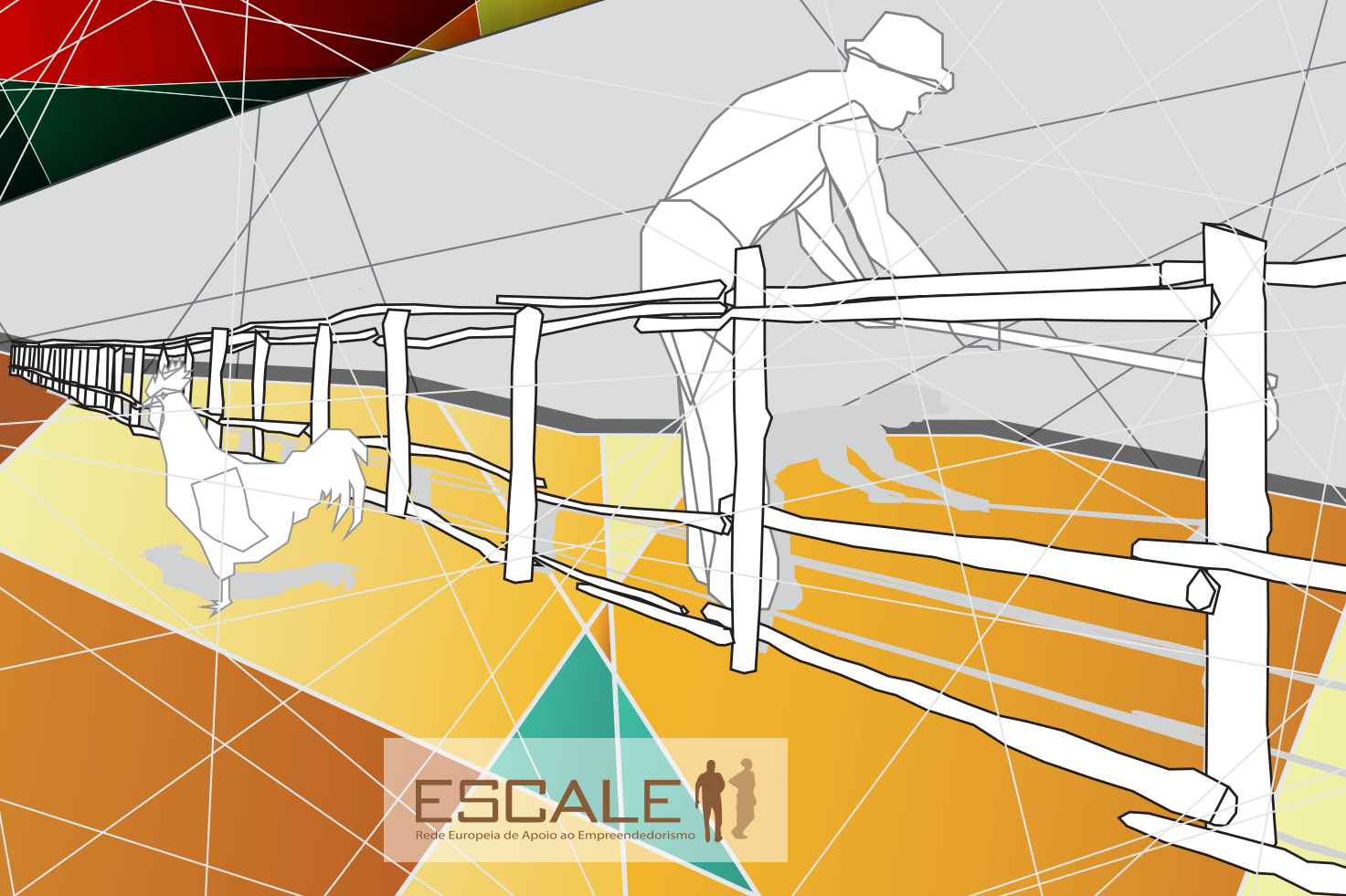


Metodologias de apoio ao empreendedorismo em meio rural na Europa



Metodologias de apoio ao empreendedorismo em meio rural na Europa

Síntese de partilha de experiências e de
aprendizagem de metodologias de trabalho en-
tre os parceiros do projeto ESCALE



Índice

- 5 **Introdução**
- 8 **Capítulo 1 - Formação**
 - Projeto experimental de formação para o desenvolvimento das regiões micro-rurais
 - Desde a ideia ao projeto : a experiência da AFIP
 - Estrutura da formação
- 18 **Capítulo 2 - Acompanhamento**
 - O apoio aos promotores de projetos
 - I. Ajuda à estruturação da ideia de uma maneira formal
 - II. Apoio à construção do projeto
- 28 **Capítulo 3 - Consultoria**
 - Projeto/promotores de projetos
 - Empresários com empresa já formada
- 34 **Capítulo 4 - Financiamento**
 - Microcrédito
 - Programa de Apoio ao empresariado e à criação do próprio posto de trabalho, IEFP
 - Fundo de apoio às micro-empresas, FAME
 - Abordagem LEADER
- 42 **Capítulo 5 - Facilidade de Instalação**
 - em Portugal
 - em França
- 50 **Conclusão**

Introdução

Nas zonas rurais europeias, a criação e o desenvolvimento de projetos empresariais encontram ainda maiores dificuldades do que nas zonas urbanas. Para o ilustrar, elaborámos uma breve lista, enumerando os principais obstáculos com os quais se deparam os que exercem as suas atividades empresariais nas zonas rurais:

1. Capitais inexistentes ou insuficientes.
2. Níveis de motivação/confiança/auto-estima muito reduzidos.
3. Falta de experiência prévia no mundo empresarial.
4. Escasso conhecimento dos mercados.
5. Mercados demasiado pequenos.
6. Massa crítica reduzida.

Ainda que os quatro problemas principais sejam inerentes aos projetos empresariais, mesmo num contexto geográfico favorável, em contrapartida, os pontos 5 e 6 são verdadeiramente preocupantes na realidade dos territórios do interior do país ou áreas rurais.

As limitações dos mercados locais ou regionais exercem influência negativa na capacidade de afirmação de uma empresa ainda na fase da infância. Com efeito, os investimentos devem dirigir-se a setores com forte potencial para a exportação, interessados em mercados alargados além das fronteiras regionais, o que naturalmente exigirá esforços redobrados.

A dinâmica através da troca de ideias, confrontação de propostas e partilha de conhecimentos típica do universo empresarial, à qual podemos chamar massa crítica, é crucial para a inseminação e para o desenvolvimento de novas ideias e de novas atividades. Essa dinâmica assume um papel menos preponderante nas zonas rurais, o que representa uma dificuldade acrescida para os potenciais empresários.

Metodologias de apoio ao empreendedorismo em meio rural na Europa

A parceria ESCALE é uma rede de intercâmbios entre os Programas de apoio local na Europa, que incluem a AFIP, AFIP Normandia, CELAVAR, ESDIME, ROTA DO GUADIANA e FUNDAÇÃO GENISTA, com a necessária determinação para criar uma Rede europeia de apoio ao empreendedorismo nas regiões rurais. Uma das principais etapas do projeto consistia em intercâmbios e partilha das aprendizagens das várias metodologias de trabalho propostas pelos diferentes parceiros.

As metodologias de apoio ao empreendedorismo nas áreas rurais, concebidas para os vários enquadramentos locais ou regionais, assentam na promoção integrada de um conjunto de respostas que implicam a realização de um diversificado leque de atividades, tais como:

- Formação;
- Acompanhamento ;
- Consultoria ;
- Financiamento ;
- Facilidade de instalação.

É essencial sublinhar a dimensão integrada da iniciativa, em termos tanto da conceção como da intervenção das atividades interligadas, o que não nos impede de considerar as partes isoladamente.

Em torno destas respostas no contexto, e de alguns exemplos específicos, foi estruturado um conjunto de reflexões e apresentada toda uma série de “dicas” para um melhor planeamento das atividades futuras. Apresentam-se pela ordem que se segue:

Capítulo 1

Formação : tem como foco a formação do espírito empresarial ou espírito de empreendedorismo, associados ou não a conteúdos particularmente técnicos ou profissionais, considerando sobretudo os tipos de competências trabalhadas, ligando-os posteriormente às experiências anteriores /vias de acesso dos vários beneficiários.

Capítulo 2

Acompanhamento: para análise e monitorização da metodologia do ponto de vista da regularidade, do tipo de serviço e de orientação da empresa e do contexto de proximidade em que esta funciona, e, por fim, para acompanhamento também na perspetiva do vínculo/compromisso criado entre o responsável técnico e o beneficiário.

Capítulo 3

Consultoria : para caracterizar as diferentes modalidades de apoio técnico oferecidas a futuros promotores ou futuras sociedades e associações, com vista a uma gestão apropriada dos projetos, desenvolvendo simultaneamente metodologias de aproximação.

Capítulo 4

Financiamento : para analisar os instrumentos de financiamento dispostos a apoiar as iniciativas ao empreendedorismo nas zonas rurais e examinar as práticas para a implementação das mesmas, analisando os respectivos apoios e formas de acesso e considerando igualmente propostas futuras, adequadas às necessidades específicas de cada região.

Capítulo 5

Facilidade de instalação: para examinar as ferramentas criadas e implementadas para apoio à iniciativa empresarial, nomeadamente o apoio à criação e o apoio logístico (incubadoras de empresas) integrando simultaneamente outros aspetos de apoio técnico e administrativo.



cap.

Formação

O caminho para o empreendedorismo é frequentemente associado a competências consideradas inatas. As capacidades para empreender, assumir riscos, tirar partido de diversos recursos e identificar e aproveitar oportunidades são as principais características habitualmente associadas aos empresários e as mesmas que um grande número de pessoas considera difíceis de aprender ou ensinar.

No entanto, esta crença está longe de ser consensual. Com efeito, grande parte da literatura especializada neste campo, de natureza universitária ou científica, contradiz esta ideia e defende que estas competências podem ser adquiridas através de uma formação informal ou formal, através da experiência adquirida nos ambientes profissionais e ainda através da participação associativa para a cidadania. No contexto do apoio ao desenvolvimento, esta é também a convicção do movimento associativo, que tem vindo a insistir desde há décadas na formação profissional para empresários e independentes.

As políticas públicas nacionais e europeias têm-se mostrado coerentes com esta abordagem, canalizando cada vez mais os recursos públicos e definindo os programas específicos de apoio à formação de novos empresários, destinados tanto às populações adultas como jovens.

Neste contexto, é importante analisar que tipos de formação e de práticas de aprendizagem se podem iniciar para estimular o espírito de empresa nas zonas rurais, virando igualmente a atenção para os adultos que eventualmente se encontrem na primeira fase de criação da empresa, desempregados ou no ativo, e interessados num maior desenvolvimento da sua empresa ou na construção de um novo projeto profissional.

A experiência levada a cabo no Baixo Alentejo, em Portugal, pela ESDIME, elucidou-nos de algum modo quanto às metodologias para formação de trabalhadores independentes ou desempregados que vivem em ambiente rural. É igualmente importante sublinhar a primeira intervenção iniciada, no final da década de 1980, ainda antes da criação da organização, uma vez que esta surge como um dos primeiros resultados do Projeto de formação.

Projeto experimental de formação para o desenvolvimento das regiões micro-rurais

(Messejana -87/90)

Na sequência destes debates, da conceção e realização de programas de formação destinados ao desenvolvimento regional e empresarial no seio do Movimento Cooperativo Europeu e Português, e graças à sua vontade de intervir positivamente no desenvolvimento sua própria terra natal, no quadro da Federação das Cooperativas de Fornecedores de Serviços, José Carlos Albino criou o Projeto Experimental de Formação para o Desenvolvimento de Messejana, financiado pelo Fundo Social Europeu. Este projeto tinha como objetivo experimentar um grande número de metodologias e estratégias, de modo a que as iniciativas nas áreas da formação contribuíssem ativamente para revitalizar as micro-regiões das zonas rurais.

A freguesia de Messejana, pertencente ao município de Aljustrel, no distrito de Beja, plataforma desta iniciativa, reunia uma população de cerca de 1500 habitantes, dos quais 50% se encontravam em situação de desemprego (na sequência do encerramento duma indústria que empregava cerca de 100 trabalhadores e com poucas actividades que permitissem uma auto-sustentabilidade económica).

O objetivo deste projeto consistia em gerar um processo de mudança através da promoção de iniciativas pessoais por parte dos estagiários e através da criação duma sociedade/associação/cooperativa (a atual ESDIME) que pudesse assegurar continuidade para além do ciclo de vida do projeto e que pudesse, portanto, ajudar a promover o desenvolvimento de projetos profissionais de estagiários, bem como o desenvolvimento da Freguesia e até mesmo de toda a sub-região.

