



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Semente Solidária
Projeto de Empreendedorismo Social

Andreia Sofia Nabais Martins

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Serviço Social
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Alcides Monteiro

Covilhã, Outubro de 2014

Dedicatória

Dedico às pessoas com quem partilhei ideias, dias e noites de trabalho, nervosismo, cansaço e paixão. Dedico a todos aqueles que contribuíram com o seu esforço, tempo, dedicação, carinho, amizade e sobretudo Saber e Conhecimento.

Dedico a Liliana Cavalheiro, uma amiga muito especial que partiu demasiado cedo.

Agradecimentos

Ao Professor Alcides, pelos conhecimentos transmitidos e partilha de experiência, pelo apoio e disponibilidade;

Aos profissionais da Meimoacôop, pela receção acolhedora, simpatia, colaboração em todos os momentos e disponibilidade de meios/serviços e recursos necessários para a realização do Projeto;

Aos corpos sociais da Associação Solidariedade sem Fronteiras e aos seus associados por toda a disponibilidade, apoio e companheirismo;

Aos colegas de curso pelo apoio e companheirismo;

Aos meus pais e irmãos, fonte indispensável de apoio e de força, pelo apoio incondicional;

Ao meu noivo, por toda a paciência e compreensão;

E finalmente, a todos os amigos, que ao longo da minha vida, me ouviram, ajudaram, e apoiaram na concretização dos meus objetivos, em especial ao Miguel a Ana Luísa, Elsa e a Joana. Agradeço a sua paciência e amizade.

A todos o meu sincero Obrigado!

Resumo

É na vontade de promover a mudança social, mesmo que seja a nível local, que surge o projeto Semente Solidária. Este projeto é dedicado à temática do empreendedorismo social, que prevê despoletar uma nova esperança para o interior, potenciando o setor primário em conjugação com o setor terciário. Desta forma, pretende contribuir para o desenvolvimento local do concelho de Penamacor.

De um modo concreto, o presente projeto pretende criar postos de trabalho, potencializando uma nova vida para os terrenos “abandonados”, através do cultivo de uma linha de produtos biológicos. Posteriormente, estes mesmos produtos serão vendidos, de modo a obter rendimentos que visem garantir a subsistência do projeto.

Neste sentido o presente trabalho apresenta um projeto de cariz social e não somente lucrativo, ou seja, um projeto que pretende a melhoria e transformação do contexto comunitário em que se insere, partindo de um modelo de gestão e de autossustentabilidade da sua ação e atividade, desenvolvendo uma notável capacidade transformadora, em que a procura de ganhos não se circunscreve aos lucros, mas abrange o valor social para a comunidade, promovendo o emprego, minorando a exclusão social e aumentando as “valências” de apoio e os benefícios da comunidade.

Palavras-chave

Empreendedorismo, empreendedorismo social, agricultura biológica, inserção social e profissional, desenvolvimento local.

Abstract

The will to promote social change, even at the local level, comes to the Semente Solidária project. This project is dedicated to the theme of social entrepreneurship, which provides trigger to a new hope for the interior, enhancing the primary sector in conjunction with the tertiary sector. Thus, aims to contribute to the local development of the city of Penamacor.

In a concrete way, this project aims to create jobs, enabling a new life to the "abandoned" land, through the cultivation of a line of organic products. Later, these same products will be sold, in order to earn income, to safeguard the livelihood project.

In this sense, this article presents a project with a social nature and not only profitable, ie, a project that aims the improvement and transformation of the community context. It appears from a management and self-sustainability of their action and activity, developing a remarkable transformative capacity, when demand gains not limited to profits, but it covers the social value for the community, promoting employment, reducing social exclusion and increasing the "valence" of support and benefits the community.

Keywords

Entrepreneurship, social entrepreneurship, organic farming, social and professional insertion
Local development.

Índice

Introdução	19
Capítulo I - Enquadramento Metodológico	21
Orientação Metodológica.....	21
Capítulo II - Diagnóstico Social	25
Capítulo III - Enquadramento Teórico	29
Empreendedorismo.....	29
Empreendedorismo Social.....	32
Empreendedorismo empresarial & empreendedorismo social	35
Capítulo IV - Projeto Semente Solidária.....	37
Natureza do projeto.....	37
Entidade Promotora	37
Enquadramento Histórico	38
Projetos	39
Localização	41
Fundamentação e Justificação do Projeto.....	41
Descrição do projeto	42
Finalidade do projeto	45
Objetivo Geral.....	45
Objetivos Específicos.....	45
Análise SWOT	47
Metas	49
Partes interessadas.....	49
Localização e cobertura espacial	49
Marketing Mix	50
Plano de Atividades	53
Cronograma das atividades	57

Recurso e Parcerias.....	60
Recursos	60
Parcerias.....	63
Financiamento	65
Viabilidade económica	70
Capítulo V - Acompanhamento e avaliação.....	72
Conclusão.....	74
Bibliografia.....	76
Anexos.....	79
Anexo I - Constituição e Estatutos da Associação Solidariedade Sem Fronteiras.....	79
Anexo II Material de divulgação do Curso EFA	80
Anexo III - Registo fotográfico da componente prática do EFA	81
Anexo IV - Registo fotográfico das “visitas de estudo” no âmbito da formação	83
Anexo V - Documentos no âmbito do Workshop de Empreendedorismo Sustentável	86
Anexo VI - Ficha de presenças.....	87
Anexo VII - Matrizes da análise swot.....	88
Anexo VIII - Viabilidade Económica.....	89

Lista de Figuras

Ilustração 1 Mapa Concelho de Penamacor	25
Ilustração 2 Logotipo da ASSF	37
Ilustração 3 Requalificação Sede Social.....	39
Ilustração 4 Logotipo Loja Social Penamacor	39
Ilustração 5 Logotipo Banco de Voluntariado	40
Ilustração 6 Cartaz Banco de Livros Escolares	40
Ilustração 7 Logotipo Sorriso Solidário	41
Ilustração 8 Sede Associação Solidariedade Sem Fronteiras	41
Ilustração 9 Esquematização do projeto Semente Solidária	42
Ilustração 10 Variedades regionais de hortícolas	44
Ilustração 11 Cobertura espacial.....	50

Lista de Tabelas

Tabela 1 Resultados da “Chuva de Ideias”- Elaboração própria -	27
Tabela 2 Análise Swot.....	47
Tabela 3 Comunicação Integrada de Marketing	51
Tabela 4 Plano de atividades	53
Tabela 5 Cronograma das atividades	57
Tabela 6 Recursos Logísticos.....	60
Tabela 7 Fornecimentos e serviços externos	62
Tabela 8 Identificação dos <i>Stakeholders</i>	63
Tabela 9 Descrição dos Recursos dos Atores	64
Tabela 10 Cobertura do Investimento Total	65

Lista de Acrónimos

ASSF	Associação Solidariedade Sem Fronteiras
AB	Agricultura Biológica
CMP	Câmara Municipal de Penamacor
CMCD	Centro Municipal De Cultura e Desenvolvimento Idanha-a-Nova
ESA	Escola Superior Agrária
EFA	Educação e Formação de Adultos
IEFP	Instituto Educação e Formação Profissional
IES	Informação Empresarial Simplificada
IPCB	Instituto Politécnico de Castelo Branco
MPB	Modo de Produção Biológico
UBI	Universidade da Beira Interior

Introdução

A globalização ditou a mundialização da economia, a alteração das relações de trabalho, criação de empresas e organizações transnacionais, a aproximação dos países, a expansão das tecnologias de comunicação e informação, mas não contribuiu para o desaparecimento da pobreza. Este facto torna-se evidente em muitas regiões, países ou locais que não conseguiram acompanhar esse avanço e que apelam “agora” ao desenvolvimento do espírito empreendedor dos cidadãos para, desta forma, eliminar barreiras sociais e criar novas relações de trabalho e novos modelos de empregabilidade.

Torna-se evidente que na área social se colocam grandes desafios, quer ao nível da criação de novas respostas, quer ao nível do reajuste das respostas já existentes, promovendo a articulação entre diferentes atores e interesses, para que a mudança social seja verdadeiramente possível.

E é na vontade de promover a mudança social, mesmo que seja a nível local, que surge o projeto Semente Solidária. Um projeto dedicado à temática do empreendedorismo social, que prevê despoletar uma nova esperança para o interior, potenciando deste modo o setor primário em conjugação com o setor terciário, de forma a contribuir para o desenvolvimento local do concelho de Penamacor. De um modo concreto, o presente projeto pretende criar postos de trabalho, potencializando uma nova vida para os terrenos “abandonados”, através do cultivo de uma linha de produtos biológicos para posterior venda, de modo a obter rendimentos que visem garantir a subsistência do projeto.

Neste sentido, e depois de várias ponderações, decidiu-se focar a realização de um projeto em torno da temática do empreendedorismo social, em articulação com a Associação Solidariedade Sem Fronteiras (associação sem fins lucrativos), atualmente presidida pela autora deste trabalho.

De forma a tornar a leitura e a perceção deste trabalho mais fácil, torna-se necessário especificar toda a sua estrutura, sendo que numa primeira instância, para além da introdução que contextualiza e apresenta o projeto “Semente Solidária”, passou-se ao enquadramento metodológico, recorrendo para tal à metodologia de investigação-ação associada à metodologia participativa de projeto, correspondendo este ao I capítulo do trabalho.

No II capítulo é apresentado o Diagnóstico Social, instrumento este que possibilita delimitar o projeto adequado à realidade.

Seguidamente passa-se para o III capítulo, onde se apresenta o enquadramento teórico que contextualiza o projeto “Semente Solidária”. Em primeiro lugar, procuramos clarificar de uma forma fundamentada, o conceito de empreendedorismo, estabelecendo uma comparação entre perspetivas de diferentes autores que o estudaram. A partir destas

definições, focamo-nos no Empreendedorismo Social que é o objeto central desta análise, e estabelecemos uma comparação entre ambos.

O IV capítulo corresponde à apresentação do projeto “Semente Solidária” que ambiciona criar uma nova esperança para o interior, potenciando deste modo o emprego, uma nova vida para os terrenos abandonados e acima de tudo a capacitação/inserção dos indivíduos socialmente excluídos. Deste modo, o presente capítulo apresenta: a natureza, a entidade promotora, a fundamentação/justificação, a descrição, a finalidade e o objetivo geral e específicos, seguidos de uma análise *swot*. Ainda no mesmo capítulo, passa-se à definição de metas, identificação das partes interessadas e localização, à aplicação do *Marketing-Mix* e definição do plano de atividades e do respetivo cronograma. Nesta linha de esquematização do projeto, tornou-se ainda necessário a especificação dos recursos e parceiros, bem como as oportunidades de financiamento e sua viabilidade económica, sendo que neste último ponto se recorreu a recursos externos qualificados.

O capítulo V corresponde ao acompanhamento e avaliação e, apesar de se julgar pertinente um acompanhamento regular no decorrer das atividades e de se acreditar que a avaliação mista será uma mais valia, a decisão final sobre a modalidade de avaliação e dos seus criterios/indicadores irá ser da responsabilidade da equipa técnica, pelo que este capítulo fica ainda em aberto.

Por fim, apresenta-se a conclusão onde de forma sucinta se evidenciam as considerações finais do projeto, a bibliografia e os anexos necessários para complementar este trabalho, que resulta não só da responsabilidade de conclusão do Mestrado de Empreendedorismo e Serviço Social, como também do desejo de se realizar um projeto que efetivamente seja útil e possa contribuir para inversão do atual cenário do concelho que viu nascer a autora deste projeto.

Capítulo I - Enquadramento Metodológico

O presente capítulo surge de forma a orientar e a planificar o desenho do projeto proposto a desenvolver, recorrendo para tal à metodologia de investigação-ação associada à metodologia participativa de projeto. Deste modo, torna-se pertinente fundamentar e especificar a orientação metodológica que irá levar ao desenho do presente projeto.

Orientação Metodológica

Segundo Robertis (1994), a metodologia constitui-se como parte de uma ciência que estuda os métodos, com o objetivo de estudar o modo como se deve efetuar o trabalho social e a forma como se deve proceder, segundo determinados princípios e métodos, que mais não são do que instrumentos para alcançar determinado objetivo.

A metodologia de investigação-ação torna-se pertinente no presente projeto porque *“... permite, em simultâneo, a produção de conhecimentos sobre a realidade, a inovação no sentido de singularidade de cada caso, a produção de mudanças sociais e, ainda, a formação de competências dos intervenientes”* (Guerra, 2000:52) ao mesmo tempo que, segundo Monteiro citado por Guerra (2000), se torna num *“... processo no qual os investigadores e actores conjuntamente investigam sistematicamente um dado e põem questões, com vista a solucionar um problema imediato vivido pelos actores e a enriquecer o saber-fazer e o saber - ser, num quadro ético mutuamente aceite”*.

Por outras palavras a investigação-ação, por ser uma metodologia orientada para a mudança da realidade através da sua transformação ao mesmo tempo que procura compreendê-la, irá ser um grande contributo para o alcance dos objetivos do projeto Semente Solidária, principalmente se associar a esta a metodologia participativa de projeto. Metodologia que segundo Guerra (2000:118) *“pretende ser um modelo de planeamento adequado às ciências sociais, porque inclui as preocupações e os pressupostos de uma sociologia da acção”*. Visto que o presente trabalho irá recair na elaboração de um projeto urge a necessidade de clarificar o conceito de projeto. Sendo que para a autora Isabel Guerra o projeto é entendido como *“... a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção, mas também a expressão de uma necessidade, de uma situação a que se pretende responder. Um projeto é sobretudo, a resposta ao desejo de mobilizar as energias disponíveis com o objetivo de maximizar as potencialidades endógenas de um sistema de acção garantindo o máximo de bem-estar para o máximo de pessoas”*.

Na mesma linha de pensamento surge a definição de Maximiano citado por Moura e Barbosa, que apresenta o projeto como um empreendimento finito, com objetivos claramente

definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização (Moura e Barbosa, 2007: 22). Este facto revê-se neste projeto, pois este surge com os objetivos específicos de prevenir e colmatar situações de carência e desigualdade socioeconómica, dependência, disfunção, exclusão ou vulnerabilidades sociais, no contexto do empreendedorismo social, que privilegia estratégias de desenvolvimento sustentável.

No entanto, Guerra (2000) torna claro que é necessário ter presente que a boa vontade não chega para garantir o sucesso do projeto, pelo que é de todo importante que se tenha em conta uma série de etapas, para que este possa ser realmente bem-sucedido.

