

**O PROCESSO DE RÉPLICA: CASO DE ESTUDO  
PEDAGÓGICO DO PROJETO RE-FOOD**

Marta Alexandra Rodrigues Eiras

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE – IUL, Departamento  
de Marketing, Operações e Gestão

Coorientador:

Professor Doutor Marco Alexandre de Oliveira Leite, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE –  
IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão

outubro 2015

**O PROCESSO DE RÉPLICA: CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO DO PROJETO RE-FOOD**

**Marta Alexandra Rodrigues Eiras**

- Lombada –

## **Agradecimentos**

Gostaria de deixar uma mensagem de gratidão dirigida a:

- Professora Ana Margarida Simaens e Professor Marco Leite, pela pronta disponibilidade e expresso entusiasmo em orientar-me na construção deste Caso de Estudo Pedagógico e pelo conhecimento e ideias partilhadas nos últimos seis meses;
- Hunter Halder, pela inspiração que transmite e pelo constante cuidado e dedicação que tem ao projeto Re-food e a todas as dinâmicas que dele nascem;
- família, que me apoia em todos os desafios a que me proponho e me permite crescer e aprender com todos eles;
- amigos, que me acompanham na minha formação pessoal e académica, sempre disponíveis para momentos de esforço e de lazer.

A todas as pessoas que tornaram de alguma forma este trabalho possível, o meu sincero agradecimento.

## **Resumo**

A fase de crescimento e de expansão organizacional surge quando a implementação de uma proposta de valor tem sucesso e permite alcançar a missão da organização. Esta fase acarreta a tomada de decisões sobre quais as mais valias deste processo, qual a forma mais adequada de o fazer e quais os desafios a considerar para tornar possível ampliar a organização.

O projeto Re-food passou por esta fase, e deparou-se com o dilema de não saber que decisões tomar nem que caminho seguir de forma a responder às crescentes solicitações provenientes dos membros da organização, bem como de parceiros e de outras pessoas externas à organização.

Este Caso de Estudo Pedagógico pretende apresentar o projeto Re-food, o contexto em que este opera e descrever as suas preocupações nesta fase específica do seu ciclo de vida. Utilizando ferramentas e metodologias sugeridas pela academia, o Caso de Estudo Pedagógico conjuga formas de análise utilizadas no setor social bem como no setor lucrativo, de forma a apresentar uma proposta de solução híbrida para a organização em causa.

O método de crescimento proposto foi construído com base na análise da gestão estratégica da organização, a partir da qual é identificado o processo de escala, através da replicação, identificada como a forma mais adequada aos objetivos da Re-food. São analisados os fatores motivacionais e o nível de preparação da organização para iniciar o processo de crescimento e posteriormente identificado e delineado o processo de réplica para o projeto. Posteriormente são analisados os benefícios e os constrangimentos da adoção desta metodologia de crescimento, bem como realizada uma reflexão sobre a melhor forma de reduzir os constrangimentos identificados.

Pretende-se que este Caso de Estudo Pedagógico seja utilizado por estudantes e interessados pelas áreas de gestão, com enfoque na gestão estratégica do setor social, inovação e desenvolvimento de negócio.

**Palavras Chave:** Replicação, Processo de Crescimento, Gestão Estratégica.

**Sistema de classificação JEL:**

- *M10 – General Business Administration*
- *L31 – Nonprofit organizations; NGOs*

## **Abstract**

The organizational growth and expansion emerges when the activities performed match the implementation of the organization's value proposition and mission. In this stage decisions have to be taken about the benefits of this change, the most appropriate way to do it and what challenges should be considered in order to grow.

The Re-food project went through this phase, and was faced with the dilemma of not knowing what decisions to take or which way to go in order to respond to increasing demands of members of the organization as well as other stakeholders and other people interested in the success of the organization.

This Pedagogical Case Study intends to describe Re-food, the context in which it operates and the organizational concerns of this particular phase. Using tools and methodologies suggested by the academy, this Pedagogical Case Study combines forms of analysis used in the social sector and the for-profit sector with the aim of proposing a hybrid solution for the organization's challenge.

The recommended growth method is built from an analysis of the organization's strategic management, in which it is identified the process of scale through replication, as the most suited form of growth for Re-food. Motivational factors and the organization's level of readiness are analyzed, as well as the benefits and constraints of the adoption of this methodology, taking in to account how to mitigate the identified constraints.

It is envisioned that this Pedagogical Case Study can be used by students and interested scholars in the areas of management, focusing on strategic management of the social sector, innovation and business development.