A organização deste processo de formação partilha um ramo comum baseado no Desenvolvimento Pessoal e Coletivo para a promoção da auto-estima e da motivação; promoção da cidadania e construção duma identidade local; desenvolvimento de iniciativas empresariais; desmistificação do conceito de empresa; desenvolvimento das competências básicas de gestão e, por último, promoção do espírito empresarial. Este ramo comum foi posteriormente complementado com uma formação técnica e profissional de natureza facultativa, assente em oito eixos diferentes. Assim, para os cem estagiários envolvidos, as 1300 horas de formação foram aplicadas aos três objetivos seguintes:

1. Favorecer o desenvolvimento da auto-estima e reforçar o sentido de colectividade.
2. Reforçar as competências e as ferramentas do empresariado.
3. Adquirir competências técnicas em áreas de forte potencial.

Para que estes três objetivos fossem atingidos, era necessário preencher três requisitos que podem definir-se como pré-requisitos, inerentes à própria concepção do projeto.

- Gestão local e de proximidade ;
- Investimento nas parcerias (instituições públicas ou privadas);
- Áreas profissionais seleccionadas segundo os seguintes critérios :
 - _ Atividades baseadas nos diversos recursos locais
 - _ Oportunidades de mercados
 - _ Baixo investimento inicial

Estas condições determinaram os fatores chave para o bom sucesso do projeto, por terem assegurado a relação de confiança entre a equipa, os estagiários e o apoio local da coletividade. Uma vez que foi feito um investimento em zonas viáveis, com um potencial real, estes fatores revelaram-se vitais, tanto na desmistificação dos medos e da falta de segurança típicos dos contextos onde reina o desespero e a depressão, como na criação de sustentabilidade para os projetos pessoais e profissionais.

Seis anos volvidos sobre o início do projeto, a avaliação quantificada destes resultados permitiu quantificar também as vantagens da metodologia:

- 84 pessoas concluíram a formação.
- 70% exerciam uma atividade profissional
- 40% dessas atividades resultaram de iniciativas empresariais locais
- 11 micro-empresas geraram 35 postos de trabalho
- Efeitos indiretos : foram igualmente criados 6 outras entidades e 30 postos de trabalho

No que respeita a efeitos indiretos, torna-se absolutamente necessário referir a criação da ESDIME como estrutura de apoio para a consolidação dos projetos empresariais desenvolvidos durante o processo de formação, garantindo a consultoria e a monitorização na fase de pós-formação. Durante os dois primeiros anos, a ESDIME desenvolveu o seu trabalho principalmente como organização baseada no município, sem qualquer programa específico de intervenção, porquanto apoiava projetos de criação de micro-empresas, essencialmente como iniciativas ao emprego (programa: ILE ou Iniciativa Local de Emprego). Porém, do terceiro ao quinto ano, a ESDIME foi alargando o seu campo de ação a toda a sub-região, estendendo a sua ajuda às micro-empresas, oferecendo serviços destinados particularmente às mulheres (programa: Novas Oportunidades para as Mulheres) e lançando ainda três outras iniciativas a fim de reforçar a motivação. Durante este período, as parcerias com as diferentes instituições, municípios e associações multiplicaram-se.

Desde a ideia ao projeto : a experiência da AFIP (França)

Enquanto estrutura de apoio às iniciativas empresariais nas zonas rurais francesas, a AFIP alicerça a sua ação numa abordagem global composta de monitorização e de formações para os futuros promotores de projetos empresariais. Organizada em centros com uma dimensão regional e com autonomia jurídica, a AFIP lançou diferentes programas baseados nos mesmos princípios, mas apresentando especificidades regionais. Sem distinção da população alvo quanto ao seu estatuto profissional, a metodologia tanto diz respeito aos que se encontram em situação de desemprego como aos que se encontram em exercício de atividade. Assim, a AFIP Normandia lançou a oferta de uma formação denominada “Desde a ideia ao projeto”, de natureza flexível, através de um sistema não-intensivo. Procurando trabalhar ao mesmo tempo as competências individuais, esta formação propõe essencialmente aos promotores, uma abordagem notável ao nível da descoberta do seu eu profundo, atendendo igualmente à edificação dos seus projetos individuais.

Metodologia do reconhecimento

Este método, originário do Quebec, faz parte das dinâmicas pedagógicas ativas da formação. Trata-se essencialmente de um processo e não de uma avaliação (não é única e simplesmente um balanço formal de competências). Trata-se antes de uma metodologia que procura desenvolver nos indivíduos, homens ou mulheres, as capacidades para que eles próprios possam reconhecer e identificar os talentos desenvolvidos e as competências adquiridas ao longo das suas vidas, a fim de os reinvestirem em novos projetos. Ninguém parte do zero. O princípio básico para o auto-reconhecimento das competências adquiridas por cada um, assenta no reconhecimento da aprendizagem constante e contínua no percurso de vida de todos os indivíduos. Pelo que, através desta iniciativa, trabalhamos com foco no passado, no presente e no futuro.

São abordados essencialmente três aspetos:

- _ A emergência de diferentes tipos de conhecimentos adquiridos ao longo da vida (com base numa pedagogia educativa não convencional)
- _ A estruturação da educação adquirida por cada um dos indivíduos: como se desenvolveu o processo educativo?
- _ Transferência/aplicação das competências adaptadas a um novo projeto..

Cinco etapas divididas em três partes (ficheiros)

- Avaliação do histórico (retrospectiva pelo percurso do indivíduo)
- Valorização das experiências de aprendizagem em três etapas:
 - _ Decodificação das experiências
 - _ Interpretação das experiências de aprendizagem
 - _ Demonstração: formalização e elementos explicativos.

Observações

As três etapas principais : objetivos, avaliação do histórico e pilares, centram-se no indivíduo. Apela à sua capacidade de descontextualizar as auto-competências adquiridas. A ideia assenta efetivamente na convicção de que a história pessoal de cada um se encontra estreitamente ligada ao seu eu profundo, às suas motivações e emoções. O objetivo é elevar os indivíduos à capacidade de olhar com distanciamento, para que possam perceber como funcionam as coisas vistas através da profundidade do ser, para posteriormente se canalizarem para o que poderá ser transportado para o exterior: as principais competências descobertas nos indivíduos estão na base dos seus futuros projetos profissionais.

Estrutura da formação:

1ª parte **O indivíduo: a escolha da atividade**

- Apresentação da iniciativa de formação e metodologia de trabalho de grupo
- Aprofundamento da escolha de uma atividade específica – cristallo - métier

2ª parte **O projeto e o indivíduo**

- Trabalho no âmbito da relação entre o indivíduo e o projeto
- Definição dos objetivos a atingir
- Experiências pessoais úteis ao desenvolvimento do projeto (história de vida)
- Inventário das experiências de aprendizagem (competências e qualidades)
- Identificação das diferenças entre a ideia inicial e os objetivos definidos pelos promotores dos projetos.
- Formalização de notas explicativas

3ª parte **Redação da apresentação do projeto**

- Exercícios para desmistificação dos relatórios escritos.
- Apresentação do projeto em dossier

4ª parte **Relação com o tempo. Igualdade de oportunidades**

- Organização do tempo pessoal e profissional.
- Definição de prioridades
- Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres face à criação de uma atividade profissional

5ª parte **Abordagem em termos de regiões e de parcerias/estudo das potencialidades e do nicho de mercado**

- Conhecimentos do domínio da ação
- Mobilização das parcerias
- Estudo das potencialidades

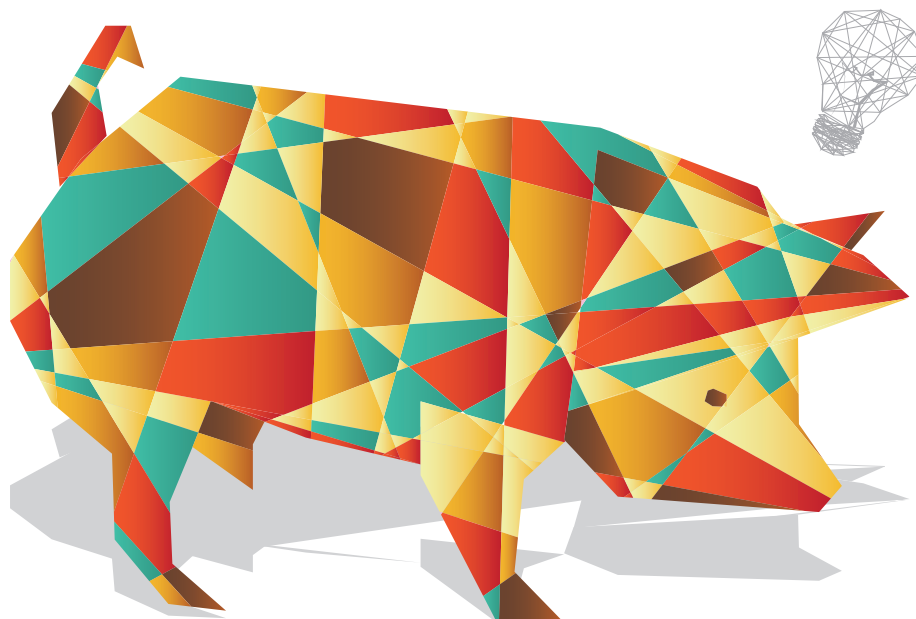
6ª parte **Apresentação das intervenções complementares no quadro da formação**

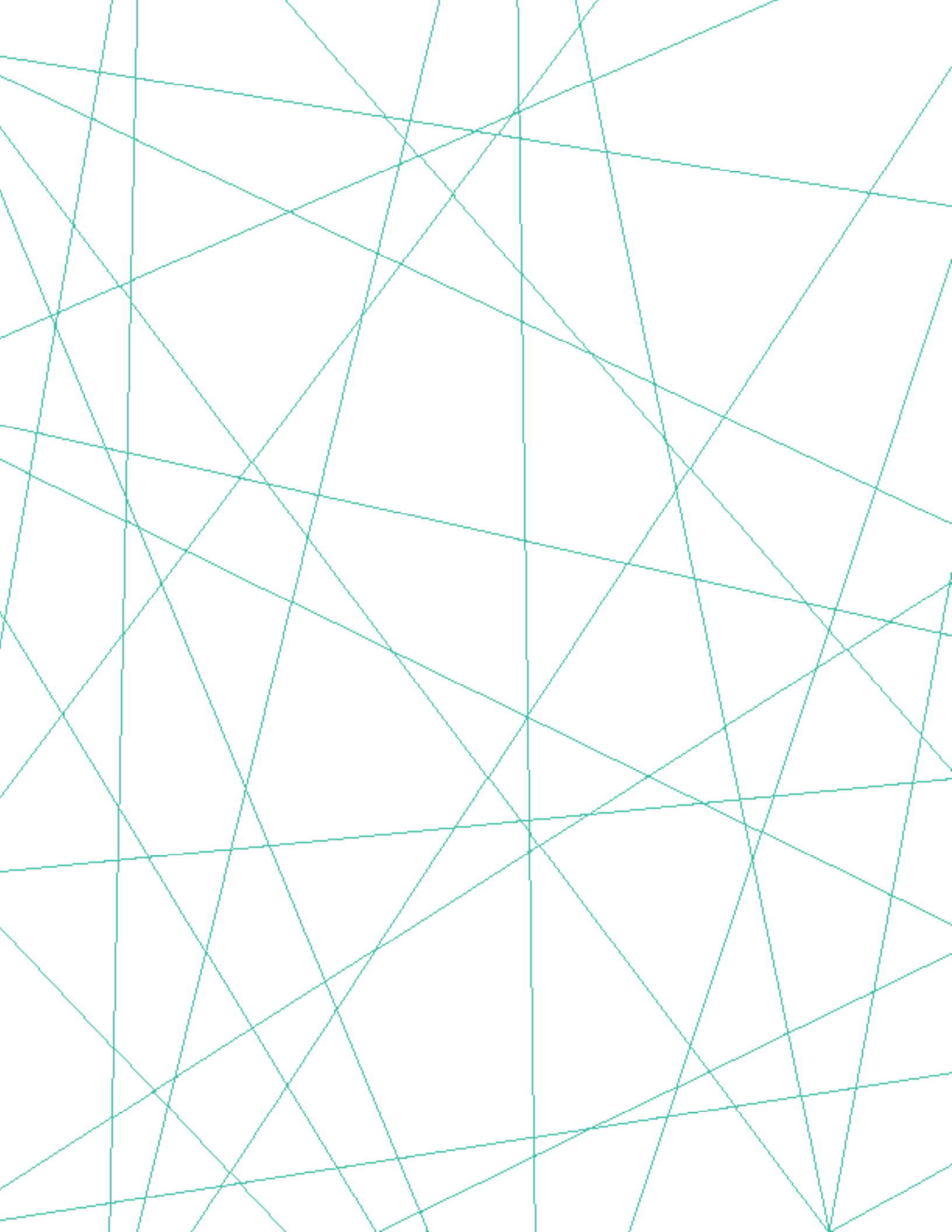
- Abordagem jurídica
- Gestão financeira, administrativa e social
- Relações com os organismos financeiros
- Comunicação em torno do projeto
- Recursos financeiros

7ª parte **Avaliação e acompanhamento**

- Apresentação dos projetos individuais (simulação)
- Avaliação da formação geral dos estagiários

A metodologia AFIP assenta num trabalho perspicaz ao nível da descoberta e do desenvolvimento do eu profundo. Este trabalho é complementado posteriormente por dinâmicas de grupo, baseadas na cooperação e integração, para que o interesse e a vontade de comunicar em rede possam à partida desenvolver-se. Uma das maiores vantagens deste processo é a combinação entre as respostas às necessidades das comunidades e o permanente acompanhamento dos indivíduos. A experiência da ESDIME, acima descrita, de natureza inteiramente diferente, dá uma ideia acurada do tipo de trabalho desenvolvido com os indivíduos em situação de desemprego, assumindo a sua orientação um formato mais dirigido, porém flexível quanto às atividades pré-definidas suscetíveis de oferecerem garantias sólidas de sustentabilidade. A combinação das dinâmicas de formação técnica com as profissionais, defendidas nesta metodologia, constitui igualmente uma característica a assinalar, de capital importância. Com mais de vinte anos de experiência, a metodologia passou a constar como complemento de outras metodologias pré formatadas desenvolvidas em Portugal, no campo da formação.