Desta forma, a elaboração do presente projeto recaiu sobre as dimensões de gestão do projeto de empreendedorismo social, em que a ação é sustentada por um diagnóstico, constituindo-se este, segundo Carrasco (2002), numa etapa crucial do método de ação e intervenção social. Ander-Egg (1999) caracteriza o diagnóstico social como um processo de elaboração e sistematização de informação, que envolve conhecer e compreender não só os problemas e as necessidades dentro de um contexto determinado, mas também as suas causas e evolução ao longo do tempo, assim como os fatores condicionantes de risco e as suas tendências previsíveis, de modo a possibilitar o estabelecimento de prioridades e estratégias de Intervenção. Guerra (2002) acrescenta ainda que o diagnóstico pressupõe uma relação de interação entre as variáveis em presença e a identificação, não apenas das vulnerabilidades, mas também das potencialidades/recursos do meio de intervenção, nomeadamente dos disponíveis para a operação em causa. Isto transforma o diagnóstico num instrumento de pesquisa e de participação de todos os que detêm elementos de conhecimento sobre a realidade. Em suma, este permite um conhecimento alargado do meio social, nomeadamente das questões que se referem à intervenção, e tem uma dimensão mais alargada do que a identificação do problema. Nesse sentido, para a sua elaboração iremos recorrer a:

Pesquisa bibliográfica, que de acordo com Marconi e Lakatos (1990), esta pesquisa abrange a bibliografia relativa ao tema em estudo já tornada pública, desde publicações avulsas, boletins, jornais, pesquisa, entre outros. Permite assim a aquisição de mais informações pertinentes para analisar e descrever a realidade, permitindo fazer o ponto de situação dos conhecimentos adquiridos, possibilitando assim uma adequada intervenção da problemática;

Análise Documental, que se caracteriza por um método intensivo de recolha e verificação de dados, que consiste, segundo Quivy e Campenhoudt (1998:203), na recolha de documentos de forma textual da instituição a qual detêm “*autenticidade sobre a exatidão das informações*”. Neste sentido, foi possível consultar arquivos da Câmara Municipal de Penamacor, arquivos da Associação Solidariedade Sem Fronteiras e ainda estatísticas do INE;

E a Observação Participante, que segundo Mann (1970, cit in Marconi...: 1990) é considerada uma “*tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles*”. Esta prática resulta da necessidade de perceber as diferentes possibilidades de envolver o setor agrícola com o setor social, de forma a promover

o desenvolvimento local e a inserção social. De forma complementar, foi ainda possível recorrer à observação na vida real (Marconi, 1990), com o intuito de registrar dados fotográficos.

Posteriormente à elaboração do diagnóstico, surge a definição dos objetivos e segundo Guerra (2000) não é uma tarefa de menor interesse, até pelo contrário, pois permite manter um alto nível de motivação dos atores e medir os resultados da intervenção. Neste sentido o objetivo geral irá determinar a principal mudança que se pretende alcançar com o projeto e os objetivos específicos será a indicação clara dos efeitos que se pretendem promover com o projeto. Pelo que nesta etapa se pretende conhecer de perto a realidade de produtores agrícolas e formas de produção e realizar com os parceiros a técnica de “chuva de ideias”, tudo isto, com o intuito de definir de forma mais conhecedora os objetivos do presente projeto.

Nesta linha condutora, coloca-se a necessidade de realizar uma análise SWOT visto que se trata de um instrumento extremamente útil no planejamento estratégico, que permite relacionar e identificar os pontos fortes/fracos, oportunidades/ameaças do projeto, possibilitando dessa forma uma maior probabilidade de sucesso, sendo que para tal se julga pertinente a participação dos stakeholders. Para Serra, Torres e Torres (2004) a função principal da análise SWOT é permitir a escolha de uma estratégia adequada, de forma a se alcançar determinados objetivos, a partir de uma avaliação dos ambientes internos e externos. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Seguidamente, e tendo por base toda a informação, torna-se possível a descrição do projeto, das partes interessadas, das metas, dos recursos e dos parceiros. Recorrendo ao Marketing-Mix, será possível ainda identificar o produto, o preço, a distribuição e a comunicação afeta ao projeto. O Marketing-Mix é também conhecido como os 4P's, e segundo Lendrevie et al (2004) é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar os objetivos de Marketing no Mercado-Alvo. As ferramentas utilizadas são classificadas em quatro grupos amplos, ou seja, os 4P's do Marketing: produto, preço, distribuição e comunicação. Estes termos vêm do inglês, respectivamente: *product*, *price*, *place and promotion*.

Neste sentido, é possível determinar um plano de ação, na medida em que atividades serão planeadas em concordância com as necessidades identificadas no diagnóstico e em concordância com os objetivos do projeto. Seguidamente apresenta-se o plano de atividades e o respetivo cronograma, pelo que será pertinente a utilização do diagrama de Gantt, que segundo Andrer-Egg (1999) permite organizar todas as atividades do projeto em termos de sequência temporal, de duração e de frequência da sua realização.

Posteriormente será necessário realizar uma análise dos recursos e parceiros, recorrendo à análise dos *stakeholders*¹ que, segundo Guerra (2006), é a metodologia centrada na análise da participação e que visa o aprofundamento das relações de poder, construindo desta forma uma ação coletiva, a partir de um leque diversificado de atores/interesses. Neste sentido, é fulcral a identificação dos *stakeholders* do projeto Semente Solidária pelo que se prevê elaborar uma tabela com a identificação dos mesmos.

Numa primeira instância, a análise dos *stakeholders* será realizada com o grupo de parceiros, com o intuito de analisar e discutir o presente projeto. Neste sentido, recorrendo às técnicas apresentadas por Guerra (2006), segue-se para a identificação dos recursos disponíveis por parte do grupo de parceiros, pelo que será produzida uma tabela com o nome dos parceiros e com a identificação dos recursos humanos, físicos e financeiros, recorrendo à técnica de “chuva de ideias”, onde cada parceiro irá identificar a sua disponibilidade.

Nesta linha de pensamento, e cientes de que é um projeto que, no início, irá requerer um investimento realmente avultado, julga-se pertinente realizar uma análise das possibilidades de financiamento, visto que este ponto se constitui como um ponto fulcral e decisivo em todo o projeto. Tendo em conta os dados recolhidos ao nível do orçamento e da análise dos recursos provenientes dos *stakeholders*, torna-se pertinente a realização de uma análise profunda para verificar a viabilidade económica do projeto.

Por último, e não menos importante, coloca-se o acompanhamento e avaliação do projeto e tendo em conta a dimensão do projeto Semente Solidária, pensa-se que a avaliação mista será uma possibilidade, visto que, e segundo Ander-Egg (1995), consiste na combinação da avaliação interna e externa. Porém, a decisão final sobre a modalidade de avaliação e dos seus critérios/indicadores, irá ser da responsabilidade da equipa técnica, de forma a que estes possam estruturar a melhor maneira de medir o impacto do projeto e a sua utilidade.

Não obstante a todos os parâmetros atrás mencionados, ainda que se tente considerar todos estes requisitos, existirá sempre uma margem de incerteza quanto aos resultados, pois existem invariavelmente fatores incontroláveis.

Em suma, e consonante com tudo o que foi atrás mencionado, Maximiano citado por Moura e Barbosa (2007) apresenta o projeto como um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização. Já Guerra (2002) e Serrano (2008) mencionam que a elaboração de Projetos Sociais nasce como consequência do desejo de melhorar a realidade onde se está inserido e tem como missão prever orientar e preparar bem o caminho que se vai precorrer, para o seu posterior desenvolvimento.

No entanto, Guerra (2000) torna claro que é necessário ter presente que a boa vontade não chega para garantir o sucesso do projeto, pelo que é de todo importante que se tenha em conta uma série de etapas, para que este possa ser realmente bem-sucedido.

¹ O termo Stakeholders é usualmente utilizado para referenciar grupos/instituições com um papel relevante na ação. Guerra (2006)

Capítulo II - Diagnóstico Social

“um processo de elaboração e sistematização de informação que implica conhecer e compreender os problemas e necessidades dentro de um contexto determinado, as suas causas e evolução ao longo do tempo, assim como os factores condicionantes e de risco e as suas tendências previsíveis; permitindo uma descrição dos mesmos segundo a sua importância, possibilitando o estabelecimento de prioridades e estratégias de intervenção, de maneira que possa ser determinado de antemão o seu grau de viabilidade e funcionalidade, considerando tanto os meios disponíveis como as forças e actores sociais implicados nas mesmas.”

Idáñez et. al (1999, p.33)

No presente capítulo, apresentam-se de forma resumida as informações recolhidas no âmbito da realização do diagnóstico social.

Penamacor é um concelho típico do interior do país, cuja evolução ao longo das últimas décadas denota os fenómenos demográficos que tipicamente caracterizam as localidades da parte interior de Portugal.

Trata-se de um concelho pautado pelo envelhecimento, que acaba por se enredar num ciclo vicioso de perda de força de trabalho ativa e produtiva, e que aos poucos se vê desertificado.

Conjuntamente com os concelhos de Vila Velha de Ródão, Castelo Branco, Oleiros, Vila de Rei, Sertã, Proença-a-Nova, Covilhã, Fundão, Belmonte e Idanha-a-Nova, o concelho de Penamacor pertence ao distrito de Castelo Branco. A Sul o concelho é limitado pelo concelho de Idanha-a-Nova, a norte pelo concelho do Sabugal e a Oeste pelo concelho de Fundão, como podemos observar na ilustração 1.



Ilustração 1 Mapa Concelho de Penamacor²

A Este, o concelho de Penamacor faz fronteira com a cidade espanhola de Valverde del Fresno (Câmara Municipal de Penamacor, 2006: 6). O concelho de Penamacor ocupa uma área total de 555.5 Km² e é constituído por 12 freguesias.

² (In Plano de Desenvolvimento Social 2006-2009)

Com uma população próxima dos 6 mil habitantes, Penamacor sofre de um agravamento do envelhecimento, que é praticamente comum à generalidade do território nacional. Foi precisamente este concelho, com um índice 599,5 o que apresentou o maior índice de envelhecimento do país no ano de 2011 (INE, 2011).

O declínio demográfico verificado ao longo das últimas décadas no concelho de Penamacor e nos restantes concelhos pertencentes à Beira Interior Sul, acarreta um conjunto de consequências a nível demográfico e populacional, entre as quais se destaca a diminuição do número de famílias residentes no concelho (Câmara Municipal de Penamacor, 2006:7).

O número de famílias que residem no concelho de Penamacor diminuiu bastante nos últimos anos, bem como a dimensão média das mesmas. Efetivamente, de acordo com os resultados provisórios dos censos de 2011, Penamacor é dos 5 municípios com valores mais baixos, inferior a 2,2 pessoas por família (INE, 2011).

De acordo com Cunha (1991:220), a perda de população fica a dever-se ao movimento emigratório ocorrido ao longo das últimas décadas, envolvendo sobretudo os principais detentores da força de trabalho.

Os mapas temáticos dos dados provisórios dos Censos de 2011, ilustram a situação em 2001 e em 2011, e permitem verificar que o agravamento do índice de sustentabilidade é um fenómeno comum e generalizado a todo o território nacional. Contudo, Alcoutim, Penamacor, Vila Velha de Ródão e Idanha-a-Nova apresentam os indicadores mais baixos, 1,1 o que significa que há 1 ativo por cada indivíduo com 65 ou mais anos (INE, 2011).

Em termos económicos, a atualidade corresponde “exatamente” com a apreciação de Cunha na década de noventa, onde o autor refere que a principal fonte de rendimento da população do concelho de Penamacor é, sem dúvida, o Estado, através das pensões de reforma à terceira idade e de outros subsídios. Outra fonte de receitas não desprezível são as remessas dos emigrantes (Cunha, 1991).

Além do mais, sendo o concelho de Penamacor um concelho do interior e tipicamente rural, são poucos os investimentos ao nível da modernização dos seus sectores de atividade, sendo real a falta de investimentos de natureza pública e/ou privada, criação de oportunidades de emprego que proporcionem a fixação de jovens qualificados, etc. (Câmara Municipal de Penamacor, 2006:100).

Ao nível do setor primário, destaca-se a cooperativa agrícola (Meimoacôop) que é conhecida pela sua produção de queijos. Em relação às culturas temporárias, devem destacar-se os cereais (milho, aveia, trigo e centeio) e as culturas forrageiras, cuja produção apresenta os valores mais elevados. A batata e as leguminosas secas são também culturas temporárias usuais no concelho, embora a sua produção seja menos expressiva (Câmara Municipal de Penamacor, 2006:103). As culturas permanentes mais produzidas são o olival e a vinha quer pela produção, quer pela dimensão da área onde são plantadas. Os frutos frescos e os citrinos são também produzidos no território concelhio, embora com uma expressão mais reduzida.

Semente Solidária – Projeto de Empreendedorismo Social

A produção animal também tem algum destaque, nomeadamente a nível dos caprinos e ovinos, embora essa produção não se destine à comercialização, mas destina-se, em larga escala, ao consumo doméstico (Câmara Municipal de Penamacor, 2006: 103).

Ao nível do sector secundário, são as indústrias transformadoras (alimentar, metalúrgica, madeira e cortiça) que empregam a maior percentagem de ativos.

O sector terciário ocupa hoje mais de metade da população ativa do concelho e a evolução global deste sector tem sido positiva, ficando a dever-se essencialmente ao aumento dos empregos na área da saúde e da ação social. O grosso dos empregos centra-se na administração pública e nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, (Câmara Municipal de Penamacor, 2006:107).

Recorrendo à técnica “chuva de ideias” durante a reunião com os técnicos do gabinete de ação social da Camara Municipal de Penamacor e com os dirigentes da Associação Solidariedade Sem Fronteira, destacaram-se várias problemáticas, as quais destacamos na tabela 1, sendo que na sua maioria já se encontravam referidas no diagnóstico social da autoria da Câmara Municipal de Penamacor. Porém, apesar de constarem no diagnóstico social do concelho de Penamacor, chegou-se à conclusão de que não são tão evidentes, ou melhor, não são devidamente “trabalhadas” no plano de desenvolvimento social do concelho. Os eixos de intervenção mencionados no plano são apenas três, nomeadamente: a intervenção social, maioritariamente com idosos; a valorização do concelho através da divulgação e criação de oportunidades de turismo; e, por fim, a educação/formação ao nível do aumento de ofertas de cursos.

Tabela 1 Resultados da “Chuva de Ideias”- Elaboração própria -



É evidente que seria difícil trabalhar todas estas problemáticas apontadas num só projeto, pelo que em conjunto com a Câmara Municipal e com os elementos da direção da Associação Solidariedade Sem Fronteiras, definiu-se que seria importante numa primeira fase promover um projeto no âmbito do desenvolvimento local. Seria um projecto que promovesse o reaproveitamento dos recursos existentes (evitando a sua degradação e abandono), com o intuito, mesmo que em pequena escala, de promover oportunidades de emprego de modo a inverter o processo de desertificação e abandono do território local.

Do ponto de vista do desenvolvimento local, os parceiros envolvidos acreditam que o concelho de Penamacor possui potencialidades/recursos que devem ser aproveitados. Destaca-se aqui o setor agrícola, que representa uma componente importante da economia territorial, mas que enfrenta sérios desafios devido à necessidade de uma transição para um modelo que assegure mais-valias para o rendimento das famílias e que assegure elevados níveis de preservação dos recursos naturais. Deste modo, surge a ideia de se desenvolver um projeto empreendedor e sustentável, comandado inicialmente pelo setor primário. Um projeto que possibilite o reaproveitamento dos recursos para fomentar o desenvolvimento local, desencadeando deste modo mudanças favoráveis, designadamente: o reaproveitamento de terrenos que se encontram abandonados e a criação de postos de trabalho, o que por seu turno, possibilitará a fixação de população nesta zona, onde as marcas do despovoamento são inúmeras. Marcas que, segundo Pedro Hespanha (s/d), se evidenciam não só pelo envelhecimento da população, mas também pelo envelhecimento das casas, dos caminhos, das terras deixadas de cuidar e entregues a si próprias, que rapidamente encontram a degradação, destruindo assim a paisagem humanizada.

