a nível de desenvolvimento, havia relações cooperativas havia ali gente suficiente para realizar um programa experimental de cooperação europeia na comercialização de produtos desta natureza. Porque estas novas escalas precisam de experimentação, não é nada evidente que se montar um dispositivo de comercialização europeia isso funcione. E portanto, a actualizar alguma recomendação seria acompanharmos este incentivo, este estímulo, este sentir da vocação exportadora da economia portuguesa também neste produtos ou em alguns destes produtos que podem ter uma vocação que não seja o mercado regional ou nacional. Seria um quadro a trabalhar e a definir.