Acompanhamento

O apoio aos promotores de projetos

Quando o empreendedorismo se afigura como aposta indispensável ao desenvolvimento local e às perspectivas da criação de emprego numa região, importa sobretudo saber o que fazer para o estimular. Quer se trate de um distrito, uma povoação, uma comunidade rural ou uma região, a questão é, como estimular a emergência de projetos de novas atividades numa determinada zona geográfica e especialmente como encontrar uma forma de apoiar as pessoas menos qualificadas para que possam progredir nesse sentido? Como identificar os promotores dos projetos? Que tipo de apoio e acompanhamento implementar para tornar o empreendedorismo acessível ao maior número possível de pessoas?

Muitos programas europeus oferecem respostas a estas questões. Têm sido implementadas iniciativas coletivas locais que visam particularmente identificar os promotores dos projetos e as suas necessidades em termos de apoio, como é o caso da Rede de Emprego e Ação Local, fundada em Portugal pela **ESDIME**.

Em França, as soluções apresentadas pela **AFIP**, traduzem-se igualmente na criação de cooperativas locais, na implementação e dinamização de programas de apoio ao empresário dirigidas às fases da Emergência e do Arranque dos projetos económicos, e na ação específica vocacionada para projetos de economia social e solidária.

Identificação dos promotores de projetos e das suas necessidades de apoio local: a experiência da Rede de Emprego e Ação Local – ESDIME, Portugal

Em 1999, a ESDIME estabeleceu uma Rede de Emprego e Ação Local no quadro de uma iniciativa piloto apoiada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional para a promoção do emprego na região do Alentejo. Este projeto envolvia a criação de uma *network* composta de técnicos credenciados e polivalentes que deveriam cobrir um território de ação de entre 3 a 5 localidades. É importante referir que existem 6 animadores territoriais para as 30 localidades.

Os técnicos foram indigitados para as funções de animadores locais pela sua flexibilidade e polivalência, incluindo a sua capacidade para resolverem problemas típicos da sua zona geográfica. Cada técnico tinha a seu cargo um determinado público-alvo, de acordo com as suas competências específicas. As suas principais áreas de trabalho incluíam, o espírito de empresa, a formação ou as parcerias sociais locais, consistindo as suas principais funções em fornecer informação e apoio para se ultrapassarem os problemas de financiamento e se encontrarem soluções para o acesso à formação e aos serviços de consultoria. As funções deste técnicos incluíam ainda a articulação entre as entidades para que a procura e a descoberta de soluções pudesse ser mais rápida e integrada.

A natureza das atividades desenvolvidas será talvez mais fácil de compreender se forem apresentados exemplos concretos. Surgiram numerosos casos de indivíduos em situação de desemprego e sem quaisquer rendimentos em busca de um apoio que lhes permitisse aceder a uma qualquer forma de ajuda social ou a algum tipo de formação. Muitos desejavam apoio para entrarem no mercado de trabalho, para conseguirem aceder à informação actualizada sobre ofertas de emprego ou para receberem instruções sobre as normas apropriadas à redação atraente dos seus Curriculum Vitae ou cartas de apresentação. Outros indivíduos, nomeadamente promotores de projetos, solicitavam conselhos e informações sobre os procedimentos jurídicos e os apoios financeiros existentes para a concretização dos projetos. No caso das associações e outras instituições, o apoio solicitado prendia-se normalmente aos aspetos técnico, administrativo e operacional (organização e planificação das atividades) e acesso aos apoios financeiros.

Este sistema de *network*, ou trabalho em rede, beneficiava das potencialidades da proximidade, traduzidas no apoio permanente e disponível no local, estabelecendo relações de confiança e propondo respostas integradas, condições tidas como essenciais para se obterem resultados sustentáveis. Assim, uma primeira etapa consistia na inclusão dos parceiros locais – autarcas locais maioritariamente, e associações locais – que ofereciam apoio para o desenvolvimento dos projetos, colocando à disposição os locais para se criarem os espaços adequados à realização de *workshops* e restantes dinâmicas deste trabalho. Esta rede de pontos de contato tornou-se numa referência para a população e particularmente para todos os interessados na área empresarial.

Os técnicos foram apresentados às populações através da organização de reuniões públicas em todas as localidades da região, onde eram anunciados os objetivos da associação e os tipos de apoio disponíveis, sendo também disponibilizados os contatos diretos dos técnicos. Foram distribuídos panfletos em locais de fácil acesso (instituições locais, cafés e outros estabelecimentos comerciais) e afixado o calendário das sessões de esclarecimento sobre assuntos de interesse comum (apoios financeiros e possibilidades de formação). Este trabalho de comunicação facultou a proximidade e a confiança entre os animadores locais e a população, pois a *network* foi identificada como uma ferramenta ao alcance fácil das pessoas e das organizações. Houve paralelamente um importante esforço de mobilização junto dos poderes públicos para o reconhecimento da suma competência destes técnicos como interlocutores e facilitadores na relação com o público-alvo. Este ponto revela-se particularmente importante, uma vez que, para se oferecerem respostas integradas, era essencial uma coordenação de esforços real e eficaz.

Além das preocupações anteriormente referidas – as questões da proximidade, sustentabilidade, confiança e integração – esta metodologia de trabalho contemplava também um atendimento individual, procurando-se assim adaptar as respostas às necessidades de cada indivíduo. Esta iniciativa surgiu depois de uma avaliação realizada junto do público, através de atendimentos particulares, mediante uma folha de avaliação de entrevista pré-definida. Isto permitiu o registo dos elementos essenciais para se definirem as etapas seguintes. Estes elementos incluíam: a situação face ao mercado de trabalho, a formação, as competências, experiência prévia, conceção do projeto, condições logísticas existentes (instalações, equipamentos), planos de investimento, entre outros. Após esta avaliação e no quadro dos contatos com os técnicos da ESDIME e/ ou outras estruturas associadas, os animadores locais apresentaram uma lista de possíveis soluções para os problemas identificados: propostas de ajustamento e outras soluções que permitissem uma maior viabilidade dos projetos. Esta etapa podia, consoante o caso, beneficiar de apoios externos – consultores da ESDIME, contatos com outras entidades públicas e privadas (associações de profissionais, universidades), sendo contínuo o acompanhamento do projeto por parte do técnico.

As etapas seguintes, de acolhimento, orientação e apoio, eram coordenadas pelos dinamizadores, sendo a sua abordagem transversal. Os dinamizadores eram acima de tudo os facilitadores que faziam a ponte entre as necessidades e os recursos, realizando um acompanhamento permanente. Este trabalho foi igualmente desenvolvido pela AFIP.

Apoio aos promotores de projetos: a experiência da AFIP (Associação para a formação e informação em prol do desenvolvimento de iniciativas locais) – França

Surgiu no seio da AFIP um tipo de serviço específico na área do apoio aos empresários. Este inclui: acolhimento, orientação, escuta, acompanhamento, apoio à redação dos termos do projeto, definição de um plano de ação e disponibilização de conteúdo informativo.

I. Ajuda à estruturação da ideia de uma maneira formal

1. Acolher

O contato inicial é determinante. Desde logo, a pessoa deverá sentir-se confortável, descontraída e à vontade. O ambiente deve ser tomado em consideração de acordo com esta premissa (um local aquecido, agradável, documentado, etc.) Os atendimentos estão por norma sujeitos a marcações mas os técnicos que procedem ao acompanhamento devem assegurar um papel de continuidade no apoio, mostrando-se igualmente disponíveis para receber pessoas de improviso. A primeira entrevista é capital para se passar à fase seguinte, à fase de acompanhamento do promotor ao longo do desenvolvimento do seu projeto.

2. Orientar

Muitas vezes o técnico pode indicar ao promotor uma forma mais rápida e mais eficiente de chegar aos parceiros, associações ou outras entidades apropriados. A orientação recebida pelos criadores de projetos é de acordo com a evolução do projeto e da sua formalização. O mais importante é que o promotor não perca tempo. O objetivo é mantê-lo constantemente informado, à medida que o projeto avança, sobre a rede de organismos especializados em apoio financeiro, jurídico, contabilístico, etc., para que se mantenha ao corrente dos organismos competentes e do tipo de informações que poderá encontrar junto de gabinetes de gestão, câmaras municipais e outros.

Por outro lado, o promotor do projeto poderá ser encaminhado para um curso de formação técnica, caso o técnico que acompanha o projeto o considere útil, uma vez que esta formação poderá responder em parte às falhas identificadas aquando da partilha de opiniões nos intercâmbios (falta de profissionalismo, falhas em matéria de gestão, controlo, etc). Tal exige do técnico uma suprema atenção quanto às possibilidades a oferecer ao formando no vasto campo da formação profissional continuada.

Os promotores podem ser também encaminhados para os organismos, coletivos ou singulares, intervenientes na dinâmica da região, em direção a potenciais clientes e a profissionais com negócios estabelecidos. Avalia-se igualmente a concorrência, para melhor se explorarem as potencialidades do sucesso da atividade.

Para as pessoas que buscam informações precisas ou que desejam fazer pedidos de financiamento, o papel do técnico será orientar os promotores para os organismos apropriados.

Em França, na área do apoio à criação de atividades empresariais, é importante a oferta na área da consultoria e existem numerosos consultores para o efeito. É indispensável que os técnicos da AFIP identifiquem os organismos especializados e conheçam a oferta de organismos potencialmente recetivos aos projetos apresentados, pois só assim os promotores poderão beneficiar de uma orientação adequada. Alguns projetos em fase bastante avançada poderão ser encaminhados para um apoio técnico certificado no Centro de Formalidades de Empresas (CFE).

Por último, deve referir-se que, na dinâmica da AFIP, o técnico responsável pelo apoio ao projeto (especializado nas fases de arranque e nas fases de emergência) tem capacidade para ativar uma ampla rede de organismos intervenientes (e uma outra de não menor dimensão, de recursos potenciais à escala regional). O objetivo é colocar à disposição dos promotores de projetos, um extenso e imprescindível registo de contatos.

3. *Escutar*

No processo de apoio, a função principal do técnico facilitador que integra a AFIP é a de escutar a pessoa em atendimento. Para o fazer, empenhar-se-á em estabelecer com ela uma relação de confiança, convidará o promotor a apresentar-se e levá-lo-á a falar de si mesmo e das suas aspirações, das suas competências profissionais e extra-profissionais, da sua formação e do seu ambiente familiar. Procura-se com esta abordagem avaliar com precisão a personalidade do promotor para melhor o poder ajudar posteriormente a concretizar o seu projeto.