Para tal, acredita-se que será essencial que este seja um projeto do concelho e para o concelho, onde os atores locais e comunidade se envolvem, potenciando as características únicas e particulares da região de forma inovadora.

Nesta linha de pensamento, é necessário desenvolver uma intervenção ativa e articulada entre diferentes agentes locais, para que se possa efetivamente promover um projeto do concelho e para o concelho, potenciando as características únicas e particulares da região, de forma a inverter o atual cenário do concelho de Penamacor.

Capítulo III - Enquadramento Teórico

Empreendedorismo

“o empreendedorismo é caracterizado como tendo sete perspetivas: criação de bem-estar, de empresas, de inovação, de mudança, de empregos, de valor e criação de crescimento.”

Morris (1998, cit. in Naia 2009:10)

Apesar de ser um conceito que, além de ser atual, promete assumir cada vez mais protagonismo nas sociedades futuras, a verdade é que o empreendedorismo não é um exclusivo da contemporaneidade. De facto, tal como refere Dolabela (2006) *“empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza”*.

De acordo com Dees (1998:1) o termo *entrepreneur* teve origem na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII, e “(...) passou a ser usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso económico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas.” Já Chiavenato (2007:5) defende que *“O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores económicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do laissez-faire ou liberalismo”* e que *“esses pensadores económicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência”*. Contudo, além da influência da economia, Chiavenato (2007) reconhece o contributo de outras áreas da ciência para a compreensão do empreendedorismo, nomeadamente da sociologia, da psicologia e da antropologia. Assim sendo, existem duas visões diferentes na génese do pensamento relativo ao fenómeno do empreendedorismo: a série económica e a série das ciências sociais, em que cada uma engloba teorias desenvolvidas por estudiosos de diferentes áreas científicas.

No que concerne à visão dos economistas, de acordo com Bull e Willard cit. in Aleixo (2012:19) foi o economista francês Richard Cantillon que, em 1725, ligou pela primeira vez o empreendedorismo a uma vertente económica, diferenciando o empreendedor (aquele que assume riscos e especula no mercado), do capitalista (aquele que fornece o capital), ou seja, o empreendedor era quem comprava a matéria-prima por um determinado preço, para posteriormente a tentar revender por um preço indeterminado. Nestas situações, o vendedor era visto como alguém empreendedor, se conseguisse vender os seus produtos com uma

margem de lucro superior à prevista. Após Cantillon, muitos foram os investigadores que se debruçaram sobre a temática do empreendedorismo e, um dos que se evidenciou ainda dentro da análise económica deste fenómeno foi Jean-Baptiste Say. Say diferenciou os capitalistas dos empreendedores, pois segundo este: os primeiros apenas assumiam o investimento em determinados negócios (os mais seguros), enquanto os segundos procuravam desenvolver, organizar e gerir projetos inovadores, desenvolvidos por si mesmos e nos quais investiam os próprios recursos, assumindo os riscos inerentes à aposta em algo diferente. Em suma, o referido autor via os empresários empreendedores como alguém capaz de gerar mudanças positivas na sociedade, através da habilidade de utilizar os conhecimentos e/ou os meios ao seu dispor, para desenvolver projetos inovadores e geradores de produtos úteis.

De acordo com Gomes (2011: 5) *“A conceção que Say tinha do empreendedor – alguém que inova e é agente de mudanças – permanece até hoje. Mas foi Schumpeter (1883-1950) quem deu projeção ao tema, associando definitivamente o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como o elemento que dispara e explica o desenvolvimento económico.”*. Neste âmbito, há que referir a definição de Sarkar cit. in Naia (2009:9) que considera que *“(...) talvez a definição mais próxima do conceito de empreendedorismo usada atualmente seja a de Joseph Schumpeter, que refere que o empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar várias formas, nomeadamente: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.”* Assim sendo, e tendo em conta a relevância atribuída à inovação no âmbito desta e de outras teorias sobre o empreendedorismo, torna-se fulcral definir o que “representa” realmente esta expressão.

Segundo Sarkar 2009 (cit. in Naia 2009:10), *“... inovar significa ter uma ideia nova, ou por vezes, aplicar ideias já existentes de uma forma original e eficaz.”* Para o referido autor *“... inovar implica explorar novas ideias, que são aceites no mercado.”* Contudo, e ainda de acordo com as mesmas fontes, é necessário compreendermos que *“inovação não se refere apenas a grandes e boas ideias, ou seja, inovar não é simplesmente sinónimo de inventar; inovação refere-se a ideias que tenham impacto no mercado”*.

Já o conceito de empreendedorismo na área das ciências sociais surge a partir do século XX, pois os autores começaram a manifestar um interesse cada vez mais profundo. Este interesse, despoletado em grande medida pela necessidade de compreenderem a influência dos fatores culturais, sociais e comportamentais no desenvolvimento da capacidade empreendedora, foram fatores que, por não serem quantificáveis, raramente eram tidos em conta pelos economistas.

Um dos autores mais relevantes nesta “nova era”, foi McClelland (1961). Este autor destacou-se por considerar que os empreendedores procuram desenvolver negócios inovadores, de forma a satisfazer as necessidades de realização pessoal, relacionada com o nível de exigência que cada pessoa tem em relação a si mesmo: de afiliação, que se prende

com a tentativa em estabelecer relações afetivas com outras pessoas; e poder, ou seja, a necessidade de controlar e influenciar outras pessoas.

Mais tarde, e ainda dentro das ciências sociais, emergiu a era dos estudos gerenciais. Nesta fase, apesar de não se desprezar o peso do comportamento de cada um na sua capacidade empreendedora, o enfoque das investigações centrou-se na compreensão de “*como é que o empreendedor age*”. Ou seja, os principais investigadores deste período procuraram compreender as influências que levam o empreendedor a agir sendo que, nesta fase, além do surgimento de novos negócios, os investigadores também se debruçaram sobre o surgimento de novos mercados.

De acordo com Bruyat e Julien (2000), cit. in Franco e Gouveia (p.8) nesta fase foram discutidas “... duas tendências em relação ao empreendedorismo. A primeira entende o empreendedor como sendo o indivíduo que cria e desenvolve novos negócios, de qualquer natureza. Já a segunda tendência compreende o empreendedor como inovador que altera a economia de alguma forma.”

De acordo com Gartner (1985), Cit. in Franco e Gouveia (p.8), existem “... vários tipos de empreendedores e empresas, sendo assim a abertura de um novo negócio é um fenómeno complexo e multidimensional, que varia de acordo com o ambiente em que estão inseridos.” O autor salientou ainda que o processo de empreender envolve quatro aspetos fundamentais: indivíduo, organização, ambiente e processo. Ou seja, o comportamento do indivíduo empreendedor é claramente influenciado pelo meio em que se integra e pelas relações que estabelece com a família e as redes de suporte, e essa influência estende-se à empresa que criou. Esta multiplicidade de focos de influência torna o empreendedorismo como um comportamento altamente dinâmico, pelo que as ações empreendedoras são sobretudo possíveis graças à intervenção de diversos sujeitos inovadores que, com a sua multiplicidade de vivências, experiências e relações, influenciam, cada um à sua maneira, o processo e o resultado final.

Por fim, na série dos estudos gerenciais, deparamo-nos com um conjunto de investigações mais abrangentes que permitiram, de certa forma “afunilar” e “aperfeiçoar” um pouco os conceitos de empreendedorismo.

Para Baron e Shane (2007) Cit. In Franco e Gouveia (p.10) “o empreendedorismo pode ser visto como um conjunto de processos desenvolvidos através de fases específicas, porém relacionadas e não facilmente delimitadas, ao longo do tempo.”

Destas abordagens Franco e Gouveia destacam a *effectuation* desenvolvida pela professora Sara Sarasvathy (2001). Os autores supracitados referem que Sara Sarasvathy distinguiu dois processos de tomada de decisão: um primeiro, denominado de raciocínio causal, e que ocorre quando o sujeito já tem um objetivo determinado e os meios para atingi-lo; e um segundo denominado de abordagem efetiva, no qual o sujeito já possui determinados meios, mas ainda não identificou os objetivos a ser alcançados através dos mesmos.

De acordo com Franco e Gouveia (p. 10), estas duas estratégias “(...) não são mutuamente excludentes, mas são utilizadas de forma separada nas diferentes fases do processo de criação de um novo negócio. Tem-se que a abordagem *effectual* como preferência a utilização do raciocínio *effectual* nos estágios iniciais do processo.”

A referida fonte destaca ainda a relevância que Sarasvathy dá aos “*stakeholders*” ou parceiros, que assumem uma preponderância muito significativa nos processos de inovação dado que, no decorrer das negociações para cederem recursos aos empreendedores, os referidos parceiros vão influenciando e condicionando a atividade dos mesmos. Sarasvathy considera que durante a criação e implementação de um empreendimento, tanto os empreendedores como os parceiros são influenciados por diversos meios, como a identidade de cada um, baseada em características pessoais como os gostos e as preferências, os conhecimentos individuais decorrentes da aprendizagem e da experiência de vida, e as redes sociais e profissionais com que cada um contacta.

A análise de todas estas teorias permite-nos concluir que, de facto, ainda não existe nenhuma teoria consensual que defina satisfatoriamente o fenómeno do empreendedorismo, dado que os estudos que têm abordado esta temática, em geral, são fragmentados, pelo facto de que os autores das diferentes áreas científicas que se debruçaram sobre este fenómeno, divergiram no objeto das suas análises. Assim sendo, só é possível compreender o empreendedorismo, se os pesquisadores recorrerem a estratégias de investigação abrangentes e sistémicas com as quais possam analisar os empreendedores e as organizações tendo em conta os diferentes contextos e períodos históricos nos quais os mesmos se integram. Apesar disto, podemos dizer com segurança que o empreendedorismo representa uma força motriz muito importante para a melhoria do bem-estar das comunidades, dado que contribui fortemente para o desenvolvimento das economias local e global, através do impulso à inovação, da criação de novas entidades, e conseqüentemente, da criação de emprego e da mitigação de diversos problemas sociais.

Empreendedorismo Social

De acordo com Dees (1998:1) “*A ideia de “empreendedorismo social” toca uma corda sensível. É uma expressão bem adaptada ao nosso tempo e que combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada à gestão, de inovação e de determinação que é normalmente associada, por exemplo, aos pioneiros da alta tecnologia de Silicon Valley.*” Contudo, e apesar da contemporaneidade associada à referida expressão, a mesma fonte frisa que “*Sempre houve empreendedores sociais, ainda que não fossem assim designados. Foram eles que fundaram muitas das instituições que agora consideramos como dados adquiridos.*”. Não obstante, Dees frisa que a designação empreendedorismo social veio propiciar um realce “*(...) das fronteiras entre setores.*” Ou seja, Dees considera que “*Para além de atividades inovadoras sem fins lucrativos, o empreendedorismo social pode incluir*

atividades lucrativas com objetivos sociais, como bancos de desenvolvimento comunitário, e organizações híbridas que combinam elementos lucrativos e não lucrativos, como os abrigos para os sem-abrigo que iniciam atividades lucrativas para formar e dar trabalho aos seus utilizadores.”

Em termos globais, podemos associar o empreendedorismo social ao empreendedorismo empresarial, devido a um conjunto de princípios que, embora aplicados a diferentes realidades, são muito semelhantes. Contudo, enquanto o segundo tem o seu enfoque na inovação com vista à racionalização de recursos e à obtenção dos maiores lucros possível, o primeiro centra-se no esforço para a resolução dos problemas sociais mais graves por via, não só das instituições e profissionais da área social, mas também de muitas empresas cuja preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores, e não só, as leva a assumirem um papel cada vez mais ativo nesta área. O referido está bem patente na ideia de Parkinson & Howorth, (2008) cit. in Freitas (2010:10) segundo os quais o empreendedorismo social *“De um modo generalista, pode ser definido como a utilização de processos empresariais, mas com fins sociais.”*

Nos últimos anos, o empreendedorismo social tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante nas sociedades, devido ao importante papel que lhe é reconhecido na mitigação de diversos problemas sociais. A importância dos empreendedores sociais cresceu substancialmente, não só devido ao aumento da pobreza, do envelhecimento e da exclusão social, mas sobretudo, dado que os governos já não possuem os meios necessários para fazer face às problemáticas das populações que dirigem. De facto, a crise económica e social dos últimos anos, agravou um problema que, por exemplo, em Portugal, já estava identificado e devia ter sido evitado. Fala-se, é claro, da decadência do estado providência, pois este tornou-se insustentável devido à grande complexidade da máquina estatal que viu crescer substancialmente o número de pessoas a seu cargo e, sobretudo, à falta de recursos para a “alimentar”. Com a crise, os governantes aperceberam-se desta realidade, e têm desenvolvido esforços para incentivar a iniciativa dos privados na resolução de grande parte dos problemas das sociedades, por forma a reduzir o peso do estado e levar a que este assuma um papel cada vez mais regulador e menos interventivo.

Este conceito está bem patente na ideia de Dees (1998:1) segundo o qual *“o tempo está manifestamente maduro para as abordagens empreendedoras aos problemas sociais. Muitos esforços governamentais e filantrópicos ficaram muito aquém das nossas expectativas, para além de importantes instituições do setor social que são frequentemente consideradas ineficientes, ineficazes e indiferentes.”* O autor supracitado conclui o seu raciocínio rematando que, *“são necessários empreendedores sociais para desenvolver novos modelos para um novo século.”*

De acordo com Draiton (2002) cit. in Alves (2012:13) *“O conceito de empreendedorismo social é relativamente recente, contando com 30 anos de existência de forma efetiva”*. Além disso, tal como no caso do Empreendedorismo, num sentido mais

abrangente, atualmente ainda não existe um conceito unanimemente aceite que defina empreendedorismo social, apesar dos muitos estudos feitos nesta área.

Segundo Paulo Silva (2013:20) *“o conceito de empreendedorismo social foi concebido por Bill Drayton, fundador e presidente da Ashoka, (para muitos o “pai” do empreendedorismo social) a partir da sua verificação de que o pensamento inovador e criativo podia ser aplicado na solução de problemas sociais, aparentemente sem resolução possível. Para ele os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que possuem capacidades empreendedoras e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance em seus campos de atividades. São inovadores sociais que deixarão suas marcas na história.”* Dees (1989:4) desenvolve uma definição de empreendedorismo social, que *“(…) combina uma ênfase na disciplina e na prestação de contas com as noções de criação de valor, derivada de Say, inovação e agentes de mudança, a partir de Schumpeter, procura de oportunidade, segundo Drucker, e de desenvoltura, de Stevenson.”*

Como resultado de tal análise, a fonte supracitada refere que *“Os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes da mudança no sector social ao:*

- *Adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado);*
- *Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão;*
- *Empenhar-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem;*
- *Agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento;*
- *“Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos.”*

Dees (1989) defende que cada empreendedor social manifesta estas características de formas diferentes e com graus de intensidade variados, contudo, *“Quanto mais perto alguém estiver de satisfazer todas estas condições, mais perto estará de corresponder ao modelo de empreendedor social. Aqueles que são mais inovadores no seu trabalho e que criam melhoramentos sociais de maior impacto serão naturalmente encarados como mais empreendedores. Aqueles que são verdadeiramente Schumpeterianos irão reformar ou revolucionar os seus sectores de atividade.”*

Além deste, é importante referirmos sinteticamente, outros conceitos de empreendedorismo social, quanto mais não seja, para ilustrar a multiplicidade de pontos de vista que ainda subsiste em relação a tal temática. Reis (1999 cit. In Alves 2012:16) considera que *“a definição de empreendedorismo social varia desde a sua forma mais ampla até à sua forma mais restrita. Do ponto de vista global, o empreendedorismo social diz respeito a atividades inovadoras com um objetivo social na sua forma lucrativa (como em investimentos sociais e comerciais, ou na sua vertente de empreendedorismo social corporativo), na sua forma não lucrativa, ou em formas mistas (tais como estruturas híbridas formadas por abordagens não lucrativas e lucrativas em simultâneo). Do ponto de vista mais restrito, o empreendedorismo social normalmente refere-se ao fenómeno da aplicação de conhecimento*

se competências de mercado ao setor dos negócios sem fins lucrativos, tal como acontece em organizações que encontram formas inovadoras de ganhar dinheiro”.