## Índice Geral

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	II
Índice Geral .....	IV
Índice de Tabelas .....	V
Índice de Gráficos.....	V
Índice de Figuras .....	V
1. Caso de Estudo Pedagógico .....	1
1.1. Apresentação do Problema .....	1
1.2. Organização .....	2
1.2.1. Apresentação .....	2
1.2.2. Próximos passos .....	4
1.3. Contexto.....	5
1.3.1. Economia Social .....	5
1.3.2. Desperdício Alimentar.....	7
1.3.3. Insegurança Alimentar.....	10
1.3.4. Exclusão Social .....	12
1.4. Recapitulação do Problema .....	15
1.5. Anexos.....	16
1.5.1. Anexo A – Organização .....	16
1.5.2. Anexo B - Economia Social .....	21
1.5.3. Anexo C – Desperdício Alimentar .....	24
1. Nota Pedagógica.....	25
1.1. Público-alvo do Caso de Estudo Pedagógico .....	25
1.2. Objetivos Pedagógicos.....	26
1.3. Revisão da Literatura .....	26
1.3.1. Gestão Estratégica .....	26
1.3.2. Processo de Crescimento .....	28
1.3.3. Processo de Réplica .....	32
1.4. Ferramentas de Análise.....	36
1.5. Plano de Animação .....	37
1.6. Resolução.....	40
1.6.1. Questão 1 .....	40

1.6.2. Questão 2 .....	41
1.6.3. Questão 3 .....	46
1.7. Slides de Resolução .....	50
1.8. Reflexão final.....	59
2. Bibliografia.....	61

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Setor da Economia Social – Principais Indicadores por atividade .....	21
Tabela 2 - Principais indicadores por grupos de entidades da Economia Social .....	22
Tabela 3 – A Economia Social na União Europeia .....	23
Tabela 4 - Proposta de Plano de Animação da aula de discussão .....	39
Tabela 5 - Proposta de utilização do Quadro de Crescimento para a análise dos fatores motivacionais.....	40
Tabela 6 - Proposta de utilização da Matriz Ansoff para a definição de estratégia de crescimento.....	42
Tabela 7 - Tabela comparativa das formas de crescimento da ReFood .....	45
Tabela 8 - Análise SWOT .....	46
Tabela 9 - Constrangimentos e sugestão de medidas para redução de constrangimentos .....	49

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Desperdício alimentar por setor de desperdício nos EUA .....	24
--	----

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (I/III).....	16
Figura 2 -Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (II/III) .....	17
Figura 3 - Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (III/III) .....	18
Figura 4 - Diretiva 1 – O Movimento Re-food (I/II).....	19
Figura 5 - Diretiva 1 – O Movimento Re-food (II/II).....	20
Figura 6 - Proposta de utilização da Teoria da Mudança para a definição de estratégia de crescimento.....	43
Figura 7 - Proposta de utilização do Modelo de Negócio para a definição de estratégia de crescimento .....	44

## **1. Caso de Estudo Pedagógico**

A exposição do Caso de Estudo Pedagógico inicia-se com a apresentação do problema e de seguida com a descrição da organização e do contexto da mesma na sociedade.

### **1.1. Apresentação do Problema**

O Caso de Estudo Pedagógico que pretendemos apresentar procura refletir sobre um desafio pelo qual todas as organizações em crescimento passam: a seleção do melhor método para crescer. O exemplo que iremos utilizar como objeto de exercício é o projeto Re-food, que presta um serviço comunitário de apoio a famílias com insegurança alimentar, através do aproveitamento de alimentos desperdiçados em estabelecimentos de venda de produtos alimentares: restaurantes, cafés, *snack-bar* e cantinas.

O problema que nos propomos endereçar é transversal a serviços comunitários, de carácter social, que respondem a uma necessidade social, bem como a serviços pagos, que existem com o objetivo de gerar lucro, de responder a uma necessidade do cliente ou de explorar uma oportunidade de negócio. Durante o ciclo de vida de uma organização, quando um serviço ou produto tem sucesso em pequena escala, o passo seguinte será replicá-lo e passar a atuar numa escala maior, sendo que nesta perspetiva, o sucesso está no aumento de impacto ou de vendas. Durante o Caso de Estudo Pedagógico iremos procurar perceber que fatores influenciam a decisão de ampliar um projeto social, que modelos de escala existem e quais os desafios deste processo. Iremos fazê-lo recorrendo ao exemplo real do processo de réplica do projeto Re-food e utilizando o método do Caso de Estudo Pedagógico, de forma a explorar, em contexto académico, hipóteses de resolução.

Iremos em primeiro lugar expor o caso do projeto Re-food, descrevendo o desafio pelo qual a organização passou quando se deparou com o sucesso da sua implementação num determinado local e começou a equacionar replicar a sua atividade para outras zonas geográficas. Seguidamente apresentaremos as soluções possíveis de resolução deste Caso, propostas no mundo académico, adaptando um conjunto de ferramentas ao caso da Re-food, nomeadamente o Quadro de Crescimento, a Matriz Ansoff, Teoria da Mudança, o Modelo de Negócio, a análise SWOT e a análise SWOT dinâmica, de forma a salientar as aprendizagens e a equacionar os próximos passos para o projeto.