Para os indivíduos que solicitam o apoio dos técnicos AFIP, a partilha de aspirações e ideias, abordando os vários ângulos dos projetos, constitui desde logo um passo importante para a sua possível realização. Este é o momento do primeiro confronto da ideia ou do projeto, com a realidade. Este primeiro confronto é uma forma de explorar as possibilidades e também de acalmar a expectativa. É igualmente uma ação importante para apoiar a autonomia do promotor. Os espaços destinados a este trabalho são, antes de mais, espaços que predispõem ao diálogo, onde os indivíduos exprimem as suas aspirações, a paixão por um determinado trabalho, onde discutem as suas ideias e os seus projetos. Os técnicos da AFIP mantêm absoluta isenção na avaliação dos projetos, e ainda menos pretendem substituir-se a qualquer instância de controlo administrativo ligada às prerrogativas do emprego ou outras.

Abrir o caminho para que o promotor se exprima livremente exige igualmente competências particulares. É necessário saber escutar, ter capacidade para deixar o indivíduo à vontade, construindo desde logo uma base de confiança que o levará a utilizar as palavras. A principal qualidade do técnico é a competência para se envolver numa escuta ativa e empenhada. O efeito espelho deve desempenhar um papel preponderante. O que sobretudo se pretende é projectar as pessoas de maneira inteligível e construtiva. Numa primeira abordagem, o facilitador deverá evitar avançar para respostas pré fabricadas (sobre, por exemplo, o orçamento previsional). Tal não contribuiria para a construção da autonomia do promotor, que é, afinal, o primeiro objetivo deste trabalho. Considerando-se igualmente a dimensão humana, a dimensão “Educação popular” deve ser respeitada, para que o apoio possa alargar-se não só às atividades económicas mas também aos projetos de vida e familiares.

II. Apoio à construção do projeto

1. Apoiar

A uma primeira escuta, a assistência do técnico de apoio consiste na reconstituição da ideia do promotor, exatamente da forma como esta lhe foi apresentada, para que o promotor tenha a possibilidade de reconsiderar a sua exposição inicial e eventualmente reconsiderar até a possibilidade de recuar.

A formulação da ideia, e posteriormente a apresentação do projeto, são fundamentais. Quem tem um projeto efetivo, é necessariamente levado a apresentá-lo a alguém. Num dado momento procurará o apoio de um autarca, de um banqueiro, de um técnico, de um agente de desenvolvimento, um financeiro ou simplesmente um parente ou amigo.

A apresentação do projeto, reflexão sobre os termos utilizados, reformulação dos termos do projeto, são igualmente particularidades que carecem do apoio do técnico facilitador.

2. Redigir a apresentação do projeto

Os profissionais convidam normalmente os promotores dos projetos a formularem as suas ideias por escrito. Podendo tratar-se de um exercício difícil, é no entanto indispensável. Para ajudar os promotores a apresentarem as suas ideias por escrito, os facilitadores recorrem a ferramentas como o “Dossier-Projeto”: uma série de uma centena de questões sobretudo destinadas a ajudar o promotor a definir o seu projeto com exatidão. Passar os termos do projeto para o papel é um exercício que serve antes de mais para clarificar ideias. É a solução encontrada para que o promotor se depare com questões pertinentes que o levem a apropriar-se do seu próprio projeto empresarial.

Este exercício é também um meio eficaz de apresentar o projeto, lançando-o para o exterior (tornando-o acessível). Este é também o momento ideal para se compilarem informações e dados úteis para a redação dos dossiers de caráter oficial (pedidos de financiamento, contratos com companhias de seguros, créditos, etc.)

A passagem para escrito também pode ser essencial na medida em que revela ao técnico os projetos “fantasma”, considerados mais como vias de escape do que propósitos inspiradores de credibilidade. A passagem à redação é portanto uma etapa em que o técnico analisa a maior ou menor coerência das ideias até então apenas expressas oralmente.

3. Definir um plano de ação.

A definição de um plano de ação tem como objetivo comprometer o indivíduo numa dinâmica ativa. Trata-se de estabelecer objetivos a curto prazo, incitar o promotor do projeto a contactar os interlocutores apropriados: visitando empresas, realizando cursos intensivos, fazendo leituras esclarecedoras, pesquisando na internet, levando a cabo inquéritos no terreno, etc... Assim, o técnico incitará o promotor a calendarizar as várias etapas do seu projeto, para melhor o construir. Aconselha-se o recurso ao *retro-planning*. É a partir desta fase que o princípio da realidade assume toda a sua dimensão.

Reconsiderar o projeto – por vezes o facilitador pode ser confrontado com ideias ou projetos dificilmente exequíveis ou claramente votados ao fracasso. Nesse caso, o papel do técnico não é exprimi-lo diretamente, partindo do princípio que, à priori, qualquer projeto pode ser viável. O objetivo é antes levar o indivíduo a olhar o projeto com distanciamento, levá-lo a pesar os obstáculos, para o incitar a reconsiderar e a talvez encaminhar-se para outra solução.

Os “becos sem saída” ou aparentemente sem saída, não devem ser considerados como uma condenação ao fracasso, mas antes como oportunidades que podem evitar os prejuízos muitas vezes decorrentes dos impasses que sabemos associados aos aspetos económicos. Nesse caso, a exposição do projeto por escrito poderá antes conduzir ao regresso ao mercado de trabalho ou à inscrição num curso de formação profissional, que também constituem saídas positivas de valor notável.

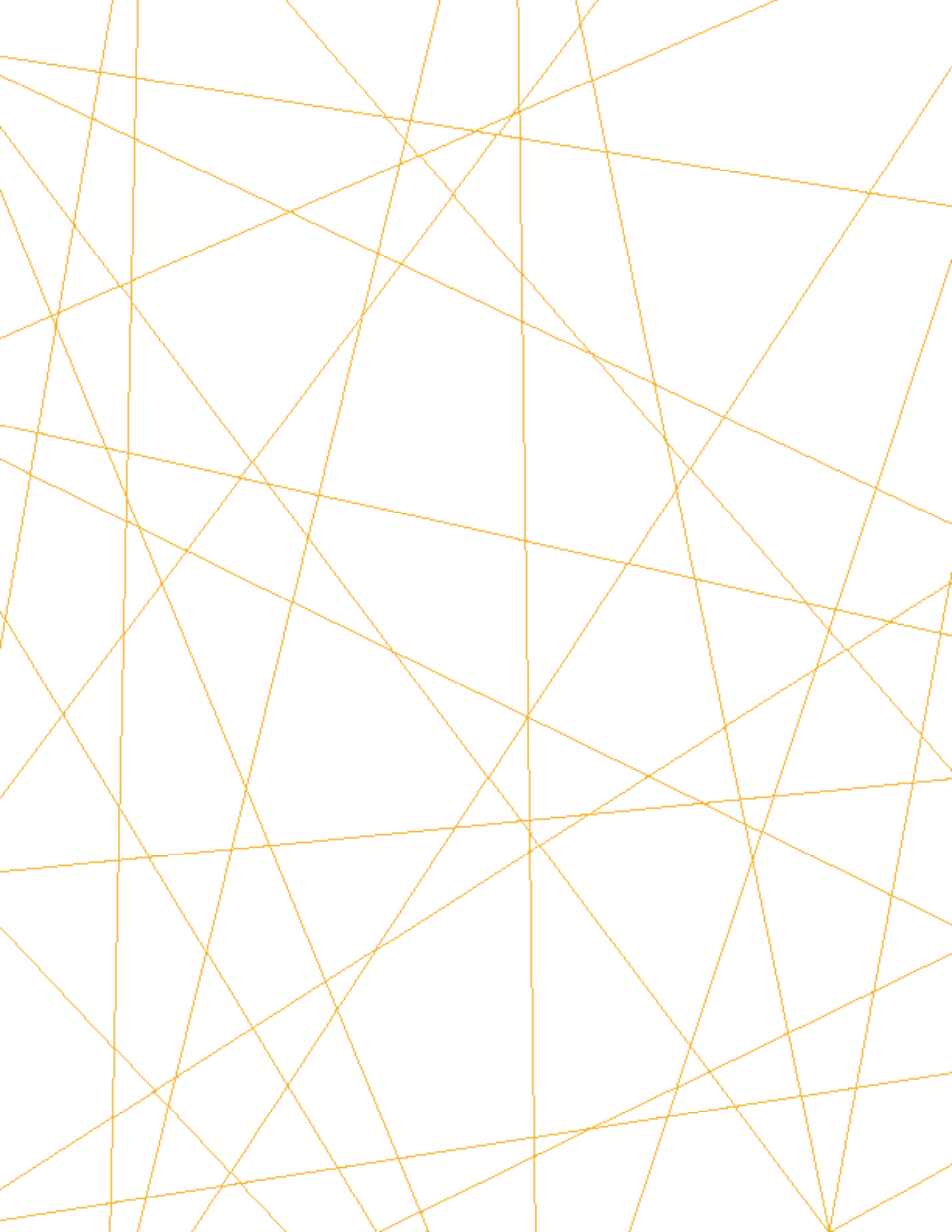
4. Informar

Informar exige competências particulares. O profissional da AFIP, responsável por esta tarefa na fase de arranque do projeto”, compara-se a si mesmo mais a um animador generalista do que a um técnico especializado numa área específica. Tendo capacidade de difundir informação em direto, está particularmente apto a encontrar e fornecer informação. A sua função é também localizar e identificar as diferentes fontes de informação, tomar conhecimento das atividades desenvolvidas pelas pessoas à escala da região (autarcas, entidades financeiras, economistas, parceiros...)

A maior parte das pessoas atendidas apresenta as suas questões e anseia por respostas. Os promotores de projetos partilham regularmente as mesmas preocupações e vêm normalmente em busca de respostas que lhes esclareçam exatamente quatro pontos:

- _ Viabilidade do projeto
- _ Dúvidas quanto ao estatuto jurídico
- _ Procura de um local para instalação (edifício)
- _ Financiamentos.

O que se propõe não é exatamente um apoio técnico. No entanto, as questões (preocupações) de ordem jurídica, financeira e fiscal são naturalmente recorrentes e devem encontrar uma resposta em tempo útil. Ainda que não se trate da sua principal vocação, o técnico deve estar bem informado sobre todas as questões que envolvem a criação das empresas e o empresariado. Este também pode fornecer informação básica sobre as ajudas financeiras existentes, os diferentes estatutos legais, a lógica da previsão financeira, o plano contabilístico e o estudo do mercado (potencial). O objetivo é simultaneamente tranquilizar os aspirantes a empresários pouco familiarizados com estas questões, que os deixam por vezes apreensivos. Trata-se sobretudo de insistir na importância da motivação como caminho para o sucesso.





A metodologia concebida pela Associação ROTA DO GUADIANA através dos seus empregados, baseada na experiência adquirida via Programa REDE, permite-nos apresentar uma proposta no que respeita à metodologia do apoio técnico à gestão.

Esta metodologia foi criada e implementada na região do Alentejo pelo Instituto do Emprego e Formação profissional (IEFP), em parceria com as associações públicas e privadas. O seu objetivo é oferecer apoio para a consolidação das empresas, contribuir para a disseminação de projetos empresariais sustentáveis. Infelizmente esta dinâmica não se manteve por muito tempo e foi suspensa ainda que tivesse sido demonstrada a sua eficácia. O formato de ações públicas atualmente existentes não é de modo nenhum comparável uma vez que estas estão longe de possuir o mesmo alcance e o mesmo impacto.

Em termos práticos, esta metodologia resume-se a um apoio que oferece serviços de consultoria dirigida para duas vertentes:

Projeto/promotores de projetos

Neste campo, a consultoria traduz-se no apoio à preparação do Business Plan (BP) do projeto/ideia do empresário.

A preparação do BP é de capital importância. Com efeito, o BP é uma ferramenta essencial para que o indivíduo possa tomar decisões ponderadas no que respeita aos investimentos inerentes ao projeto. É o instrumento através do qual nos é permitido pensar, debater, encarar e afinar um projeto para o adaptar ao máximo às regras do mercado. Por outro lado, caso o projeto tenha sido considerado não-viável, o BP poderá levar o indivíduo à (penosa) decisão de renunciar à sua ideia.

A preparação de um BP, sob o controlo de um consultor, deveria incluir os seguintes aspetos:

- Principais objetivos a atingir: para o efeito foi elaborada uma check list, que será, porém, somente utilizada quando completa a redação do BP.
- Resumo e comentários: devem ser sublinhadas as vantagens e potencialidades do negócio, qual a atividade patenteada no projeto e quais as razões que justificam o seu sucesso (também a incluir na sequência da redação do BP)

- **Perfil da equipa de gestão:** a equipa responsável pela orientação dos projetos desempenha um papel vital no seu sucesso, independentemente do domínio da atividade. Na maior parte das empresas, a qualidade, a motivação e os desempenhos desta equipa no local podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. Daí, a grande importância de se incluir no BP um capítulo com uma descrição da equipa de gestão, identificando as suas diversas funções, as pessoas implicadas na dinâmica e as suas qualificações e tudo o mais que possa trazer valor acrescentado pelo contributo dos orientadores do projeto.