Segundo o IES (2010), o empreendedorismo social é uma abordagem inovadora com o objetivo resolver os problemas sociais, com clara missão social e de forma sustentável. Uma abordagem que possa ser replicada em outros contextos e com capacidade de produzir um impacto social em grande escala.

De acordo com Martin e Osberg (2007 cit. in Alves 2012:17) “... o conceito de empreendedorismo social apresenta duas vertentes, uma mais positiva e outra menos positiva. No que respeita ao aspeto mais positivo ela está conotada com a capacidade especial do empreendedor social de identificar e aproveitar uma oportunidade, combinando o pensamento “fora da caixa” com uma capacidade única de criar e trazer algo novo ao mundo. Do ponto de vista menos positivo, o conceito de empreendedorismo social é um conceito “expost”, que resulta do facto das atividades realizadas, na maioria das vezes, pressuporem a passagem de algum tempo até que o verdadeiro impacto do projeto ou do negócio seja evidente e efetivo.”

Empreendedorismo empresarial & empreendedorismo social

Tal como está subjacente nos modelos supramencionados, o conceito de empreendedorismo social apresenta algumas diferenças em relação ao empreendedorismo na sua globalidade. Embora o empreendedorismo social seja, muitas vezes, confundido com o empreendedorismo empresarial, estes podem revelar finalidades diferenciadas, mas ao mesmo tempo, ambos têm em vista a criação e desenvolvimento de novas ideias e iniciativas. Segundo Neto (2002) o empreendedorismo empresarial tem como missão a criação de riqueza para criar valor, tendo como objetivo a obtenção de lucro e satisfação do mercado. Já o empreendedorismo social, seguindo a mesma linha de pensamento do autor supracitado, tem como missão a resolução de problemáticas sociais e o seu objetivo é a promoção e capacitação das pessoas para a criação de capital social, inclusão e emancipação.

Neto (2002) salienta que a característica mais notória do empreendedorismo social está na capacidade de aproveitar oportunidades, de criar valor social para a comunidade onde esta inserido, de promover o emprego, de minimizar a pobreza e exclusão social e de promover benefícios para a comunidade.

Desta forma, podemos afirmar que os empreendedores empresariais identificam e aproveitam oportunidades, enquanto os empreendedores sociais procuram soluções inovadoras para os problemas sociais existentes. Segundo William Drayton, o empreendedor “*vê onde a sociedade está estagnada e encontra uma nova maneira de resolver o problema*” (cit. In. Neto: 2002,9). Nesta linha de pensamento, o empreendedorismo social surge como o impacto mais alargado que o empreendedorismo pode ter, o mesmo tem dado resposta a

várias realidades e novos desafios, sendo apresentado como uma das soluções possíveis para uma sociedade mais equilibrada e mais justa.

Neste sentido é visível que o empreendedorismo empresarial partilhe com o empreendedorismo social a vontade de criação de valor, social e económico, assim com as mesmas dificuldades de meios e recursos, mantendo uma atitude inovadora perante os desafios. Deste modo torna-se importante uma coligação entre a esfera empresarial com a esfera social, de forma a criar, não só valores e bens económicos, mas também valores e bens sociais passíveis de promover a mudança social.

Para que tal seja possível, é necessário que as duas esferas consigam trabalhar em conjunto, em prol de promover benefícios comuns. A esfera empresarial pode dar resposta ao setor social, recorrendo aos mercados como criadores de valor social, e a esfera social pode funcionar como uma mais-valia para o sector empresarial, tornando-o justo e socialmente responsável, promovendo-lhe visibilidade social em todo o mercado (parceiros e concorrência).

Em suma, é por acreditarmos nas mais-valias da coligação da esfera social e empresarial que nasce o presente projeto que pretendemos desenvolver no concelho de Penamacor, “Semente Solidária”, o projeto que pretende contribuir para o crescimento económico e para a promoção e mudança social.

Capítulo IV - Projeto Semente Solidária

Natureza do projeto

As sociedades pós-modernas defrontam-se com um conjunto de novas problemáticas, que se distanciam das tradicionais não só pela diversidade, mas principalmente pela sua progressiva complexificação.

A evolução das sociedades ditou assim a mundialização da economia, a alteração das relações de trabalho, a criação de empresas e organizações transnacionais, a aproximação dos países, a expansão das tecnologias de comunicação e informação, mas não contribuiu para o desaparecimento da pobreza. Pelo contrário, estas mudanças ditaram o agravamento da problemática da pobreza e das desigualdades sociais, tornando-as mais visíveis.

Deste modo e segundo Sebastião (1998), não só pioraram os tradicionais casos de pobreza e exclusão como surgiram novas formas deste fenómeno, nomeadamente, o agravamento do desemprego, o surgimento de novos modelos de famílias diferenciados dos tradicionais (aumento expressivo do divórcio e o número de famílias monoparentais) e o aumento exponencial do número de jovens à procura do primeiro emprego, a agudização das desigualdades entre os mais ricos e os mais pobres, o despovoamento do interior, entre outros.

E é na vontade de se mudar esta realidade, mesmo que seja a nível local, que surge o projeto “Semente Solidária” que ambiciona articular o terceiro setor em estreita ligação com o setor primário de forma a inverter o presente cenário do concelho de Penamacor, onde as marcas do despovoamento são inúmeras como podemos observar no diagnóstico social.

Entidade Promotora

A Associação Solidariedade Sem Fronteiras foi fundada em Agosto de 2009, caracteriza-se por ser uma associação sem fins lucrativos de âmbito solidário e recreativo³. Foi fundada com o objetivo de lutar contra a pobreza e exclusão social e com o intuito de fomentar o desenvolvimento local. A escolha de ser a entidade promotora do projeto “Semente Solidária” pertenceu aos órgãos sociais, pelo fato de se entender que é um projeto socialmente útil e de se constituir como uma mais-valia para a comunidade.



Ilustração 2 Logotipo da ASSF

³ No anexo I é possível visualizar a constituição e os estatutos da ASSF.

De forma sucinta apresentam-se os dados de identificação da entidade promotora:

Data de Constituição: 5 de Agosto de 2009

Sede Social: Bairro de São Miguel, 19

Código Postal: 6090-151 Aldeia de João Pires

Freguesia: Aldeia de João Pires

Concelho/Distrito: Penamacor/Castelo Branco

Telefone / Fax: 968874115

URL: <http://www.solidariedadesemfronteiras.org>

E-Mail: solidariedadesf@gmail.com

NIPC: 509095836

Natureza Jurídica: Associação sem fins lucrativos

CAE (Ver. 3): 94995 - Outras Atividades

Tutela: Direção Geral dos Regimes de Segurança Social

Enquadramento Histórico

A Associação Solidariedade Sem Fronteiras foi formalmente legalizada em 2009. Porém, anteriormente a esta data já tinham sido desenvolvidas iniciativas e projetos de cariz social, por um dos que veio a ser fundador da associação. Fala-se de um projecto (financiado por Portugal e Espanha) de apoio à comunidade de Inhanrrime, da província de Inhambane em Moçambique. O objetivo principal desse projeto foi de recolher bens para equipar a biblioteca da escola Domingues Sávio, bem como, providenciar o envio de roupa e utensílios agrícolas para que a própria população pudesse ter ferramentas para prover a sua própria subsistência, nomeadamente cultivando os seus bens em vez de esperar que estes lhes fossem dados. Porque mais importante que dar o peixe, é de facto ensinar a pescar. É esse o lema que tem incidido na intervenção desde então, o que em termos mais técnicos, pode-se chamar de capacitação do próprio indivíduo.

A história da associação foi realmente construída através deste projeto para Moçambique, que devido aos seus resultados, a população envolvida quis dar continuidade a

este tipo de projetos, quer a nível local como a nível internacional. Pelo que, deste modo, se tornou pertinente criar uma estrutura legal que viesse suportar estas vontades, bem como, realizar todos os projetos com clareza e legalidade.

O dia 28 de Agosto de 2009, ficou marcado pela constituição legal da Associação Solidariedade Sem Fronteiras, entidade que tem vindo desde então a constituir-se como uma entidade ativa no combate à exclusão e pobreza social, com maior incidência no concelho de Penamacor, a qual se constitui como um pilar de apoio social neste concelho (Ilustração 3).



Ilustração 3 Requalificação Sede Social

Projetos

Atualmente a Associação Solidariedade Sem Fronteiras tem diversos projetos onde se destaca:

- **Loja Social** - Projeto de apoio às famílias mais carenciadas do Concelho de Penamacor (Ilustração 4). Este projeto visa à promoção da mudança social, pela minimização/resolução de problemas sociais, tendo sempre como fio condutor a capacitação dos beneficiários. Desde a sua implementação em 2011 até a presente data, já foram submetidos 120 requerimentos de apoio social. Atualmente a intervenção recai em 34 processos o que perfaz um total de 136 beneficiários.



Ilustração 4 Logotipo Loja Social Penamacor

- **Formação** é um projeto que pretende tornar o nível geral de competências dos cidadãos mais elevado, o que, significa aumentar as suas oportunidades profissionais e contribuir para a luta contra a pobreza e a exclusão social. É nesse sentido que a Associação Solidariedade Sem Fronteiras se associou ao Centro de Novas Oportunidades, à Cooperativa da Meimoa conhecida por MeimôaCoop, ao Centro Municipal Cultural e Desenvolvimento de Idanha-a-Nova (CMCD) e à Escola Profissional

de Sicó, entre outras, no sentido de dinamizar varias ações de formação tanto de longa duração como de curta duração na Aldeia de João Pires.

- **Banco de Voluntariado** - É um projeto que incentiva e motiva a população a participar no dia-a-dia da instituição através da doação de tempo e conhecimento (Ilustração 5). Este projeto permite a abertura de novas experiências, oportunidades de aprendizagem, convívio, prazer de se sentir útil e afirmação do sentido



comunitário. Durante os primeiros dois anos de atividade da loja social de Penamacor, só foi possível garantir a abertura de dois dias por semana, com a dedicação e empenho dos voluntários.

Ilustração 5 Logotipo Banco de Voluntariado

- **Viva o Ambiente** é um projeto que visa o desenvolvimento de mecanismos de cooperação entre a "H SARAH Trading, Lda." e a Associação de Solidariedade sem Fronteiras, promovendo a participação conjunta em atividades de carácter ambiental e social.

- **Banco de Livros Escolares Penamacor** - É um projeto de recolha e partilha de livros (ilustração 6), surge no concelho de Penamacor pela Associação Solidariedade Sem Fronteiras, sendo que o seu funcionamento e objetivos são partilhados ao nível nacional pelo Movimento da reutilização dos livros escolares. Este é um movimento que promove a criação e divulgação de bancos de recolha e partilha gratuita e universal de livros escolares em todo o País. Sendo que o objetivo único deste movimento é tornar a reutilização de livros escolares numa prática Universal em Portugal. É importante frisar que o movimento tem uma perspetiva Educativa (e não assistencial) e usa como lema Reutilizar é ainda melhor que Reciclar!



Ilustração 6 Cartaz Banco de Livros Escolares

- **Sorriso Solidário** - É um projeto no âmbito da saúde oral (Ilustração 7) que ambiciona levar serviços de saúde oral a todo o concelho de Penamacor de uma forma mais próxima e mais económica permitindo ainda o acesso gratuito a famílias em situação de pobreza/exclusão social.



Ilustração 7 Logotipo Sorriso Solidário

Localização

A Associação Solidariedade Sem Fronteiras é sediada na Aldeia de João Pires, nas antigas escolas primárias (Ilustração 8). O edifício foi remodelado e está agora dividido em três espaços diferentes, nomeadamente numa sala de formação/espço net, escritório e armazém social. Importa ainda referir que em Penamacor, na praça municipal, se situa a Loja Social que dá apoio social a todo o concelho em articulação com agentes locais.



Ilustração 8 Sede Associação Solidariedade Sem Fronteiras

Fundamentação e Justificação do Projeto

O presente trabalho irá incidir na área geográfica do concelho de Penamacor, região que tem vindo a perder importantes fontes de rendimento e de investimento, assim como população ativa. Neste sentido, é urgente atuar, e por isso, o presente trabalho pretende despoletar um projeto que provoque a inversão do atual cenário através da ligação do setor primário (dado que segundo a CMP a prática agrícola tem sido considerada como uma vocação natural do território) com o setor terciário, com o intuito de demonstrar que o interior dos pais deve ser visto como uma potencialidade e não como um problema.

Descrição do projeto

“Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar o peixe ou a ensinar a pescar. Eles não descansarão enquanto não revolucionarem a indústria da pesca”

(Bill Drayton, ASHOKA)

O presente projeto “Semente Solidária” pretende trabalhar o setor social em conjugação com o setor primário de forma a contribuir para o desenvolvimento local, formando postos de trabalho e potencializando uma nova vida para os terrenos abandonados, cultivando uma linha de produtos biológicos que posteriormente se pretendem escoar para o mercado, de modo a obter rendimentos que visem garantir a subsistência do próprio projeto.

Neste sentido, o presente projeto incorpora várias dinâmicas/ações as quais se podem observar na ilustração nº 9.



Ilustração 9 Esquemática do projeto Semente Solidária

A inserção social e profissional torna-se importante, de forma a permitir o acesso às oportunidades da sociedade e a todos aqueles que dela se encontram marginalizados e excluídos. Pelo que, neste sentido, será necessário promover estratégias de formação e capacitação laboral dos indivíduos apoiados pela Associação Solidariedade Sem Fronteiras, pelo RSI e pela DGRSCB preparando-os deste modo para a “*transição ao trabalho*” da forma mais eficaz e ainda potenciar a autoestima, o sentimento de pertença e utilidade e acima de tudo a sua capacitação. Neste âmbito, importa ainda referir que dada à ideia de articular o terceiro setor com o setor primário, foi possível “negociar” com a cooperativa agrícola Meimoacoop a realização de um curso de Educação e Formação para Adultos (EFA)⁴ na área da agricultura na Aldeia de João Pires. Neste EFA, foi possível constituir uma turma de 18

⁴ Ver no anexo II Material de divulgação do Curso EFA

formandos, sendo esta formada com indivíduos socialmente excluídos e comunidade em geral. O EFA tencionava formar Técnicos de Produção Agrária durante 15 meses, sendo que este foi concluído com sucesso por 14 formandos. No decorrer da formação, os alunos para além dos conhecimentos teóricos tiveram a possibilidade de praticarem no terreno onde irá ser desenvolvido o projeto Semente Solidária⁵. Na verdade, uma das ambições com a realização deste curso, para além de formar/capacitar os indivíduos, era que este fosse a “rampa” do projeto Semente Solidária. Na altura em questão, ainda não existia o conhecimento do que seria viável produzir, uma vez que os precusores deste projecto não têm formação da área agrícola. Nesse sentido, foram realizadas reuniões com os dirigentes da Meimoacoop e com alguns membros da equipa técnica de forma compreender qual a viabilidade de ser a própria turma (com o apoio técnico dos professores) a planificar as hipóteses de produção. Porém, apesar de inicialmente se evidenciar vontade e interesse por parte da direção da cooperativa e da coordenadora, e se ter previsto inclusive o início de produção no decorrer das aulas, isso não foi uma realidade, em grande parte pelo facto das “rivalidades/problemas” da equipa de formadores. Dada esta situação, o presente projeto teve momentos mais monótonos. Porém, foram procuradas imediatamente soluções, e nesse sentido recorreu-se à Escola Superior de Castelo Branco (ESACB) de forma a obter o apoio/conhecimentos especializados. Foi ainda submetida uma candidatura à União das Mutualidades Portuguesas (UMP) no âmbito do projeto Formação-ação para as entidades de economia social. A candidatura à UMP foi aprovada e nesse sentido tivemos a oportunidade não só de frequentar formação na área agrícola⁶, bem como a oportunidade de ter consultadoria a nível técnico e a nível financeiro.

Dada a formação/consultadoria prestada, ficou decidido que a produção de plântulas no modo de produção biológico (MPB) seria uma oportunidade. Inclusivamente, verificámos que existe uma forte lacuna na produção de plântulas no MPB para comercialização, como material de produção, quer no mercado local, quer nos mercados limítrofes. Deste modo, pretende-se produzir uma “gama” de variedades regionais de hortícolas, que *“combina as melhores práticas ambientais, um elevado número de biodiversidade, a preservação dos recursos naturais”*, conforme o regulamento CE n.º 834/2007 (CE, 2007).

Dada à importância de não desperdiçar, surge a ideia de implementação de uma horta biológica que irá reaproveitar o excedente das plântulas produzidas, evitando deste modo o desperdício das mudas e ao mesmo tempo irá possibilitar a criação de outra fonte de sustentabilidade. A horta biológica surge assim como uma forma de evitar os desperdícios do material vegetal produzido, além de se poder acompanhar o desenvolvimento das mudas quando instaladas em campo de cultivo. Os produtos hortícolas, daí resultantes, irão integrar os cabazes, que serão vendidos pela Associação. Por outro lado, podemos ainda utilizar a horta social para dinamização de workshops de formação, quer para a mão-de-obra que irá

⁵ Ver no anexo III o registo fotográfico da componente prática do EFA

⁶ Ver no anexo IV o registo fotográfico das “visitas de estudo” no âmbito da formação.

trabalhar no projeto, quer eventualmente agricultores, escolas entre outras entidades interessadas em aderir a este modo de produção.

Posteriormente coloca-se a comercialização das plântulas e do produto final, que será feita, numa primeira fase, junto da comunidade quer no mercado local quer no próprio local de produção. Os eventuais excedentes poderão ser vendidos à indústria transformadora e/ou doá-los para a Loja Social da Associação Solidariedade Sem Fronteiras e outras instituições, que visem o combate à pobreza e exclusão social. A agricultura biológica deve dar prioridade aos mercados locais, importando apenas produtos que não são produzidos na região e exportando produtos de alto valor comercial (FAO, 2007 cit. in Mourão, 2007).

De forma complementar pretende-se ainda o desenvolvimento de atividades ligadas ao mundo rural, de forma articulada com o turismo pedagógico, ecológico e solidário, ideia que surge na apresentação/discussão do presente projeto no Workshop de Empreendedorismo Sustentável promovido pela Ecogerminar⁷.

O material vegetal é uma condição fundamental para o sucesso das culturas. Assim, cada espécie/variedade a cultivar apresenta exigências ambientais próprias, que permitem o seu cultivo com sucesso em condições determinadas de clima e solo, que noutras condições edáfico-climáticas podem conduzir ao fracasso das produções (Mourão, 2007).

A gama de produtos da “Semente Solidária” vai ser constituída, por variedades regionais de hortícolas como podemos observar na ilustração nº 10. Esta escolha surge no âmbito da informação recolhida/discutida na formação promovida pela UMP, dado que estas apresentam maior capacidade de adaptação às condições edáfico-climáticas da região, pelo que lhes irá permitir maior taxa de sobrevivência e de crescimento nesses locais e por vezes com menor necessidade de fatores de produção. Dentro da escolha das espécies a cultivar, iremos ter em conta a necessidade de efetuar a prática das rotações culturais. Além do mais, devemos ter em conta que a opção das espécies e cultivares a incluir nas rotações terá que considerar as oportunidades de comercialização, o ciclo cultural da cada cultura (época sementeira/época colheita) e a resistência a doenças e pragas (Mourão, 2007).



Ilustração 10 Variedades regionais de hortícolas

⁷ Ver no anexo V os documentos no âmbito do Workshop de Empreendedorismo Sustentável

Por fim e como pretendemos alcançar um volume suspeitável de captar mercados à escala nacional, perspetivamos o processo de certificação da produção dos produtos, pois esta constitui um instrumento para a comercialização, com vantagens para os produtores, pois permite demonstrar que o produto cumpre os requisitos necessários.

Segundo Mourão (2007) *“Os elementos essenciais do sistema de gestão da produção vegetal biológica são a gestão da fertilidade dos solos, a escolha das espécies e variedades, a rotação plurianual das culturas, a reciclagem das matérias orgânicas e as técnicas de cultivo”* (CE, 2007).

Finalidade do projeto

Contribuir para o desenvolvimento local, potencializando a inversão do processo de despovoamento e, acima de tudo, promover soluções que visem a diminuição das desigualdades sociais e a potencialização da capacitação dos indivíduos socialmente excluídos pela via do emprego.

Objetivo Geral

Os projetos devem ser constituídos por objetivos e é como vista a alcançá-los que é delimitado no papel para posteriormente aplicar à realidade. Na verdade, para se alcançar o sucesso da intervenção, seja nas ciências exatas ou nas ciências sociais, é necessário focar-se no que se pretender realmente atingir. Nesta linha de pensamento, os objetivos de um projeto social são os propósitos que se pretende atingir através da execução de uma ação planificada, constituindo-se como o ponto central de referência e definindo a coerência de toda a intervenção. Os objetivos devem então ser coerentes, motivadores, participativos, exequíveis, concretos e avaliáveis, pois de outra forma podem comprometer toda a ação (Serrano, 2008).

Neste sentido no que diz respeito aos objetivos gerais, estes são por norma mais amplos e definem os quadros de referência de toda a intervenção. Deste modo, com o projeto “Semente Solidária”, pretende-se o desenvolvimento local através da estreita ligação do setor primário com o setor terciário.

Objetivos Específicos

Segundo Serrano (2008), os objetivos específicos, ao contrário dos gerais, são mais concretos, identificando aquilo que se pretende de fato alcançar com a implementação do

projeto. Os objetivos específicos foram delimitados com a aplicação da técnica de “chuva de ideias” onde estiveram presentes⁸ os órgãos sociais da ASSF, associados, parceiros, “clientes” da loja social e voluntários, sendo que vão permitir intervir com vista a:

- i) Promover a inserção social e profissional de pessoas/famílias estigmatizadas, socialmente desfavorecidas e marginalizadas;
- ii) Fortalecer a identidade cultural e coletiva dos indivíduos, bem como o sentimento de pertença;
- iii) Promover a requalificação ambiental de terrenos desocupados, quer públicos quer de particulares;
- iv) Cultivar uma linha de produtos biológicos;
- v) Obter rendimentos através da venda dos produtos;
- vi) Promover a saúde da população como um todo, através de ações educativas ao nível ambiental, alimentar e comportamental;
- vii) Fomentar o turismo pedagógico, ecológico e solidário.
- viii) Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.

⁸ Ver no anexo VI ficha de presenças

Análise SWOT

A análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores e comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização”. Boone & Kurtz (1998:121)

No seguimento da identificação dos objetivos específicos adotou-se ainda o modelo de desenvolvimento de uma análise SWOT, de modo a efetuar uma apreciação dos pontos fortes/fracos das oportunidades/ameaças, associados à implementação do projeto “Semente Solidária”. É importante referir que esta análise contou a colaboração de um técnico especializado em Agricultura Biológica, com os órgãos sociais da ASSF, associados, parceiros, voluntários e “clientes” da loja social.

Tabela 2 Análise Swot

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Inserção de indivíduos socialmente excluídos; Produção de produtos saudáveis; Desenvolvimento local sustentável; Amplo território rural, algumas áreas de interesse para a produção de produtos hortícolas (pequenas parcelas); Condições edafo-climáticas e de localização favoráveis à prática agrícola; Contributo para a preservação de variedades vegetais; Marca solidária; Existência de parcerias com os agentes locais; Existência de parceria com a (ESA/IPCB) com valências de formação e investigação.</p>	<p>A reduzida mão de obra especializada para a Agricultura Biológica; O elevado preço de materiais complementares à produção de mudas/ obtenção das sementes.</p>

Oportunidades	Ameaças
Reconhecimento, por parte dos horticultores, da necessidade de material de propagação vegetal no MPB; Criação postos de trabalho; Acentuação das exigências ambientais e da eco-condicionalidade dos apoios públicos ao setor agrícola no âmbito da PAC pós 2013; Implementação do projeto noutros locais;	O envelhecimento e a escassa renovação geracional do setor agrícola, poderá vir a colocar em causa a manutenção de práticas e “saberes” tradicionais agrícolas; A concorrência que existe de outros produtores de plântulas.

Tendo em conta a presente análise, visamos a promoção de um novo ciclo: um ciclo que rompa com a situação de desfavorecimento em que se encontra a população alvo, criando oportunidades de integração profissional no sector agrícola, área que, tem características que favorecem a adaptação e conseqüente inserção no mundo de trabalho. Porém, nesta análise *swot* também se torna evidente a “dificuldade” do grupo em especificar os pontos fracos e as ameaças do presente projeto. Esta dificuldade está patente na matriz *swot* disponibilizada para preenchimento individual⁹, pois verifica-se em alguns casos que os campos das ameaças e dos pontos fracos ficaram por preencher. Neste sentido é importante realçar que somos cientes que existem mais pontos fracos/ameaças, nomeadamente ao nível das alterações climáticas e ao nível do financiamento do próprio projeto, uma vez que este não será possível se não tiver apoio financeiro externo.

Em termos das explorações fundiárias existentes na região, podemos caracteriza-las como sendo muito parceladas e votadas ao abandono. No entanto, existem condições efetivas para a reconversão e preservação de algumas culturas tradicionais, bem como para a introdução de novas culturas no perímetro do Regadio da Cova da Beira. A produção de plântulas no MPB pode ser um complemento importante para o desenvolvimento sócio-económico, pois a procura deste tipo de mudas, em particular mudas de espécies autóctones é considerável por parte das explorações hortícolas no MPB, que têm ainda dificuldade em encontrar no mercado nacional mudas biológicas de espécies nacionais (Mourão, 2007).

A produção de mudas no MPB poderá ser uma forma de reforçar a competitividade dos produtores locais. Aliado a possibilidade de dispor de alimentos não contaminados por resíduos tóxicos, é uma das razões que justificam a adoção de novos modelos de consumo, onde a esbelteza, a saúde e o bem-estar, são notas dominantes (Simões, *et al* 2008).

De acordo com o plano nacional de desenvolvimento da AB, o setor dos legumes e frutos frescos é o que tem menor área de produção e é aquele cujos produtos são mais

⁹ Ver no anexo VII as matrizes *swot*.

procurados. Entre 1994 e 2002 (9 anos), a área de hortícolas subiu ligeiramente (163 para 248 hectares) (Pinto, 2004).

Segundo a Interbio (Associação Interprofissional para AB), em Portugal nos últimos 10 anos verifica-se a existência clara de duas forças com grande impacto no desenvolvimento da AB: os apoios das medidas Agro - Ambientais e a procura dos consumidores. Salientando-se a procura dos consumidores como o motor principal para o desenvolvimento das culturas mais intensivas como a horticultura.

Neste sentido, entende-se que será uma mais valia aliar o setor primário com o setor terciário, visto que deste modo podemos reaproveitar recursos para promover o desenvolvimento local, através de soluções que potencializem a inversão do processo de despovoamento e que contribuam para diminuição das desigualdades sociais.

Metas

Pretende-se iniciar a produção de plântulas no modo de produção biológico ainda em 2014, sendo que deste modo o presente projeto irá decorrer de 2014 a 2018.

Partes interessadas

Os agentes locais, nomeadamente a Câmara Municipal de Penamacor, a União de freguesias de Aldeia de João Pires, Aldeia do Bispo e Águas.

Os indivíduos sinalizados pela loja social da Associação Solidariedade Sem Fronteiras, os beneficiários rendimentos social de inserção e os indivíduos encaminhados pela Direção Regional de Reinserção Social.

Por outro lado e de forma indireta podemos ainda afirmar que toda a comunidade local irá beneficiar de algum modo, visto que para além de se disponibilizar, a um preço justo, uma linha de produtos biológicos, pretende-se ainda fomentar o desenvolvimento local.

Localização e cobertura espacial

O projeto Semente Solidária terá a cobertura espacial no concelho de Penamacor. Porém, na sua localização repartida, a produção terá lugar na Quinta das Escalas na Aldeia de João Pires (Ilustração nº 11), terreno cedido gratuitamente por um sócio da Associação Solidariedade Sem Fronteiras num período de 10 anos. O escritório será na sede da Associação Solidariedade Sem Fronteiras e os primeiros locais fixos de venda serão no local de produção e no Mercado Municipal de Penamacor, onde a Câmara Municipal de Penamacor cedeu gratuitamente um espaço de venda. Prevemos ainda a possibilidade de vender de forma ambulante nas feiras locais do concelho e das zonas periféricas do mesmo.



Ilustração 11 Cobertura espacial¹⁰

Marketing Mix

O plano de marketing é um processo fundamental que resume, de forma simples e concisa, o coração do marketing da empresa/entidade que nada mais é do que a estratégia e o plano de ação para atingir seus resultados. Nesta linha de pensamento procedeu-se a aplicação dos 4P's neste projeto.

- **Produto**

As principais características de um produto “*são os seus atributos reais, objetivos, e observáveis*” Lendrevie et al (2004:206). O produto afeto à marca “Semente Solidária” está dividido em 2 grupos: as plântulas e os produtos hortícolas. A plântula pode definir-se como o embrião vegetal já desenvolvido e ainda encerrado na semente ou, grosso modo, uma planta recém-nascida. Os produtos hortícolas são geralmente designados por vegetais e englobam um leque diversificado de produtos, nomeadamente: cenouras, nabos, brócolos, couve-flor, couves, alface, agrião, tomate, cebolas, entre outros. Em ambos os casos, a sua produção estará dependente das condições da rotação plurianual das culturas.