Além dos aspetos mencionados, também é conveniente referir todos os serviços que podem ser solicitados junto dos profissionais e consultores, as suas respetivas identificações e respetivos C.V., e os custos envolvidos. Esta área inclui os consultores especializados em fiscalidade, estratégia e marketing, serviços de contabilidade externos, consultores jurídicos e financeiros, etc.

- **Contexto do projeto :** nesta área do Business Plan, procuramos descrever a maneira como o projeto se irá desenvolver ou a maneira como irá integrar-se no seu ambiente envolvente, considerando-se também o seu posicionamento face à concorrência e às prováveis oportunidades.

– **Análise do setor:** a forma como o projeto se inscreve num ambiente global exige um tratamento rápido dos aspetos mais concretos do setor onde irá integrar-se.

– **Oportunidades e ameaças:** segundo os elementos compilados que abordam a forma como o setor evolui e é analisado, é absolutamente necessário sublinhar as oportunidades e ameaças que ele representa. Quando um indivíduo aspira à criação de uma empresa, as oportunidades previamente identificadas são o ponto de partida para a concretização da sua ideia e para o sucesso da sua empresa. Enquanto que as ameaças representam os principais riscos que podem contribuir para o fracasso da atividade. Estas exigem atenção extrema e permanente ao ambiente envolvente e necessitam ser combatidas com mecanismos de reação, caso os riscos se venham a confirmar.

– **Breve história do projeto:** nesta fase é fornecida uma breve descrição do conjunto dos termos do projeto, desde o seu início até ao estágio em que se encontra. É portanto necessário que se faça uma breve descrição do trabalho previamente realizado, referindo todas as vendas, contratos, ou fortes perspectivas de negócios praticamente realizados, se for o caso.

– **Posicionamento do projeto no seu setor económico.** Em termos práticos, esta parte do BP deverá descrever a Declaração de Objetivos da empresa, e a maneira como esta se irá posicionar num mercado específico, quer se trate de um amplo mercado ou de um nicho.

• **Plano de marketing:** Esta secção é parte integrante do Business Plan. Deverá mencionar tudo o que é suscetível de atrair os clientes e, por outro lado, dar a conhecer a empresa, em todos os seus aspetos, aos potenciais clientes, para potenciar a compra. As quatro principais variáveis do marketing constituem um guia importante para a elaboração do plano e, sobretudo, para a preparação de futuras decisões indispensáveis.

De um modo geral, os principais aspetos do plano são os seguintes:

- ***Mercado alvo;***
- ***Política de produtos,;***
- ***Política de preços;***
- ***Políticas de vendas e distribuição;***
- ***Políticas de promoção e publicidade.***

• **Produção e operações:** as produções e as operações são responsáveis pelos processos de fabrico e de preparação bem como pelo desenvolvimento dos produtos e serviços, desde a aquisição das matérias primas até à entrega na área de distribuição ou até as necessidades do cliente serem satisfeitas, no caso dos serviços.

No BP, é igualmente necessário mencionar o ponto crucial de implementação das operações e do processo de produção, as necessidades tecnológicas e as medidas a tomar para que o processo seja concluído.

• **Estudo económico e financeiro:** o estudo económico e financeiro do projeto será crítico na análise da viabilidade do projeto, assumindo igualmente o papel de guia na orientação do promotor quanto aos objetivos financeiros que a empresa deve cumprir. A fim de realizar o estudo económico e financeiro do projeto, as principais variáveis qualitativas da empresa devem ser calculadas e quantificadas, não apenas em termos da implementação do projeto mas também em termos de projeções futuras. Uma vez reunidas todas as informações, poderemos então definir os gráficos financeiros a submeter aos diversos organismos associados ao BP. Estes gráficos, que servirão de base à futura monitorização financeira, são elementos essenciais para a gestão da empresa. Todas as despesas de investimento deverão ser identificadas e quantificadas, deverá também fazer-se uma estimativa dos lucros esperados (vendas), sendo também os custos objeto de avaliação.

- **Revisão do BP:** em última análise uma revisão final é essencial para redefinir todos os riscos inerentes ao projeto e para preparar a declaração de objetivos deixando esta tarefa para o último lugar.

Empresários com empresa já formada

Neste caso, deverá ser oferecido apoio ao empresário sob forma de consultoria com base em dois planos de ação separada por um intervalo de tempo.

1.º: Diagnóstico estratégico

O consultor deverá proceder, em colaboração com o empresário, às análises necessárias para a resolução dos diferentes aspetos afetos às atividades da empresa, a fim de identificar as potencialidades e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças (análise SWOT).

O instrumento utilizado para o efeito corresponde a um documento estruturado que permite analisar os principais indicadores do diagnóstico estratégico, para se elaborar um documento de conteúdo correspondente à visão do indivíduo responsável pelo desenvolvimento e pela organização da empresa.

Um empresário munido de um diagnóstico estratégico preparado no âmbito das competências adquiridas na aprendizagem da arte de preparar planos de ação anuais, quanto à sua própria operacionalidade, controlo e avaliação da empresa, exigirá certamente da sua equipa elevados níveis de competência a fim de promover continuamente as suas próprias aptidões, achando-se igualmente capaz de se virar para o exterior para ir ao encontro das competências complementares ideais para que a sua empresa venha a satisfazer plenamente as necessidades dos clientes.

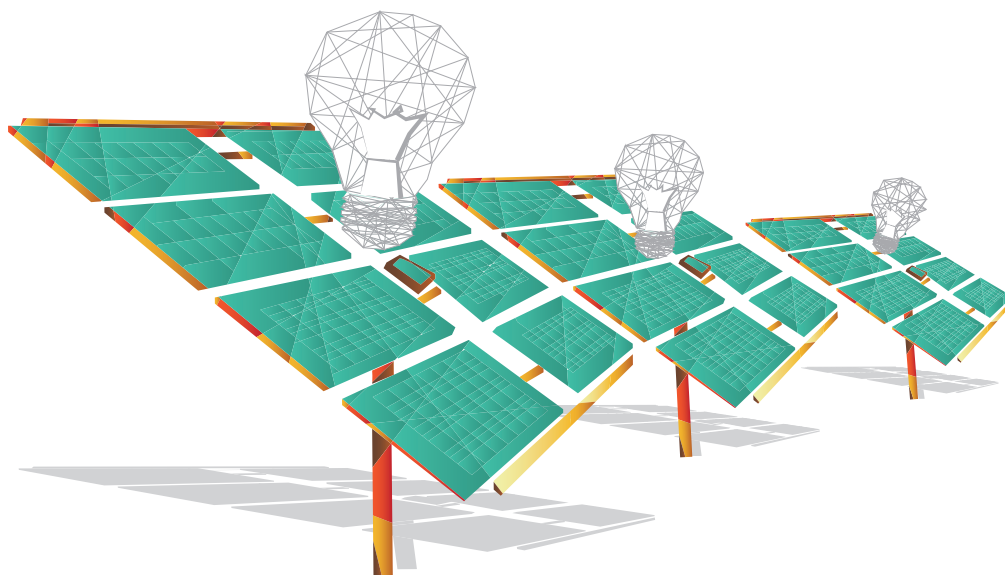
A preparação do diagnóstico estratégico deverá conformar-se nos seguintes moldes:

1. Identificação da empresa
2. Parceiros
3. Caracterização global da empresa: breve história da empresa, características gerais da sociedade; características gerais dos produtos ou serviços;
4. Caracterização do contexto externo: trata-se de caracterizar o ambiente externo da empresa, considerando o seu setor de atividade, o mercado no qual esta opera e, por último, a concorrência que deverá enfrentar.
5. Caracterização da situação interna: consiste em caracterizar a empresa em termos de recursos humanos, produção, vendas e financiamento.

2.º: Plano de ação

Depois de concluído o diagnóstico estratégico, são então identificadas as ações a levar a cabo para, por um lado retirar vantagens/lucros das oportunidades e soberanias existentes e, por outro, para ensinar o empresário a fazer face às ameaças/fraquezas detetadas no seio da sua empresa.

Em resumo, podemos afirmar que esta dinâmica de consultoria apresenta um forte potencial por se traduzir num apoio personalizado e individual com o propósito de cobrir dimensões vitais e críticas da atividade empresarial: gestão, marketing, organização de recursos humanos que, em particular no caso das micro-empresas, não beneficiam de uma atenção específica e também porque esta dinâmica se adapta às diferentes etapas da vida de uma empresa, desde a conceção à fundação, passando pelo estágio da consolidação.





cap.

Financiamento

É fato consumado que a superação das barreiras financeiras é determinante na tomada de decisão em matéria de empresariado. Na verdade trata-se de um dos elementos chave para a construção do plano de ação do empresário, interferindo igualmente na calendarização e na forma como o indivíduo conduz o processo de evolução do seu projeto, no propósito da sua rápida concretização. Este fator é frequentemente determinante para a evolução de um projeto e, naturalmente, quando nos referimos a projetos desenvolvidos em zonas rurais, onde os recursos financeiros disponíveis e o acesso às fontes financeiras são mais difíceis de obter, assume capital importância.

Atualmente, é essencial conhecer e analisar os instrumentos de apoio ao dispor para financiamento das iniciativas empresariais nas zonas rurais e a ação a desenvolver para a sua implementação. Como é também essencial analisar os respetivos apoios e as vias de acesso, considerando ao mesmo tempo futuras propostas com diferentes níveis de adequação às necessidades dessas zonas.

No Alentejo, podemos identificar vários instrumentos financeiros que oferecem apoio à criação de novos projetos empresariais, embora estes sejam, na sua maior parte, mecanismos a nível nacional. Destacaremos alguns destes instrumentos, de acordo com a sua natureza, condições oferecidas e a oportunidade que representam, ainda que apenas um destes exemplos tenha resultado de uma parceria regional e esteja adaptado à realidade da região.

Microcrédito

O microcrédito é um empréstimo bancário reduzido, que permite o apoio financeiro aos indivíduos privados do acesso a créditos bancários clássicos, e que desejam, no entanto, desenvolver uma atividade económica pessoal. Em Portugal, o microcrédito é gerido pela Associação Nacional do Direito ao Crédito (ANDC), em parceria com os organismos de financiamento (bancos) que garantem o crédito propriamente dito e através de uma rede de organismos locais (municípios, associações locais), que funcionam como agentes territoriais de difusão e de apoio. O microcrédito é, portanto, um pequeno crédito que obedece às seguintes normas: :

- Este crédito destina-se aos indivíduos privados do acesso ao crédito bancário clássico, que desejam no entanto obter um financiamento reduzido para a criação de uma empresa, criando também, deste modo, o seu próprio posto de trabalho.
- A iniciativa de investimento deve oferecer garantias de sustentabilidade e também gerar receitas suplementares e assegurar o reembolso do capital.
- A base de confiança estabelecida entre a ANDC aos empresários e vice-versa deverá ser praticamente ilimitada. Estabelece-se uma espécie de contrato de confiança entre as micro-empresas e a ANDC.

A dinâmica do microcrédito gere a atribuição de créditos e oferece um apoio à preparação do dossier de financiamento. Depois de concluído o processo de financiamento, os empresários são ainda apoiados para encontrar soluções que facilitem a resolução de eventuais problemas sobrevivendo no decurso da atividade. Atualmente, os montantes máximos atribuídos são de escassos milhares de euros, existindo, porém, a possibilidade de financiamento adicional proveniente de outras fontes, o que permite aumentar a capacidade de financiamento dos micro-empresários e também o alargamento das suas atividades.

A **principal vantagem** deste sistema reside no fato de garantir um financiamento bancário público que, não se achando ao abrigo desta modalidade, seria geralmente excluído pela inexistência das garantias reais ou patrimoniais por norma requeridas para a obtenção de um crédito comercial. Deste modo, o sistema de garantia bancária oferecido pela ANDC permite aos indivíduos em situação de exclusão social e económica, materializarem as suas ideias de criação de atividades empresariais.

A **principal desvantagem** do sistema provém do fato de o projeto se encontrar sujeito a determinadas restrições resultantes dos processos burocráticos impostos pelos organismos de financiamento. O fato da ANDC não poder ainda atribuir diretamente os créditos contribui forçosamente para esta dependência. Também, os limites de crédito impostos são relativamente baixos para fazer face às necessidades crescentes dos investimentos iniciais.