- **Promoção**

Segundo Lendrevie et al (2004:205) o conceito de marketing de um produto muitas vezes “*(...) não é suficientemente poderoso ou é demasiado ambíguo, porque se pretende oferecer demasiadas performances diferentes ao mesmo tempo. É necessário definir com objetividade os benefícios que o produto oferece ao seu consumidor e evidenciar as suas vantagens aos produtos concorrentes.*” Esta

¹⁰ Retirado em <https://www.google.pt/maps/@40.0980717,-7.1284005,412m/data=!3m1!1e3>

necessidade resulta na promoção do produto. O principal produto da marca “Semente Solidária” (plântulas e produtos hortícolas) estará sempre associado a uma política de Marketing Social. O Marketing Social será o meio que permitirá o aumento da notoriedade da marca e do respetivo produto. Numa primeira instância, a finalidade da compra será atingida canalizando o potencial comprador até ao produto com o chamariz da “solidariedade”. Numa segunda instância, a valorização do produto basear-se-á na sua qualidade de cariz biológico. A Comunicação Integrada representada na tabela nº 3 será uma das estratégias de promoção, pois tudo o que a entidade/empresa fizer resulta na comunicação de algo a seu respeito, logo, irá produzir maior consistência na mensagem, maior impacto sobre as vendas e melhor utilização do orçamento Faria (2002). Desta forma, perspectiva-se que com a utilização da estratégia da Comunicação Integrada e com o processo de produção, aliado a uma marca solidária, se alcance a conjugação perfeita de mais-valias que levarão o produto ao sucesso.



Tabela 3 Comunicação Integrada de Marketing¹¹

- **Preço**

Segundo Lendrevie et al (2004:237) “Fixar o preço de um produto, no momento do seu lançamento, é uma decisão altamente estratégica: é o posicionamento, a imagem do produto e todo o seu futuro económico que estão em jogo”. Neste sentido, pretende-se valorizar os produtos da marca “Semente Solidária”, dentro da média dos seus similares biológicos no mercado português. Baseada nesta prerrogativa tentar-se-

¹¹ Elaboração própria com base no autor Sergio Faria (2002)

á oferecer preços “justos”, perspetivando manter a qualidade e em simultâneo conseguir obter uma margem de lucro, que vise a sustentabilidade e o investimento no próprio projeto.

- **Distribuição**

Segundo Lendrevie et al (2004:269) a distribuição *“é uma variável indispensável, tal como o produto ou o preço; é possível vender sem fazer publicidade ou promoção de vendas, mas não é possível passar sem um canal de distribuição, mesmo que muito curto, como no caso da venda à porta da fábrica”*. Nesta linha de pensamento perspetiva-se a distribuição das plântulas e produtos vegetais:

- ✓ no mercado local, uma vez que esta forma de comercialização é a mais aconselhada e incentivada pelas associações afetas a este modo de produção;
- ✓ através da venda direta, no próprio local de produção;
- ✓ através de parcerias com associações organizadoras de produtores;
- ✓ através de vendas on-line dos cabazes;
- ✓ e através de lojas de venda de produtos biológicos na Covilhã, Fundão e Castelo Branco, como é exemplo a Bioverde.

Plano de Atividades

Para a correta execução deste projeto partimos dos objetivos já referidos para desenvolver as atividades, as tarefas, os recursos, os parceiros e a duração que pretendemos utilizar no decorrer do mesmo. Para melhor planejarmos e organizarmos em termos temporais as referidas tarefas, desenvolvemos a presente tabela de atividades.

Tabela 4 Plano de atividades

Atividades	Duração	Tarefas	Recursos
Formação	Ao longo do projeto	Agricultura biológica geral	Humanos Físicos Financeiros
		Produção de mudas em MB	
		Outras	
Legalização da forma jurídica	1 Mês	Analisar as formas jurídicas mais viáveis para o projeto (empresa social e ou cooperativa) Legalização	Humanos Financeiros
Operacionalização do quadro operacional	2 Semanas	Delimitação do quadro operacional	Humanos Financeiros
Solicitação de Financiamento		Pesquisa	Humanos Financeiros

	Ao longo do projeto	Submeter candidatura	
		Solicitação de apoios pontuais a entidades públicas e privadas	
		Outros	
Contratação de Recursos Humanos	Mediante a disponibilidade do IEFP	Analisar as medidas e incentivos do IEFP	Humanos Financeiros Físicos
		Submeter candidatura	
		Realizar entrevistas	
		Contratação	
Estratégia de Marketing	Ao longo do projeto	Elaboração da estratégia de Marketing Social	Humanos Financeiros Físicos
		Registo da Marca "Semente Solidária"	
		Desenho do logotipo	
		Desenho das embalagens / rótulos	
		Outros	
Implementação da estufa	1 mês	Montagem da estrutura da estufa	Humanos Financeiros Físicos
		Montagem das bancadas,	
		Instalação do sistema de rega	
		Colocação tela-sombrite	
		Colocação tela anti-erva	
Produção das Mudas	Variável	Germinação das sementes	Humanos Financeiros Físicos
		Produção	
Produção na Horta Biológica	Ao longo do projeto	Limpeza do terreno e acessos.	Humanos Financeiros Físicos
		Colheita dos solos	
		Solarização do solo	
		Análise dos solos	
		Fertilização dos solos	

Semente Solidária – Projeto de Empreendedorismo Social

		Produção do composto orgânico, compostagem	
		Marcação dos canteiros	
		Armação dos canteiros	
		Instalação sistema rega	
		Produção dos produtos	
		Certificação da produção dos produtos	
		Outros	
Divulgação	Ao longo do projeto	Divulgação na comunidade	Humanos Financeiros Físicos
		Divulgação nos meios de comunicação social	
		Reuniões estratégicas	
		Criação de um site e de registo nas redes sociais mais utilizadas	
		Outros	
Comercialização	Ao longo do projeto	Licenciamento na Camara Municipal de Penamacor	Todos os recursos que se mostrem necessários
		Venda direta nos mercados locais e na Praça de Penamacor	
		Venda através de parceiros	
		Venda de cabazes	
		Candidatura ao programa origens do Intermache / Pingo doce/ outros	
		Outros	
Turismo pedagógico, ecológico e solidário	Ao longo do projeto	Workshops	Humanos Financeiros Físicos
		Ateliês	
		Vistas de estudo	
Promoção da saúde	Ao longo do projeto	Ações educativas ao nível ambiental, alimentar e comportamental	Humanos Financeiros Físicos

Consolidação de parcerias	Ao longo do projeto	Apresentação do projeto	Todos os recursos que se mostrem necessários
		Reuniões	
		Outros	
Avaliação		Auto-avaliação	Todos os recursos que se mostrem necessários
		Avaliação Interna	
		Avaliação Externa	
Outras Ações		Todas as ações necessárias para a execução do projeto	Todos os recursos que se mostrem necessários

Cronograma das atividades

No que concerne a este ponto específico, julgamos importante utilizar o diagrama de Gantt que segundo Andrer-Egg (1999) permite organizar todas as atividades do projeto em termos de sequência temporal, de duração e de frequência da sua realização.

No que se refere ao diagrama correspondente no nosso projeto e presente na tabela nº 5, as atividades estão representadas na primeira coluna do lado esquerdo, e na linha superior das restantes colunas estão representados os meses, que são abrangidos entre a data de início (2014) e de fim do projeto (2018). Assim, à frente de cada atividade, representa-se a duração correspondente por linhas horizontais, cuja extremidade esquerda é posicionada sobre a data prevista de arranque e a extremidade direita sobre a data prevista do fim da realização. Das referidas atividades, algumas são desenvolvidas em sequência e outras em simultâneo.

Tabela 5 Cronograma das atividades

Atividades	Tarefas	2014	2015	2016	2017	2018
Formação	Agricultura biológica geral					
	Produção de mudas em MB					
	Outras					
Legalização da forma jurídica	Analisar as formas jurídicas mais viáveis para o projeto (empresa social e ou cooperativa) Legalização					
Operacionalização do quadro operacional	Delimitação do quadro operacional					
Solicitação de Financiamento	Pesquisa					
	Submeter candidatura					
	Solicitação de apoios pontuais a entidades públicas e privadas					
	Outros					
Contratação de Recursos Humanos	Analisar as medidas e incentivos do IEFP					
	Submeter candidatura					
	Realizar entrevistas					
	Contratação					

Recurso e Parcerias

Recursos

Durante a planificação de um projeto, é fundamental que se realize uma recolha e estruturação dos recursos humanos, técnicos, financeiros e materiais necessários para a realização de cada uma das atividades propostas. Estes recursos devem ser definidos de uma forma mais minuciosa, objetiva e clara possível, para que não ocorram derrapagens de custos, nem falta de recursos e que o projeto se possa auto-sustentar. Sendo que para uma melhor compreensão se apresenta nas tabelas nº 6 e nº 7 os recursos necessários para a implementação do projeto Semente Solidária, sendo que foi fulcral às informações recolhidas junto da formadora que ministrou a formação de Produção Biológica.

Tabela 6 Recursos Logísticos

Descrição	Qtd
Obras	
Armazém (construção 40 m2)	1
Reservatório de água/tanque em cimento	1
Tanque de plástico	2
Aramado para sombrite e sistema de rega	1
Equipamento Administrativo	
Computador	1
Equipamento Básico	
Bomba Extração de Agua	1
Roçadoura	1
Sistema de nebulização (nebulizadores baixa pressão, ligações ETC) com fogger	1
Estufa com dimensões (8m x 20m) x 2	2
Sistema de rega localizado horta	1
Pulverizadores	2
Camara de Germinação	1
Sensor de temperatura para estufa	1
Tabuleiro de plástico para produção motes	1
Tabuleiros alveolares (500 x 2,00)	1
Rolos de mangueira preta (200 m), para condução água de irrigação (estufa) 100m x 2 = 93,70 x 2	1
Redutor de Caudal (5 x 34)	5

Semeador	1
Diversos Materiais de Rega	1
Atomizador com motor	1
Carinho para transporte dos tabuleiros	2
Bancadas em aço inoxidável (para manipulação das sementeiras)	1
Bancadas em madeira	1
Material para construção das bancadas de germinação (Vigotas, cabos em aço e barras de madeira)	1
Equipamento de transporte	
Trator	1
Carrinha Frigo - Transporte dos tabuleiros	1
Ferramentas e Utensílios	
Enxadas	5
Enxadas Grandes	4
Enxada de ponta redonda	3
Ancinhos	5
Forquilha	2
Sacho	4
Sachos com peta	5
Carro de mão	3
Machada s/ cabo	2
Colher de plantação	6
Regador	5
Balde de 10 litros	5
Baldes de 20/50 litros	5
Pulverizadores 1-2 litros	2
Pulverizador 16 litros	2
Paletes de madeira	20
Plástico preto (rolo)	900
Plantador	5
Diversos adubos orgânicos	1
Equipamento proteção (caneleiras, viseira, galochas, avental)	1
Luvas	6
Foice	2
Tesoura corta sebe manual	2
Tesouras poda	4
Peneira/crivo	2
Foice	2
Tesoura poda	3
Forquilha	2

Pistolas multifunções (rega manual)	1
-------------------------------------	---

Tabela 7 Fornecimentos e serviços externos

Contabilidade
Análise água e solos
Publicidade e Propaganda
Vigilância e Segurança
Honorários
Gestor de marketing
Assistente social
Comissões
Conservação e Reparação
Serviços Bancários
Outros Fornecimentos e Serviços
Certificação
Ferramentas e Utensílios Desg. Rápido
Livros Documentação Técnica
Material de Escritório
Artigos de Oferta
Eletricidade
Combustíveis
Água
Outros Fornecimentos e Serviços
Deslocações e Estadas
Transporte Pessoal
Transporte Mercadorias
Rendas e Alugueres
Comunicação
Seguros
Contencioso e Notariado
Criação da empresa
Despesas de Representação
Limpeza, Higiene e Conforto
Outros Serviços

Para a implementação do projeto é necessário à contratação de recursos humanos a tempo inteiro, nomeadamente um administrativo e dois auxiliares agrícolas com o salario base de 485,00 euros, um técnico superior agrícola com o salario base de 900,00 euros e na época das colheitas será ainda necessário à contratação de mais mão- de-obra.

Parcerias

Para a execução deste ou qualquer outro projeto as parcerias são de todo importantes pelo que foi determinada a constituição de uma rede de parceiros, pois segundo Guerra (2002:102) esta forma permite “(...) *criar estruturas funcionais geradas em função de um projeto comum (...)*” o que segundo a autora supracitada irá promover o encontro de pessoas e de instituições distintas “(...) *onde não há separação entre os que decidem (os políticos), os que executam (os técnicos) e os que recebem (os cidadãos).*”

Neste sentido a ideia do projeto Semente Solidária foi apresentada numa fase inicial de forma individual aos agentes locais. Posteriormente, procedeu-se a uma reunião conjunta, onde todos concordaram fazer parte da rede de parceiros do projeto, pelo que a tabela nº8 apresenta a atual composição da rede de parceiros. Porém é importante frisar que depois da declaração de intenções dos parceiros, é ainda necessário (como está explícito no plano de atividades) proceder-se a uma efetiva criação do grupo de parceiros.

Tabela 8 Identificação dos *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>
Camara Municipal de Penamacor
União de Freguesias de Aldeia de João Pires, Aldeia do Bispo e Águas.
Junta de Freguesia de Penamacor
Associação das Mutualidades Portuguesas
Meimoacoop
Hortas de Idanhã
Esa/IPCB
H Shara Trading
IEFP
Associação Solidariedade Sem Fronteiras

Segundo a autora Isabel Guerra (2002) é possível identificar o recurso que cada parceiro pode contribuir para o projeto, dividido em três tipos de recursos: humanos, logísticos e financeiros, pelo que deste modo procedemos à elaboração da tabela 7, baseada nos exemplos fornecidos pela autora Isabel Guerra (2002). A tabela foi realizada através da dinâmica “Chuva de Ideias” durante a reunião com os *stakeholders*, onde cada parceiro enunciou recursos que poderia disponibilizar ao projeto.

Ao observar a tabela nº9 evidencia-se o contributo que cada parceiro pode dar ao projeto, sendo que do ponto de vista da sua viabilidade todos são importantes para

a implantação e execução do projeto, uma vez que conseguem disponibilizar recursos importantes para a implementação e funcionamento do projeto Semente Solidária.

Tabela 9 Descrição dos Recursos dos Atores

Atores	Humanos	Logísticos	Financeiros
Camara Municipal de Penamacor	X	X	X
União de Freguesias de Aldeia de João Pires, Aldeia do Bispo e Águas.	X	X	X
Junta de Freguesia de Penamacor	X	X	X
Associação das Mutualidades Portuguesas	X	X	
Meimoacoop	X	X	X
Hortas de Idanha	X	X	
Esa/IPCB	X	X	
H Shara Trading	X	X	X
IEFP		X	X
Associação Solidariedade Sem Fronteiras	X	X	x

Por fim é importante realçar que se pretende ainda alcançar novas parcerias, nomeadamente com a ADRACES, com a OPAFLOR e ainda parcerias com entidades como a Agriloja de Castelo Branco, a Loja da Tera do Fundão para apadrinharem este projeto não só doando ferramentas de trabalho, bem como quem sabe possibilitar o escoamento do produto, entre outras parcerias.

Financiamento

Para iniciar um projeto não chega ter ideias, segundo o GEM (2010), “em matéria de apoio financeiro, os especialistas nacionais tendem a considerar que este não é suficiente nem insuficiente. Neste contexto, o indicador mais favorável prende-se com a disponibilidade de subsídios governamentais, considerado, pelos especialistas, um dos principais fatores para o fomento da atividade empreendedora em Portugal” E o presente projeto não foge à regra, visto que inicialmente requer um investimento avultado, nomeadamente ao nível das aquisições do material necessário e dos recursos humanos que envolve, pelo que desta forma o presente projeto só será viável se se conseguir financiamento. Neste sentido, foi importante pesquisar quais as fontes de financiamento que se constituem como oportunidades para o projeto Semente Solidária. Como já foi referido, a Associação Solidariedade Sem Fronteiras não tem recursos suficientes para alocar o investimento total do projeto proposto, mas tem vontade e motivação para levá-lo avante, “batendo” em todas as “portas” possíveis para que este projeto saia do papel, independentemente dos obstáculos que possam advir. Nesta linha de pensamento, perspetiva-se que a cobertura financeira do projeto seja repartida, sendo que na tabela 10 especificamos uma estratégia possível para a cobertura do investimento do projeto.

Tabela 10 Cobertura do Investimento Total¹²

Cobertura do Investimento		
Total	Valor	Peso
Capitais Próprios		
Capital Próprio	5.000,00	7,0%
Prestações suplementares de capital	0,00	0,0%
Outros	0,00	0,0%
<i>Total</i>	5.000,00	7,0%
Capitais Alheios		
Suprimentos	0,00	0,0%
Apoio Municipal	6.000,00	8,4%
Outros Financiamentos	17.525,00	24,6%
Incentivo não reembolsável ao investimento - PRODER NACIONAL AGRICULTURA	42.850,00	60,0%
<i>Total</i>	66.375,00	93,0%
Total Global	71.375,00	100,0%

¹² Tabela retirada da viabilidade económica da autoria de Telheiras & Gonçalves

Cientes das possíveis dificuldades que podemos encontrar e na possibilidade de se repensar uma nova estratégia, focamos no presente ponto uma análise as possíveis oportunidades de requerer/candidatar a apoios/subsídios/projetos entre outros meios, pelo que destacamos:

- **Associação das Mutualidades Portuguesas**, projeto Formação-Ação para entidades da Economia Social, promovida pela União das Mutualidades Portuguesas. Neste caso, já foi submetida uma Candidatura a este projeto a qual foi aprovada e prevê medidas de formação no âmbito da agricultura biológica e consultadoria, nomeadamente ao nível do plano de investimento, viabilidade económica e legalização da forma jurídica do presente projeto.
- **Ashoka Portugal**, procura empreendedores sociais e disponibiliza o programa de apoio - Fellows Ashoka - que apoia os grandes desafios, desde a angariação de fundos à contratação, do marketing à expansão internacional. Se necessário, pode conceder ainda ao Fellow um apoio financeiro durante uma média de três anos para este possa dedicar-se a tempo inteiro à fundação das suas instituições e à difusão das suas ideias. Também disponibiliza aos Fellows uma rede de apoio global dos seus pares e parcerias com serviços empresariais pro bono e líderes empresariais. Uma vez eleitos para a Bolsa de Fellows da Ashoka, os Fellows beneficiam desta comunidade durante toda a vida.
- **Banco de Inovação Social (BIS)**, que, além de outras medidas, promove um programa de apoio ao empreendedorismo e empresas sociais, cujo objetivo basilar é prestar “(...) apoio à criação de empresas sociais que respondam, de forma inovadora e sustentável, a necessidades sociais previamente identificadas pelos parceiros do BIS como prioritárias”.
- **Bolsa de valor Social**, tal como funciona o mercado de capitais, a Bolsa de Valores Sociais é o espaço que promove esse ponto de encontro e que zela pela transparência da relação entre a Organização e o investidor social. Ao fazê-lo, garante que o investimento social seja o mais eficaz possível, com resultados que podem ser acompanhados a qualquer momento pelos investidores sociais.
- **Fundação EDP**, que todos os anos promove o programa EDP Solidária, cujo objetivo é apoiar projetos que visem “a atenuação de situações sociais prioritárias, promovendo a melhoria da qualidade de vida de pessoas socialmente desfavorecidas, a integração de comunidades em risco de exclusão

social e a promoção do empreendedorismo social, através de projetos que se revelem sustentáveis”.

- **Fundação Montepio** promove o projeto Frota Solidária que oferece as instituições viaturas com o intuito de apoiar e melhorar a intervenção das instituições candidatas.
- **Fundação Calouste Gulbenkian** nos seus projetos de integração social que desenvolve através do programa Gulbenkian de Desenvolvimento Humano (PGDH) que visa “Incentivar e facilitar a inclusão dos grupos mais vulneráveis da população.”, Baseando-se na importância de “Ser um agente de mudança na sociedade, tendo em vista a melhoria da sua qualidade de vida, redução do nível de pobreza e reforço da coesão social, pela aposta na inovação social, no empreendedorismo e na capacitação de pessoas e organizações como chaves de desenvolvimento.”, tal como consta no seu portal.
- **PRODER** é um instrumento estratégico e financeiro de apoio ao desenvolvimento rural do continente.
- **Programa de Emergência Social (PES)**, em vigor até final de 2014 e centrado em 5 áreas de intervenção prioritária, designadamente: Famílias, idosos, deficiência, voluntariado, e instituições. Este programa visa identificar as situações que careçam de uma resposta mais urgente e é focado em medidas e soluções, promovendo direitos e apresentando medidas que possam minorar o impacto social da crise.
- **IAPMEI**, que, tal como refere no seu portal “é o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção, cabendo-lhe agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial.” O IAPMEI apresenta no seu portal o plano FINICIA que “... facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.”
- **Laboratório de Investimento social**, que é um projeto recente, desenvolvido pelo Instituto de Investimento Social, em parceria com a Gulbenkian e com a Social Finance UC, com o objetivo global de catalisar a criação de um mercado de investimento social nos países lusófonos. Esta entidade foi inaugurada no

passado mês de Fevereiro e tem como objetivos basilares, segundo consta do seu portal, *“ser um centro de conhecimento de referência na área do investimento social, procurando difundir as melhores práticas internacionais e instrumentos financeiros inovadores, estudando a sua aplicabilidade à realidade portuguesa.”*

- **Apoio estatal**, o qual pode ser atribuído sob forma de subsídios, no caso de o estado reconhecer que a entidade presta um serviço que satisfaz uma necessidade social à qual o estado não consegue dar resposta. Nestes casos, o valor atribuído é proporcional ao nível de utilidade do serviço prestado.
- **Donativos individuais** que, em conformidade com o artigo 61º do estatuto dos benefícios fiscais (noção de donativo), na sua versão de 2011, *“... Podem constituir entregas em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas previstas nos artigos seguintes cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional”*.
- **Crédito bancário**, como estamos a falar em procura de financiamento, não podemos deixar de referir o **crédito bancário** nas suas dimensões normal, e micro. No âmbito do crédito bancário, os clientes pedem um determinado valor a uma instituição financeira, pedido esse que só é aprovado mediante o cumprimento de determinados requisitos, e, posteriormente, têm de lhe devolver esse valor acrescido de juros, nos prazos acordados. Este tipo de crédito levanta um problema à grande maioria dos projetos da área social, pois, como estes projetos raramente dão lucros significativos, torna-se difícil cumprir os requisitos financeiros para aceder ao crédito e, mesmo que estes sejam cumpridos, não existe a garantia de que se consiga fazer o reembolso do valor total nas datas acordadas. Como forma de contornar os problemas de acesso e reembolso do crédito bancário, surgiu o microcrédito, que é uma modalidade adotada por algumas instituições financeiras que se dispõem a emprestar pequenas quantidades de dinheiro a taxas de juro mais baixas, o que permite fazer face às necessidades temporárias ou inesperadas de uma determinada empresa, bem como, obter recursos para implementar um projeto de pequena dimensão.

Neste âmbito, e, além dos programas supramencionados, podemos destacar duas estratégias que potenciam a capacidade de atuação das entidades do terceiro setor, e que é visível, por exemplo, em projetos de promoção do desenvolvimento

comunitário. Em primeiro lugar referimo-nos à intervenção em rede, dado que permite aos dinamizadores de determinado projeto obter mais e melhor informação, alocar recursos que eventualmente não possuam, e alargar a abrangência da intervenção quer ao nível geográfico, quer ao nível das problemáticas resolvidas, graças ao acesso a instituições e profissionais de outras áreas. Neste âmbito é importante que tenhamos em conta que, de acordo com Barreyre (1995) cit. in Guadalupe (2009: p.108), *“a intervenção em rede é uma forma de pensar e de fazer que consiste em observar os problemas da sociedade como problemas gerados pelas relações sociais e aspira a resolvê-los não sobre os fatores puramente individuais ou pelo contrário puramente coletivos ou estruturais, mas através de novas relações sociais e de novas organizações destas relações”*. Assim, podemos concluir que as entidades da área social têm de assumir estratégias baseadas nos princípios da eficácia, eficiência, economia e qualidade, e de ter sempre em conta os contextos sociais, económicos e ambientais nos quais se integram, para que possam desenvolver e implementar projetos inovadores, dinâmicos, sustentáveis e eficazes. Em segundo lugar, referimo-nos as hipóteses de mecenato e responsabilidade social das empresas. A responsabilidade social segundo o Livro Verde (2003), apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias, define-se como sendo *“essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais justo”*. É um termo recente, porém existe um leque diversificado de empresas interessadas e a contribuir de forma ativa para o desenvolvimento e fortalecimento da justiça social, assumindo contornos importantes para a mudança, tornando-se cada vez mais um termo preciso e abrangente, na tentativa de melhorar a articulação entre a esfera empresarial e a esfera social. Nesta linha de pensamento, pretende-se sensibilizar o tecido empresarial local, e até nacional, para contribuir de forma ativa na implementação do projeto Semente Solidária.

Apesar de já existir um leque significativamente grande de formas de obter apoio financeiro para implementar, manter ou modernizar um projeto, a verdade é que nem sempre é fácil, pelo facto de existir na maioria das vezes um leque de requisitos burocráticos infundáveis que por vezes coloca em causa a candidatura a projetos e subsídios e ainda pelo facto das instituições do designado terceiro setor, não agirem com vista à obtenção de lucros, o que, por sua vez, desencoraja os investidores e as instituições financeiras na cedência de créditos.

Viabilidade económica

Avaliação do mercado

Catarina Crisóstomo cit in Jornal de Negócios¹³ refere que a agricultura biológica atravessa uma fase de expansão em Portugal, mesmo com a crise, tem havido, um aumento ainda que lento. Porque as pessoas preocupam-se cada vez mais com a saúde e com o meio ambiente e estão a despertar para a realidade 'bio'.

A mesma autora refere que às empresas que estão implementadas no mercado, são pequenas e estão numa fase inicial, usando modelos de negócios personalizados, clientes e canais de distribuição próprios, no entanto, todos eles vendem os seus produtos e mais venderiam se a oferta fosse maior.

De acordo com o plano nacional de desenvolvimento da AB, efetuado pelo Ministério da agricultura em 2004, “o sector dos legumes e frutos frescos é o que tem menor área de produção e é aquele cujos produtos são mais procurados. Entre 1994 e 2002 (9 anos), a área de hortícolas subiu ligeiramente (163 para 248 hectares) ”.

A Beira interior tem-se distinguido como uma das regiões agrárias mais dinâmicas no MPB, isto porque apenas em um ano a horticultura biológica apresenta um acréscimo considerável, na ordem dos 91% em relação ao ano anterior, passando de 173 há para os atuais 331 há, ultrapassando largamente o Ribatejo e Oeste (123ha) (Fonseca, 2010).

Segundo a Ministra da Agricultura, Assunção Cristas, em Portugal, a agricultura biológica está em “franco crescimento”, sendo “exemplo do dinamismo da agricultura portuguesa”, tendo-se verificado um aumento, na ordem dos 60% em 2011, na produção dos produtos biológicos¹⁴.

Contexto Económico

Em relação ao contexto económico, verifica-se, em Portugal, uma diminuição geral do poder de compra, que acaba por se tratar de uma consequência do aumento do desemprego, e que se vai traduzir numa diminuição do consumo em termos gerais.

No entanto, as crises são também momentos de novas oportunidades, de inovação, criatividade, mudança e estas necessitam de suportar-se em conhecimento. Atualmente, os agricultores biológicos utilizam técnicas muito avançadas, que lhe

¹³ http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/mercado_biologico_a_conquista_de_terreno.html

¹⁴ <http://boasnoticias.pt/mobile/noticias.php?id=10707>

permite obter excelentes resultados, e ao mesmo tempo contribuem para o equilíbrio dos ecossistemas (Interbio).

A nível da comunicação social, surgem inúmeras notícias a cerca do envolvimento do poder local (Câmaras) na adoção de medidas dinamizadoras, junto das populações, para promover o cultivo de terras, onde a prática da agricultura biológica é uma realidade. Em Loures, a iniciativa vai mais longe, como explica Emília Figueiredo, 38 anos, vereadora do Desenvolvimento Socioeconómico. Esta refere que a Câmara decidiu apostar em "dinamizar localmente a economia e os mercados agrícolas, encontrando, na agricultura biológica e nas suas vantagens ambientais e sociais, uma importante ferramenta para o ordenamento e sustentabilidade do território".

Contexto Sócio Cultural

Segundo a Interbio nos principais centros urbanos, é notória a crescente procura dos produtos biológicos, normalmente dirigido para um particular grupo de consumidores com determinadas características socioeconómicas e de estilo de vida.

No entanto, verificou-se que existem diversas motivações que levam a esta crescente procura, como por exemplo: os recentes escândalos alimentares ocorridos na sociedade portuguesa (como foi o caso da "doença das vacas loucas", a polémica em torno da comercialização de produtos geneticamente modificados, ou ainda a descoberta recente de nitrofuranos em aves).

Também, é uma realidade que o consumidor de produtos biológico é um público mais informado, com maior nível de escolaridade e com maior preocupação quer pela saúde quer pela sustentabilidade ambiental.

Hoje em dia, consumir produtos biológicos faz parte de um modo de estar no mundo mais responsável, apoiar e a preservar o futuro das próximas gerações (Interbio).

Análise da concorrência

Na sua estrutura concorrencial, a "Semente Solidária", numa fase inicial conta com a concorrência de empresas produtoras de mudas no sistema da agricultura convencional, nacionais e internacionais, com grande capacidade de produção e preços mais baixos.