Em França, o microcrédito foi introduzido em 1989, pela ADIE (Associação pelo Direito à Iniciativa Económica). Este tipo de crédito destina-se aos empregados e aos beneficiários do RMI (Rendimento Mínimo de Inserção), privados do acesso direto ao crédito comercial. É ainda necessário sublinhar que, em França, as leis bancárias foram revistas de modo a poderem abrir-se exceções, concedendo às instituições de microcrédito a capacidade de atribuição direta dos créditos, através de fundos próprios ou dos bancos comerciais, e assim este sistema poderia cobrir, graças às suas estruturas, uma parte das suas despesas, permitindo-lhes também uma menor dependência do Governo e dos bancos.

Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego – Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)

Existe ainda, no âmbito do apoio Nacional, um mecanismo do Instituto do Emprego e Formação Profissional, denominado Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE). Este programa destina-se aos desempregados ou aos que se encontram em risco de perda do seu posto de trabalho. Inclui duas vertentes principais :

Os diferentes tipos de apoio à criação de empresas através de linhas de crédito disponíveis nos bancos, medidas que protegem o apoio aos projetos de criação de empresas, gerando emprego. Esta medida destina-se aos indivíduos em situação de desemprego voluntário ou que se encontram inscritos como estando em situação de procura de emprego há mais de nove meses, independentemente das razões da sua inscrição. Destina-se também aos jovens em busca do seu primeiro emprego, àqueles que nunca exerceram no passado uma atividade profissional, por conta própria ou por conta de outrem, e destina-se ainda aos trabalhadores independentes cujos rendimentos mensais médios no decurso do ano precedente à atividade não tenham ultrapassado o rendimento mínimo mensal. Este tipo de apoio apresenta uma linha de crédito que oferece empréstimos com juros relativamente baixos: Microinvest (100% do investimento até 15.000 Euros) ou Invest + (95% do investimento até um montante máximo de 200 000 Euros, mais 50 000 Euros por cada posto de trabalho criado.)

- Existem vários tipos de apoio destinados aos beneficiários do subsídio de desemprego para promover a criação de emprego próprio. É possível beneficiar das medidas de apoio aos projetos e iniciativas apresentados pelos beneficiários do subsídio de desemprego, desde que resultem num trabalho a tempo inteiro para os seus promotores. Isto permite aos beneficiários aproveitarem da totalidade do montante do subsídio de desemprego, de per se ou acrescido de algum outro tipo de apoio, nomeadamente os enumerados:

- Apoio complementar à totalidade do montante do subsídio de desemprego, como as bolsas diretas, num montante máximo até doze vezes a indexação dos benefícios sociais;
- Créditos com reduzidas taxas de juros: “Microinvest” ou “Invest +”

Este sistema composto de diferentes tipos de apoio apresenta vantagens quando comparado a outros sistemas. Tratando-se de projetos promovidos por indivíduos em situação de desemprego, beneficiários do subsídio social de desemprego, este sistema pode oferecer financiamentos não reembolsáveis que podem atingir um máximo de 35 000 Euros, acrescidos do valor máximo das ajudas por um período de 24 meses, e ainda do montante da ajuda complementar, equivalente a cerca de 5000 Euros. Estes montantes permitem aos investidores responderem às dificuldades financeiras iniciais, mesmo no que respeita a investimentos de dimensão considerável. O processo de análise é simples, levado a cabo pelos serviços locais do IEFP, e normalmente a resposta não demora mais de três meses a chegar. Quanto à medida da linha de crédito, a sua maior vantagem consiste em não ser necessário procurar um avalista. Além disso, a medida contempla também um acordo de isenção de taxa de juros por um período de 2 anos e um período de reembolso que pode alargar-se até aos 7 anos.

Os aspetos negativos prendem-se à lentidão do processo de análise conduzido pelos bancos e com as dificuldades por eles impostas, aparentemente por não estarem ainda suficientemente familiarizados com o processo (em vigor desde Setembro de 2009). Depois da experiência ESDIME, estamos também em condições de indicar que um outro fator desencorajante é a elevada taxa de insucesso devido aos critérios de avaliação mais uma vez impostos pelos bancos, que consideramos desajustados e incoerentes com a medida.

Fundo de apoio às micro-empresas, FAME

O FAME ou Fundo de Apoio às Microempresas, resulta de uma parceria entre a ADRAL, a Agência para o Desenvolvimento Regional do Alentejo, os Municípios da região do Alentejo e o Banco Espírito Santo.

Este é um dos poucos mecanismos de apoio financeiro atribuídos às empresas, criados à escala regional. O fundo FAME foi estruturado por todos os municípios implicados afim de melhor se ajustar às necessidades particulares de cada um. O objetivo deste fundo consiste em estimular os investimentos realizados pelas microempresas nos seus respetivos municípios, permitindo melhorar os seus produtos, serviços, instalações, equipamentos, etc., e estimulando o investimento em áreas estratégicas, tais como, qualidade, novas tecnologias, ambiente, higiene ou segurança. Este fundo serve igualmente para a criação de novas empresas e de novos empregos.

Os montantes dos investimentos são definidos autonomamente por cada município. Por exemplo, para o município de Aljustrel, o investimento máximo elegível foi fixado em 45 000 Euros.

A taxa de apoio será de 85% tratando-se da criação de novas empresas e 100% para empresas já implantadas no município, num montante de investimento considerado elegível. Esse apoio virá a traduzir-se num crédito reembolsável a 6 anos, com a possibilidade de poder vir a beneficiar de uma prorrogação durante o período de um ano.

Vinte por cento do financiamento para os projetos serão assegurados pelo fundo com os recursos disponibilizados pela Câmara Municipal a uma taxa de 0% de juros, sendo os restantes 80% assegurados pelo Banco a uma taxa de juros preferencial (taxa Euribor a 180 dias, mais um spread de 1,25%).

Todos os anos, de acordo com as estratégias municipais para o desenvolvimento, a Câmara Municipal define os setores e os sub-setores considerados como prioritários, bem como os montantes globais disponíveis.

Passamos a indicar os organismos responsáveis pela avaliação dos projetos para o FAME: Câmara Municipal, Banco Espírito Santo, ADRAL, Lisgarante, S.A. – Sociedade de Garantia Mútua, S.A. e IAPMEI, Instituto de apoio às PME e PMI e à inovação, I.P.

Abordagem LEADER

Posteriormente à iniciativa europeia LEADER lançada em 1991, a filosofia LEADER tornou-se influente para a implementação do Fundo Agrícola Europeu para o Desenvolvimento Rural (FEADER) em todos os estados membros da UE no período de programação 2007/2013. O eixo LEADER do FEADER tem como objetivo melhorar a Qualidade de Vida e fomentar a Diversificação Económica, visando igualmente a criação de postos de trabalho nas zonas rurais. Este é gerido por parcerias reunidas em Grupos de Ação Local. O instrumento financeiro tem a vantagem específica de ser gerido de acordo com o resultado da análise das necessidades das zonas rurais, para que sejam posteriormente consideradas de modo a se definirem as diferentes estratégias e as prioridades para estas áreas.

No entanto, constatamos que esta aparente vantagem ainda não foi apreendida, especialmente se nos detivermos na experiência portuguesa. Por outras palavras, o que observamos é uma pré-formatação centralizada das regras de aplicação e da definição das prioridades, o que não nos deixa muita margem para as verdadeiras parcerias locais. Um outro aspeto negativo da experiência do projeto LEADER em Portugal prende-se com as dificuldades com as quais se deparam os promotores de projetos para ultrapassarem um processo que se torna cada vez mais burocrático e exigente.

Ainda que não restem dúvidas de que estes fatores condicionam o sucesso e o alcance desta abordagem, é essencial assinalar a existência de numerosos aspetos positivos associados ao lançamento do programa. Dois desses aspetos são mencionados em baixo:

Em primeiro lugar, gostaríamos de começar por destacar o tema “gestão de proximidade”, incluído neste programa. O fato de estes Grupos de Ação Local serem geridos pelas Associações de desenvolvimento local que, em cooperação com os seus parceiros, conhecem a área e os seus agentes, assegura uma relação de confiança essencial ao processo de lançamento de uma empresa e ao acesso aos financiamentos. Deste modo, a tarefa do promotor do projeto é grandemente facilitada. A isto acrescenta ainda que muitas destas associações desenvolvem outros tipos de ação de apoio aos empresários, entre outras, formação e consultoria, resultado de uma abordagem integrada, com vantagens evidentes para os promotores dos projetos.

Em segundo lugar, segue-se que este programa se concentra na ajuda às micro-empresas, oferecendo um apoio financeiro para a realização de investimentos, podendo o montante não reembolsável ultrapassar os 60%. A percentagem e a dimensão do apoio não encontram precedentes em termos de vantagens, se examinarmos os outros sistemas de incentivos atualmente disponíveis para as atividades económicas no quadro do FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.

Como se pode verificar pelos exemplos apresentados, podemos concluir que os instrumentos de apoio ao investimento à disposição dos promotores de projetos nas zonas rurais apresentam uma natureza diferente e oferecem boas oportunidades. Mas existe uma dimensão claramente sub-valorizada e contudo de suma importância no que diz respeito aos apoios públicos ao empresariado. Referimo-nos ao financiamento para se dar início ao processo de arranque da criação da empresa. Este é um aspeto assaz ignorado e que deveria ser alvo de uma maior atenção, uma vez que se trata de um fator chave para o sucesso do empreendimento.

A verdade é que muitos dos promotores de projetos beneficiam de um apoio social. No dia em que decidem tornar-se empresários, deixam de ser beneficiários e tornam-se contribuintes, devem então fazer face a despesas obrigatórias que não se compadecem com as dificuldades inerentes à primeira etapa de uma empresa. Algumas experiências de isenção de contribuições sociais no primeiro ano de exercício não deixam de ser úteis, ainda que esta solução não baste para resolver todos os problemas com os quais deparam as jovens empresas.

Ainda que não responda diretamente ao problema financeiro, isto pressupõe no entanto um impacto evidente nas operações iniciais de uma nova empresa. Assim, a experiência francesa de Cooperativas de Criação de Atividades e Emprego revela-se um bom exemplo em termos de rede de apoio ao processo inicial. Os empresários começam por adquirir um estatuto jurídico de empregados e têm assim a possibilidade de testar a viabilidade da sua atividade libertos da perturbação e do nervosismo normalmente associados a esta primeira fase da criação de uma empresa.





Facilidade da instalação

A economia social e solidária impõe-se como alternativa à economia capitalista, colocando o indivíduo no epicentro do projeto da empresa. Para apoiar os promotores que desejam mergulhar nas atividades relevantes desta economia social e solidária, surgiram novas estruturas organizacionais, novas leis, novos centros de trabalho coletivo.

É o caso dos “espaços de experimentação” que representam uma rede de segurança no desenrolar do projeto empresarial, graças ao apoio personalizado e à possibilidade de o promotor poder beneficiar de um estatuto jurídico semelhante ao de um empregado, durante a fase de construção do projeto. Estes espaços podem ser incubadoras de atividades empresariais¹ ou espaços para testes agrícolas².

Os nossos diversos seminários de intercâmbios europeus no ano de 2010 permitiram descobrir vários locais destinados a testar atividades em Portugal. Em Moura existe o Centro de Apoio às microempresas e em Aljustrel o Centro Municipal de Acolhimento às Microempresas. Em França, nomeadamente em Flers, na Normandia, existe uma Cooperativa de apoio à criação de atividades e emprego

Existe um local disponível para testes agrícolas e também um viveiro de outras atividades, em Ambricourt (Nord pás de Calais) le Gerموir.

¹Local de acolhimento e de acompanhamento dos promotores de projetos de criação de empresas inovadoras. Oferece-lhes apoio em termos de formação, consultoria e financiamento, bem como alojamento, até à data em que se possam instalar num viveiro de empresas.

² Espaços onde o futuro empresário poderá testar a sua atividade agrícola, num terreno de cultivo e com o acompanhamento de um tutor agricultor que poderá esclarecer as suas dúvidas e acrescentar à sua aprendizagem

Em Portugal:

Centro de Apoio às Microempresas, em Moura, na região do Alentejo.

A associação Rota do Guadiana, gere, em parceria com o Município de Moura, um local que permite às empresas testarem a sua atividade num ambiente de supervisão. O município decidiu criar um centro de apoio às microempresas após ter constatado que esse serviço era inexistente na região.

Foi construído um imóvel para o funcionamento do centro, cujo objectivo é conduzir os promotores de projetos ao exercício das suas atividades. O edifício inclui seis armazéns, cinco escritórios, um bar, salas de reunião e salas de formação. As empresas permanecem ligadas ao centro num máximo de 3 a 4 anos, até posteriormente “voarem com as suas próprias asas”.