Análise Financeira

Ao nível dos custos e ganhos foi feito um estudo externo pelos consultores da Telheiro & Gonçalves, no âmbito do projeto formação-ação para entidades da economia social, promovido pela União das Mutualidades. Pelo que tendo em base esse

documento¹⁵ se evidencia que o presente projeto engloba um investimento a rondar os 70.000 euros. Segundo os consultores da Telheiro e Gonçalves o projeto “Semente Solidária” apresenta um volume de negócios com crescimento constante apresentando dessa forma uma boa margem de segurança. É importante referir que o período de recuperação do investimento é inferior ao projeto de vida do projeto, ou seja, será possível recuperar o investimento em menos de 5 anos. Neste sentido e tendo em conta a estratégia de financiamento referenciada no capítulo alusivo à temática, os consultores da Telheiro e Gonçalves emitem o parecer que o projeto apresenta condições para ser bem-sucedido alcançando as metas quer ao nível social quer ao nível financeiro a que nos propomos.

Capítulo V - Acompanhamento e avaliação

“... um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os seus resultados previstos e imprevistos, os seus impactos e os seus custos”. Kiseciff cit in Guerra (2000)

Para se alcançar um projeto bem sucedido é necessário uma análise ordenada de modo a planear um acompanhamento e avaliação do mesmo. Segundo Guerra 2000 a avaliação é entendida como um “... processo pelo qual se delimitam, se obtém e se fornecem informações úteis, permitindo ajuizar sobre as decisões futuras e é um aviso sobre a eficácia de uma intervenção ou de um plano que está a ser implementado”. Guerra (2002:185) salienta ainda que “avaliar é sempre comparar com um modelo - medir- e implica uma finalidade operativa que visa corrigir ou melhorar”, neste sentido, é evidente que para se avaliar um projeto é fulcral ter conhecimento do que se prepetivou e do que foi realmente realizado, permitindo deste modo a comparação entre o antes e o depois. Deste modo, avaliar um projeto significa efetuar uma análise critica, focada e sistemática, o que segundo Cohen e Franco (1993) visa maximizar a eficácia dos projetos.

Segundo Serrano (2008) a avaliação deve ser objetiva, clara, confiavel, oportuna e prática, sendo que toda a avaliação de projetos tem como objetivo principal a mediação da sua pertinencia, efectividade e eficácia, pelo que é importante que

¹⁵ Ver no anexo VII a viabilidade económica elaborada pelos consultores da Telheiro & Gonçalves

todos os indivíduos/entidades envolvidas no projeto participem na avaliação bem como é fulcral envolver agentes externos.

O acompanhamento da ideia irá ser feito pela entidade promotora, Associação Solidariedade Sem Fronteiras em conjunto com os stakeholders. Acompanhamento este que irá possibilitar uma visão próxima e realista dos acontecimentos o que por sua vez irá permitir uma melhor ação, neste sentido torna-se pertinente que os stakeholders reúnem periodicamente de forma a facilitar a partilha de informações e resultados, bem como, planejar e articular os objetivos seguintes.

Tendo em conta a dimensão do projeto Semente Solidária cremos que a avaliação mista será uma possibilidade, visto que tem como propósito aliar o trabalho do avaliador externo ao trabalho do avaliador interno e assim perpetuar as vantagens de cada um e minimizar as dificuldades encontradas em cada tipo de avaliação. Segundo Ander-Egg (1995) consiste na combinação da avaliação interna e externa, o que permite equilibrar os fatores desfavoráveis e reforçar os favoráveis.

Porém a decisão final sobre a modalidade de avaliação e dos seus critérios/indicadores irá ser da responsabilidade da equipa técnica, de forma a que estes possam estruturar a melhor maneira de medir o impacto do projeto e a sua utilidade.

Conclusão

Em síntese, podemos referir que o empreendedorismo num sentido mais lato e, mais especificamente, o empreendedorismo social, tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante nas sociedades contemporâneas.

É na vontade de gerar o bem-estar social que partimos do pressuposto que o empreendedorismo social poderá ser impulsionador e motivador no surgimento de novas respostas sociais para o desenvolvimento local do concelho de Penamacor. A nossa aposta passa pela articulação do setor primário com o setor terciário, dando desse modo lugar ao projeto “Semente Solidária”. Este projecto pretende contribuir para o desenvolvimento local, potencializando a inversão do processo de despovoamento e, acima de tudo, promover soluções que visem a diminuição das desigualdades sociais e a potencialização da capacitação dos indivíduos socialmente excluídos pela via do emprego.

Para a conceção deste projeto, procurou-se saber quais as problemáticas que sobressaem e as quais urgem responder através da elaboração do diagnóstico social, instrumento que contou com a colaboração do município de Penamacor e dos órgãos sociais da Associação Solidariedade Sem Fronteiras.

Posteriormente a este levantamento, foi esquematizado o projeto onde foram delineados os objetivos em colaboração com os órgãos sociais da ASSF, associados, parceiros, “clientes” da loja social e voluntários. Em função desses objetivos planificou-se todo o desenho do projeto, nomeadamente as atividades e o cronograma. Desta forma específica, podemos referir que o projeto Semente Solidária visa à criação de postos de trabalho através da “reativação” de terrenos abandonados, cultivando uma linha de produtos biológicos que posteriormente se pretendem escoar para o mercado. Deste modo, serão obtidos rendimentos que visam garantir a subsistência do próprio projeto e, quem sabe num futuro próximo, para reaplicar em outros projetos de cariz social.

Ao nível das limitações deste projeto, não podemos deixar de referir que surgiram alguns contratemplos, nomeadamente no “desenho” do projeto. Este acabou por levar mais tempo do que o inicialmente previsto, porque se trata de um projeto que envolve diferentes áreas e nas quais o nosso conhecimento é reduzido. Salientam-se a agricultura e as questões financeiras, pelo que procuramos articular estes aspetos com o apoio de parceiros especializados que, apesar do interesse, nem sempre foi fácil. Neste seguimento, foi necessário repensar alguns factos e aplicar novas estratégias. Realça-se ainda o forte envolvimento da investigadora, quer com o meio, quer com a entidade promotora que, apesar de ser positivo por conhecer a realidade, não foi de todo fácil de gerir. Nesta linha de pensamento, não podemos deixar ainda de referir as

questões ligadas ao financiamento, que apesar de existir uma estratégia e um leque significativamente grande de formas de obter apoio financeiro, a verdade é que as dificuldades são muitas, pelo facto de existir na maioria das vezes um leque de requisitos burocráticos infundáveis. Por vezes coloca, a candidatura a projetos e subsídios é posta em causa e ainda pelo facto das instituições do designado terceiro setor, não agirem com vista à obtenção de lucros o que, por sua vez, desencoraja os investidores e as instituições financeiras na cedência de créditos.

De forma mais concreta, evidencia-se que o investimento deste projeto “ronda” os 70.000 euros. Segundo os consultores da Telheiro & Gonçalves, o projeto “Semente Solidária” apresenta um volume de negócios com crescimento constante, apresentando dessa forma uma boa margem de segurança, sendo que o período de recuperação do investimento é inferior ao projeto de vida do projeto, o que o torna viável economicamente.

Importa ainda referir que no decorrer da elaboração deste projeto foram surgindo várias ideias, ideias que perspetivamos agregar num futuro próximo, como é o caso do banco de sementes.

Em suma e fazendo um balanço geral, o presente projeto prevê despoletar uma nova esperança para o interior, constituindo-se como um projeto de cariz social e não somente lucrativo. Isto é, estamos perante um projeto que pretende a melhoria e transformação do contexto comunitário em que se insere, partindo de um modelo de gestão e de autossustentabilidade da sua ação e atividade, desenvolvendo uma notável capacidade transformadora, em que a procura de ganhos não se circunscreve aos lucros, mas abrange o valor social para a comunidade, promovendo o emprego, minorando a exclusão social e aumentando as “valências” de apoio e os benefícios da comunidade. É por tudo isto que acreditamos que os obstáculos percecionados e a eventual fragilidade do financiamento são ultrapassáveis, mediante a participação e motivação dos satkeholders na procura de soluções conjuntas.

Bibliografia

- Aleixo, A. (2012) *Empreendedorismo Social: Avaliação e difusão no distrito da Guarda*
Projecto Aplicado para obtenção do grau de Mestre em Gestão, especialização em empreendedorismo e inovação.
- Alves, J. F. (2009). *Empreendedorismo Social*. Maia: Conferência Internacional de Empreendedorismo e Inovação.
- Ander-Egg, E.; Idáñez, M. (1999). *Como elaborar um projeto - guia para desenhar projetos sociais e culturais*. Lisboa: Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social.
- Camara Municipal de Penamacor (2006). *Diagnóstico Social do Concelho de Penamacor*.
- Camara Municipal de Penamacor (2006). *Plano de Desenvolvimento Social Concelho de Penamacor*.
- Carrasco, C. (2002.), *A Sustentabilidade da Vida Humana: Um Assunto de Mulheres?*
Cadernos SEMPREVIVA, Porto Alegre: SOF
- Chiavenato, Idalberto (2007), *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, São Paulo: Saraiva
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde - *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas.
- Correia, S. (2007). *Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuoso da cidadania: aplicação do Modelo de Putnam aos residentes do Bairro de Caselas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Cunha, A. (1991). *Desenvolvimento e poder local em Penamacor*. Disponível em: <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/30/325.pdf>
- Dess, J. Gregory (1998). “ *O Significado do Empreendedorismo Social*”, tradução de The Meaning of “*Social Entrepreneurship*”. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University
- Félix, S.; Lepoldina, A.; Victoria, S. (2012). *Manual de Empreendedorismo Social: uma abordagem sistémica*. Associação Industrial da Região Oeste e IPL- Instituto Politécnico de Leiria: Editora Airo.
- Fonseca, A.M. M. (2010) - Projeto Aplicado do mestrado em gestão, especialização em Administração Pública-A agricultura biológica na Beira Interior: Cooperativa “BIOGUARDA”. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/371/3/GAP.pdf>
- Franco, J.; Gouvêa, J.; *A linha do tempo do Empreendedorismo: A Evolução histórica do conceito*. Disponível em:

http://s3.amazonaws.com/cobragen/papers/file_in_pdfs/000/000/067/original/Artigo_empreendedorismo.pdf?1384300720

- Freitas, K. (2010). *Empreendedorismo Social: Um estudo exploratório na área da reabilitação tóxica*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- Gomes, A. e Almeida, V. (2010). *O Distrito da Guarda em Números*. Coimbra: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.
- Guerra, I. (2000). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação: O planeamento em Ciências Sociais*. S. João do Estoril: Principia.
- Guia das Explorações de Agricultura Biológica- Projeto GABI- Disponível em: <http://www.fcsh.unl.pt/gabi/BeiralInterior/BeiralInterior.html>
- Henriques, J. (1990), *Municípios e desenvolvimento. Caminhos possíveis*. Lisboa: Escher.
- IdanezD, Maria José Aguilar et. al. (1999) Diagnostico Social- Conceptos y metodologia
- INE (2011). *Censos 2011 Resultados Provisórios*. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=129685875&DESTAQUESmodo=2
- INE (2010). *Anuário Estatístico da Região Centro*. Lisboa: INE
- Lendrevie, Jacques, Lindon, D.; Rodrigues, J.; Dionisio, P. (2004), Mercator: *Teoria e prática de Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marconi, M., Lakatos, E. (1990), *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton.
- Moura, Dácio G. & Barbosa, Eduardo F (2007). *Trabalhando com Projetos - Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais*. Editora Vozes, 4ª Ed, Petrópolis-RJ
- Mourão, I.M. (2007) - Manual de Horticultura no Modo de Produção Biológico. Escola Superior Agrária de Ponte de Lima - IPVC - Refoios, 4990-706 Ponte de Lima. Projeto nº 747 Disponível em: <http://www.ci.esapl.pt/off/maiores23anos-2012/agricultura-biologica.pdf> Consultado em 16-06-14
- Naia, A. M. P. (2009). *Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Dissertação de Mestrado. Disponível em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/848/1/20062_ulfpdep.17823_tm_tese.pdf
- Neto, F. & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social - A Transição para uma Sociedade Sustentável*. Rio de Janeiro: Quakitymark.

- Pinto, A.S. (2004) - Plano Nacional Para o Desenvolvimento da Agricultura biológica- efetuado pelo Ministério da Agricultura, desenvolvimento Rural e Pescas. Disponível em <http://www.madeiradapt.com/assets/pdfs/doc1.pdf>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998), Manual da Investigação em Ciências Sociais. Lisboa. Gradiva.
- Robertis, C. (1994), *Méthodologie de L'intervention en travail Social*, 7ª Ed., Paris: Centurion.
- Sarkar, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora
- Sebastião, João (1998), *Crianças da rua: Modos de vida Marginais na cidade de Lisboa*. Oeiras: Celta Editora.
- Serrano, G. (2008). *Elaboração de projectos Sociais: casos práticos*. Porto: Porto Editora.
- Silva, P.; (2013) *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: Estudo de Caso*. Associação de Politécnicos do Norte/ Repositório Científico do Instituto do Politécnico do Porto Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1977?mode=full>

Outros link´s consultados:

<http://portugal.ashoka.org/>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/mercado_biologico_a_conquista_de_terreno.html

<http://interbio-bio.blogspot.pt/>

<http://www.cmpenamacor.pt/cmp/index.php/conhecer/caraterizacao>

<https://www.google.pt/maps/@40.0980717,-7.1284005,412m/data=!3m1!1e3>

<http://www.fundacaoedp.pt/>

http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/fundacao-montepio.page

<http://www.gulbenkian.pt/Institucional/pt/Homepage>

<http://bancodeinovacaosocial.pt/>

http://www.mercadosocialarrendamento.msss.pt/programa_emergencia_social.jsp

<http://www.iapmei.pt/>

<http://www.investmentosocial.pt/>

<http://boasnoticias.pt/mobile/noticias.php?id=10707>

Anexos

Anexo I - Constituição e Estatutos da Associação Solidariedade Sem Fronteiras

Anexo II Material de divulgação do Curso EFA

Anexo III - Registo fotográfico da componente prática do EFA - Curso Técnico de Produção Agrária





Anexo IV - Registo fotográfico das “visitas de estudo” no âmbito da formação

Junho 2014

Viveiros do Litoral- S. Bernardo - Aveiro

Produtor de mudas para Modo de Produção Integrada



Sistema de rega automática



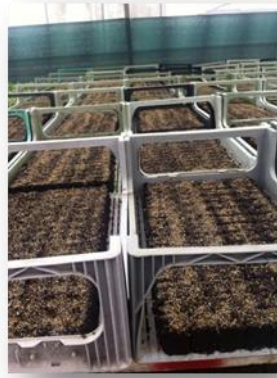
Sistema de bancadas(apoio dos tabuleiros), cobertura solo, tela anti-erva.



Estufa de produção mudas, corredores em cimento



Tela para controlo temperatura



Tabuleiros com sementeira (motes)



Máquina de lavagem e desinfecção de caixas de tabuleiros

Carrinho com pulverizadores

Biodiversus em Ponte de Lima

Modo Produção Biológico-



Tabuleiros em diversas fases de desenvolvimento das plântulas

Gulpilhares- V.N. Gaia



Sensor temperatura estufa



caixas motes



Sistema de abertura de estufas



Estufas geminadas

Anexo V - Documentos no âmbito do Workshop de Empreendedorismo Sustentável

Anexo VI - Ficha de presenças

Anexo VII - Matrizes da análise swot

Anexo VIII - Viabilidade Económica