Este espaço apoia as empresas em fase inicial. A renda a que estão sujeitos os empresários é mínima e os equipamentos (fotocopiadora, fax, etc.), são partilhados, permitindo a redução de despesas fixas. O centro também permite aos empresários trocarem ideias, partilharem as experiências ou os equipamentos, e desenvolverem parcerias. Este espaço onde se desenrola o trabalho, local de apoio às PME e PMI, é também utilizado por outros agentes, nomeadamente a Associação ROTA DO GUADIANA. Com efeito, esta associação oferece formações a futuros promotores de projetos ou aos empresários no decurso dos testes. As áreas de formação incluem, a área comercial, marketing, contabilidade, etc. A associação coloca também as suas competências e a sua experiência ao serviço dos empresários a fim de os apoiar nas áreas da contabilidade, marketing, informática, etc. Assim, o promotor do projeto poderá dedicar-se exclusivamente à sua atividade.

Este local é um viveiro de empresas³. Faz parte de uma rede que inclui outros locais que oferecem o mesmo tipo de atividades (rede de viveiros).

Dado que o espaço abriu recentemente as suas portas, apenas uma empresa se encontra atualmente instalada. A função desta empresa é o controlo de qualidade dos painéis solares distribuídos na região. Equipada com as mais recentes tecnologias, exerce, por exemplo um controlo de resistência dos painéis fotovoltaicos ao calor, ao frio e às tempestades de granizo, previamente à sua comercialização e instalação.

Este espaço foi financiado simultaneamente pelo município e por empresas de capitais que apostam e investem nas iniciativas e no desenvolvimento das energias renováveis.

Dada a idade pouco avançada do espaço, é difícil avaliar o seu impacto económico.

³ Ferramenta de desenvolvimento económico local que apoia, do ponto de vista logístico e de estatuto, o promotor ou criador de uma empresa, até que esta adquira estatuto jurídico autónomo.

CMAME - Centro Municipal de Acolhimento de Micro Empresas, em Aljustrel, na região do Alentejo

O centro municipal de acolhimento de microempresas foi criado entre 2004 e 2005 e reagrupa principalmente as empresas ligadas ao setor de serviços. O seu funcionamento assemelha-se ao de uma incubadora onde as empresas se desenvolvem e onde é verificada a sua viabilidade. Este local não se destina a acolher uma empresa por tempo indeterminado. Este acolhimento constitui apenas uma rede e um salto para se ultrapassarem aqueles que são frequentemente os maiores obstáculos na vida de uma empresa. A empresa permanece no local por um prazo máximo de três anos, ainda que por vezes lhe seja concedida a dilatação deste prazo por mais um ano.

Estão disponíveis recursos logísticos tais como espaços alugados a preços reduzidos e também uma sala destinada, tanto a reuniões como a formações. O centro está também equipado com internet, fax, fotocopiadora, etc.

Para otimização dos locais e do material, a Câmara Municipal estabeleceu um protocolo com a associação ESDIME, para que esta difunda a informação e instigue os futuros empresários a integrarem o centro de acolhimento.

A gestão das candidaturas é feita de acordo com um processo simples, pelo departamento de desenvolvimento económico da Câmara Municipal e em parceria com a ESDIME, que procede à ação de apoio.

A associação ESDIME assegura o permanente acompanhamento no local a fim de fornecer todos os tipos de informação e de prestação de serviços administrativos.

A associação está altamente motivada e determinada a encontrar novos promotores de projetos para integrarem o centro. Foi levada a cabo uma campanha de sensibilização e informação para promover o local. Essa informação chegou assim às escolas, aos institutos técnicos, às universidades técnicas de Lisboa, para que os jovens pudessem ficar ao corrente da oportunidade que lhes pode ser oferecida (acompanhamento do projeto, espaço, financiamento).

Foi igualmente realizado um estudo junto de 32 empresas da zona industrial e do município, a fim de se analisarem as suas necessidades e expectativas. O município e a ESDIME desejam abrir neste centro um gabinete de informação acessível a todos os que desejam criar uma atividade por conta própria e necessitam de esclarecer as suas dúvidas.

Em França

Cooperativa de criação de atividade e emprego (CAE) na Normandia

A ideia desta cooperativa em Flers surgiu nos finais de 2007, após identificação da necessidade de uma estrutura de apoio, uma zona de segurança onde os promotores de projetos se pudessem testar no confronto com o dia a dia da sua atividade empresarial, antes de se tornarem independentes. Para o efeito, foi criada uma SCOP (Sociedade Cooperativa de Produção), no início de 2009, por um membro da AFIP Normandia,

Posteriormente, para promover esta estrutura ao serviço da informação, foram organizadas reuniões com o Pôle Emploi.

Sendo a CAE financiada através de uma parcela do retorno dos promotores do projeto, como o número de futuros empresários se revelou insuficiente, a CAE foi apoiada por fundos públicos. (A organização das CAE em França encontra-se estruturada ao nível de departamentos, com uma network de 125 CAE espalhadas por toda a França e um centro operativo principal sediado em Paris. A CAE em Orne, na Normandia, iniciou-se nesta experiência com apenas 3 pessoas. Mas este número aumentou para 32 no espaço de apenas um ano. Dos 32 indivíduos que integram a experiência em Orne, 14 são trabalhadores fixos.

Uma pessoa que deseje integrar a CAE deverá ter em atenção os seguintes pontos:

- A metodologia que esta se propõe a utilizar.
- O seu território de intervenção
- A compatibilidade com a vida pessoal
- Etc.

A CAE oferece acompanhamento ao promotor do projeto no que se refere à estratégia empresarial, contabilística e jurídica.

Os promotores de projetos desenvolvem várias atividades empresariais, nas áreas administrativa e contabilística, nas áreas da informática e da comunicação, criação de sites na internet e até prática de ortodontia.

Le Gerموir, na região Nord-Pas-de-Calais

O sítio Le Gerموir encontra-se localizado em ambiente rural, no município de Ambricourt, um distrito que agrega uma centena de habitantes.

Congrega as suas atividades numa velha quinta composta por quatro hectares de terras destinadas à agricultura biológica e em mais 600 m² onde se acham os edifícios. O projeto nasceu de uma parceria entre agentes locais e do apoio de um coletivo de associações (coordenadas pela AFIP Nord Pas de Calais). A eficácia do seu funcionamento deve-se à complementaridade e à partilha das competências dos diferentes intervenientes (associação Terre de Liens que desenvolve o seu trabalho na área da aquisição de terras agrícolas, AFIP, que trabalha ao nível da aquisição dos edifícios e animação do lugar, comunidade do distrito de Fruges, incubadora Chrysalide, etc.).

Este local tem lotação para dez pessoas (o número de aposentos é limitado em função da atividade desenvolvida pelo promotor do projeto e é limitado especialmente na área da agricultura).

No que se refere ao local destinado à realização dos testes agrícolas, este permite ao promotor do projeto testar-se no quotidiano da sua atividade, no espaço de um a dois anos, ou seja, em dois ciclos de culturas, no máximo. Existem várias atividades no local destinado aos testes agrícolas, desde a horticultura biológica à criação de porcos ao ar livre, passando pela cultura de plantas aromáticas e medicinais.

Esta fase de teste permite-lhe ganhar autonomia sobre a gestão das terras e verificar a viabilidade do seu projeto. O promotor beneficia não só de uma parcela de terra agrícola biológica mas também da partilha de instrumentos agrícolas, podendo ali exercer a sua futura atividade como agricultor. Em fase de teste, o apoio e o aconselhamento são indispensáveis aos promotores para que os seus projetos possam beneficiar do teste. Pelo que necessitam assim de um tutor, na pessoa de um agricultor (p.ex. um horticultor especializado em agricultura biológica) que lhes permita poderem investigar e questionar sobre a sua atividade. Este tutor contribui para a máxima aprendizagem dos promotores sobre a sua futura atividade e orienta-os, se necessário, sobre a formação complementar.

Quanto à operacionalidade do viveiro de atividades, foi atribuído a cada empresa um espaço no local, que acumula as funções de armazém e escritório. O promotor do projeto exerce a sua atividade ao abrigo jurídico, o que lhe permite reduzir os riscos financeiros e ser guiado nos assuntos administrativos. O espaço alberga várias atividades (instalação de painéis fotovoltaicos, marcenaria, venda direta de cabazes de vegetais, etc.).

Para além da cultura da terra e da criação de postos de trabalho, o Le Germor exorta os promotores de projetos à animação e à gestão do território onde vivem. Estes são os agentes reais do desenvolvimento sustentável.

Independentemente do território (Portugal ou França) ou do tipo de dinâmica estabelecida (viveiro, espaço de teste agrícola, centro de microempresas) os dinamizadores de todos estes espaços partilham uma comum constatação. Sem o apoio substancial das políticas públicas, é difícil criar tais espaços. Com efeito, sem uma forte motivação por parte dos órgãos governamentais e sem ajudas públicas, estes espaços não teriam visto a luz do dia. O sítio de Moura está a cargo do município e o projeto do le Gerموir conseguiu vingar graças a subsídios e ao apoio de organismos públicos. Consta-se também que estes espaços, com uma taxa de ocupação de 100%, são economicamente viáveis. Em França chegam a existir listas de espera de promotores de projetos que desejam integrar estas estruturas.

Através das várias experiências levadas a cabo, constatamos igualmente que estes espaços coletivos permitem ao promotor do projeto escapar ao isolamento, sendo na verdade o isolamento o maior obstáculo à ousadia da criação de uma atividade. Seja qual for o local ou a sua situação geográfica, estes espaços permitem a sinergia entre os promotores dos projetos e os mercados económicos ligados às suas atividades.

Estas ferramentas permitem, portanto, ao promotor testar a viabilidade da sua empresa e beneficiar de um apoio logístico para a sua instalação.

Estes espaços coletivos de trabalho, desenvolvem igualmente nos promotores, a noção da rentabilidade económica do projeto e da vitalidade da região onde pretendem exercer a sua atividade. O promotor integra-se totalmente no território e torna-se um agente ativo da comunidade. Pode assim criar e desenvolver relações humanas e profissionais e integrar uma rede colaborativa que lhe permite o intercâmbio do “savoir faire” e a partilha das experiências de vida

Estas ferramentas permitem ao promotor do projeto uma partilha de meios e ferramentas que ele não poderia adquirir sozinho na primeira fase da criação da sua empresa. No caso das atividades agrícolas, por exemplo, considerem-se, a aquisição das terras, de material e utensílios agrícolas, ou ainda o serviço de aconselhamento para as saídas de mercado em circuitos curtos..

No que respeita às atividades económicas mais clássicas, estes espaços inovadores colocam à disposição novos materiais e novos recursos, tais como fotocopiadoras, armazéns ou até mesmo a partilha de competências nas áreas de recursos humanos, contabilística e jurídica.

Para além do propósito de criar emprego, o conjunto destes projetos coletivos também se propõe à criação de atividade em meio rural e à construção de laços sociais entre os diferentes agentes de uma mesma região.

CON CLU SÃO

O exercício de compilação metodológica apresentado neste documento representa um esforço de síntese e associação entre diferentes práticas e contextos. Apesar das notáveis diferenças entre as realidades rurais europeias e em particular entre as zonas rurais francesa e portuguesa, especialmente no que toca ao quadro legal e institucional, os pontos de convergência oferecem uma visão global da metodologia de apoio e acompanhamento dos futuros empresários. As dificuldades encontradas em ambos os casos têm frequentemente causas comuns, o que nos permite exercer um controlo comum em todos os aspetos: formação, acompanhamento, consultoria, financiamento e instalação.

Pensamos que as abordagens metodológicas apresentadas neste documento cobrem toda uma gama de respostas necessárias ao esclarecimento dos promotores de projetos e propõem uma série de soluções adequadas ao enquadramento das diferentes atividades. Sugerimos também algumas “dicas” para o futuro da empresa, para que se possam mais facilmente ajustar as respostas às necessidades. É necessário sublinhar os aspetos que consideramos mais importantes no que diz respeito a esta matéria:

- É importante redirecionar as políticas públicas, flexíveis, intensivas e extensivas, sem qualquer distinção no que respeita aos indivíduos que dirigem, apelando a um maior empenho da sua parte, no apoio às dinâmicas de formação, com o objetivo de se fomentar o espírito empresarial.
- Todas as associações locais deviam investir mais numa resposta global formação-ação, que associa estreitamente formação e apoio, devendo também e independentemente da sua natureza, acrescentar ainda ao conjunto das suas ações outras ações ligadas à sensibilização e à promoção do empresariado.
- Necessidade de definir os mecanismos de apoio permanente no que respeita ao acompanhamento de tarefas, o que implica a atribuição de recursos públicos locais, regionais e centrais para o financiamento das equipas locais no seio de estruturas associativas consolidadas e experimentadas.
- Criação das condições legais para minimizar os efeitos nefastos da transição do estatuto de beneficiário de subsídios sociais ao de empresário sujeito às contribuições sociais obrigatórias, favorecimento da emergência de processos que levem a reduzir progressivamente os subsídios, permitindo entretanto o acumular destes últimos com o retorno inicial proveniente da atividade profissional.

Projeto **ESCALE**

O projeto ESCALE (Échanges Solidaires de Collectifs d'Accompagnements Locaux en Europe) - Intercâmbios solidários de coletivos de apoio local, é um projeto europeu levado a cabo pela AFIP e o CELAVAR em parceria com a ESDIME, ROTA DO GUADIANA e FONDATION GENISTA. O objetivo deste projeto é criar uma rede europeia de dispositivos coletivos territoriais (DCT) para a promoção da criação de atividade em meio rural. Esta rede deveria permitir aos promotores de projetos integrarem no seu percurso empresarial uma experiência europeia. Poderiam assim enriquecer o seu projeto através do intercâmbio de experiências e metodologias, beneficiando igualmente do apoio e do acompanhamento dos parceiros europeus como complemento ao que lhes é oferecido no seu país de origem.

Conjunto dos documentos: (referencial, fichas, impressos, newsletters, relatórios dos seminários de trabalho). Downloads disponíveis on line, no site www.celavar.org/escale.

AFIP, Associação de Formação e Informação para o desenvolvimento de iniciativas rurais

A AFIP é uma rede associativa que promove a formação e a animação em meio rural, tendo em vista os seguintes propósitos:

- Fortalecer o potencial das iniciativas rurais não só por parte dos agricultores em geral mas de todos indivíduos que habitam a região.
- Favorecer o desenvolvimento das práticas coletivas e das iniciativas de grupo.
- Facilitar a superação dos obstáculos.
- Facilitar as ligações horizontais entre os agentes do desenvolvimento rural.

As suas áreas de intervenção incluem, formação, acompanhamento de projetos coletivos e individuais e ainda informação sobre a atualidade agrícola e rural, especialmente através da edição da revista “Transrural Initiatives”

www.afip.asso.fr

CELAVAR , Comité de Estudo e de Ligação das Associações de Vocação Agrícola e Rural

O CELAVAR coordena 13 associações francesas que contribuem para uma network que promove a formação e o desenvolvimento nas comunidades rurais.

Os objetivos do CELAVAR encontram-se definidos nos seus estatutos, assinados pelos membros competentes :

- Favorecer a análise dos problemas específicos das associações vocacionadas para a agricultura e a ruralidade.
- Facilitar iniciativas que envolvem a análise e a troca de ideias em assuntos de interesse geral.
- Promover a cooperação e a coordenação entre as associações ligadas à agricultura e à ruralidade, e a sua representação no seio de outras organizações e organismos públicos.

Nestas áreas, O CELAVAR enriquece as práticas dos seus membros através da metodologia para os agentes nacionais e locais, apoiando a cooperação regional e fornecendo informação aos seus agentes.

www.celavar.org

ESDIME, Agência do desenvolvimento local do Alentejo do Sudoeste

A ESDIME é uma cooperativa de solidariedade social e uma das primeiras organizações a trabalhar para o desenvolvimento dos espaços rurais em Portugal. O seu objetivo é apoiar o desenvolvimento dos projetos profissionais nos seguintes setores: animação territorial, ações de formações, apoio técnico às associações e às organizações locais, promoção e apoio aos parceiros locais, integração psicossocial de mulheres em dificuldade, apoio à gestão de projetos, cursos para adultos e promoção da igualdade entre homens e mulheres.

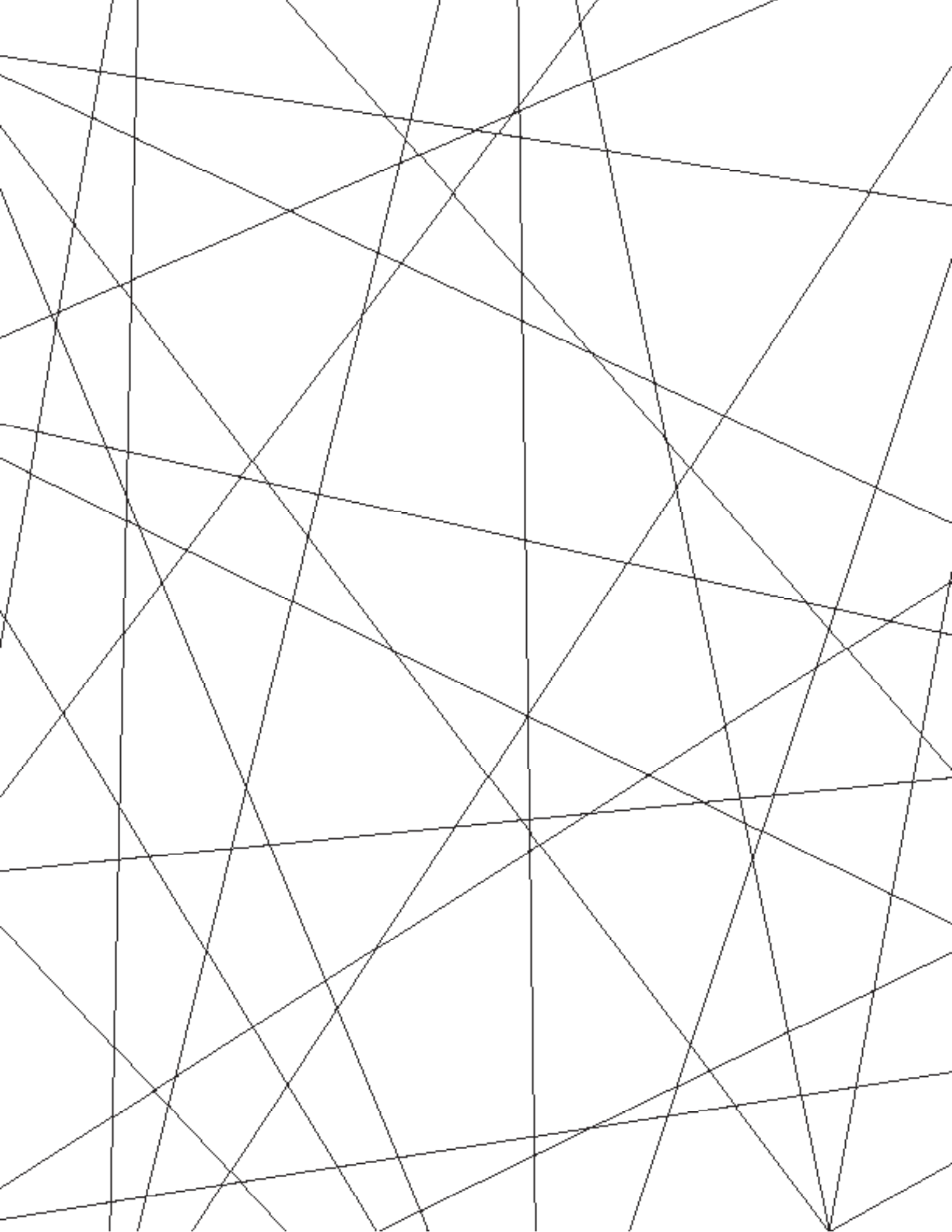
www.esdime.pt

ROTA DO GUADIANA, associação de desenvolvimento local em Portugal

A ROTA DO GUADIANA foi criada em 1992 e é uma Associação de Desenvolvimento Integrado, tratando-se de uma entidade privada sem fins lucrativos. Nascida de uma iniciativa local construída com base em parcerias locais e inter-institucionais, esta associação de desenvolvimento local foi criada com o objetivo de apoiar a realização de projetos em diferentes áreas de intervenção, tais como a revitalização económica, a cultura, o património e o ambiente, a educação e a formação. A associação tem a sua sede social em Serpa. Escolheu a margem esquerda do rio Guadiana como território prioritário de intervenção (sudoeste de Portugal).

www.rotaguadiana.org





“A Escola Empreende”

Propriedade: Esdime | Rota do Guadiana | AFIP

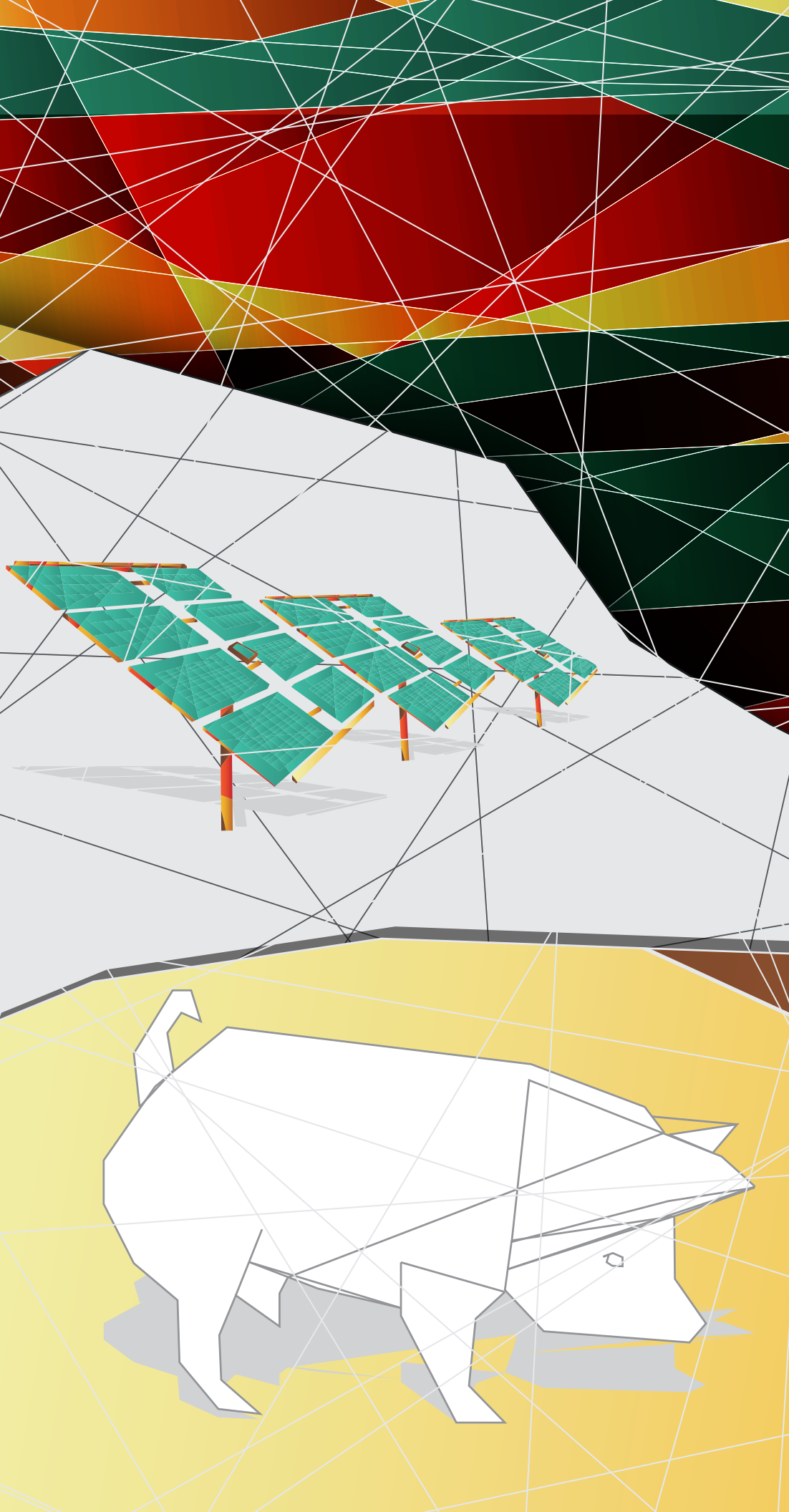
Concepção de conteúdos: Francisco Fragoso

Design: Henrique Figo

Impressão: Gráfica Almondina - Torres Novas

Depósito Legal:

Esta edição integra o projecto ESCALE - Rede Europeia de Apoio ao Empreendedorismo, promovido pela parceria Esdime | Rota do Guadiana | AFIP | CELAVAR | Genista Foundation
Projecto co financiado pelo Eixo LEADER, Cooperação, no âmbito do PRODER



Parceria



**ROTA DO
GUADIANA**

ASSOCIAÇÃO DE
DESENVOLVIMENTO
INTEGRADO



Co-financiamento



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu Agrícola
do Desenvolvimento Rural

A Europa Investe nas zonas rurais