## **1.2. Organização**

### **1.2.1. Apresentação**

Hunter Halder fundou o projeto Re-food no dia 9 de Março de 2011, na Freguesia de Nossa Senhora de Fátima. A Re-food nasceu com o objetivo de satisfazer uma necessidade original – a redução do desperdício alimentar, e adotou uma forma não explorada no mercado de resolver a mesma, através de uma abordagem inovadora e inexistente, de uma forma organizada, até então. Com a sua atividade, o projeto Re-food reduz três problemas sociais, o desperdício alimentar, a fome e a ausência de laços comunitários. Aproveitando as refeições que sobram em restaurantes, cafés, cantinas e superfícies comerciais, a Re-food, através de um corpo de voluntários, possibilita que famílias com insegurança alimentar tenham acesso a pelo menos uma refeição completa por dia.

Esta organização tem múltiplas missões e características muito peculiares, pelo que em primeiro lugar propomo-nos a expor o processo de criação e desenvolvimento deste projeto desde o surgimento da ideia pelo fundador, até ao momento em que a organização se deparou com o desafio de querer replicar a solução implementada em Nossa Senhora de Fátima.

Hunter Halder é norte-americano, e veio para Portugal onde constituiu família e vive desde então. No final de um jantar com a sua filha num dos restaurantes da freguesia de Nossa Senhora de Fátima, a filha questiona Hunter para onde irá a comida que sobra todos os dias naquele estabelecimento. Hunter responde que tudo provavelmente irá para o lixo e com esta constatação surge o conceito e a vontade de criar o projeto Re-food. Inicia assim a reflexão sobre o processo de operacionalização de um ideal, um sonho, uma preocupação de pai e filha. O primeiro centro de operações nasceu na sala da casa de Hunter, em Lisboa, na freguesia de Nossa Senhora de Fátima, espaço que aos poucos teve de ser aumentado e alterado até que neste momento é um anexo da igreja da freguesia. Com espírito visionário, Hunter angariou os primeiros fornecedores, os restaurantes e cafés perto do centro de operações, identificou os primeiros clientes, as famílias sem possibilidade de regularmente ter acesso a refeições completas e saudáveis, e testou as primeiras modalidades de recolha e entrega de alimentos. De restaurante em restaurante, família em família, a ideia tornou-se projeto, com cada vez mais fornecedores, beneficiários e interessados em associar-se como voluntários. O núcleo de

Nossa Senhora de Fátima foi crescendo e a estrutura organizacional e de apoio ao projeto teve de ser constantemente repensada, reestruturada, afinada e aos poucos aperfeiçoada, de forma a suportar um número sempre ascendente de pessoas e de instituições envolvidas. Passado um mês de iniciar o seu trabalho, o projeto contava já com 30 voluntários e 30 entidades doadoras de alimentos. Passados 30 meses de atuação o já consolidado movimento Re-food tinha 500 voluntários, mais de 100 parceiros doadores de alimentos e mais de 500 pessoas beneficiárias<sup>1</sup>.

A comunicação social deu relevância aos resultados do movimento e ajudou a divulgar a Re-food, publicando vários artigos sobre o movimento e entrevistas ao fundador, voluntários e parceiros. A divulgação do movimento resultou no interesse de pessoas de outras partes geográficas a quererem conhecer o funcionamento e as práticas da organização, bem como de instituições públicas e outras organizações em apoiar esta causa, doando recursos financeiros, géneros ou imateriais.

A estrutura e a forma de funcionamento começa a ter que se sistematizar de forma a ser comunicada a parceiros, garantindo que o tudo o que acontece na organização, bem como os resultados alcançados, sejam partilhados de forma transparente (ver figura I). Por exigência dos parceiros, cada vez maiores e com requisitos mais técnicos, começam a ser definidos padrões de qualidade, formas de sistematização e reporte sobre o funcionamento e as atividades do movimento. No entanto, o movimento só distribui o que recebe das suas fontes de alimentos, o que pode significar que, se num determinado dia for doada menos quantidade de alimentos, menos refeições serão distribuídas pelos beneficiários, sendo difícil para o movimento prever e planear este equilíbrio, extremamente importante para o grupo de pessoas que têm a expectativa de receber esta refeição diariamente.

Começa a ser cada vez mais necessário o compromisso dos voluntários, que nem sempre são constantes na sua participação, sendo que todas as pessoas que colaboram com a Re-food fazem-no de forma voluntária, ninguém auferir remuneração por parte do movimento. A organização institucionaliza-se como Associação Sem Fins Lucrativos em 18 de Julho de 2011 e é elevada a Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) no dia 15 Abril 2013. É constituída uma organização central, a *Re-food 4 Good – Associação*, que concentra todas as decisões transversais e que gere assuntos que possam causar divergência entre os voluntários e gestores, como o orçamento e contas,

---

<sup>1</sup> Dados disponíveis online: <http://www.re-food.org/blog/o-inicio/>

os acordos a estabelecer com empresas de maior dimensão e a definição de procedimentos e documentação comum de gestão de operações e de garantia de qualidade e segurança. A organização central é composta ainda por uma Comissão Executiva e pelo Núcleo Administrativo Nacional. Foram também criados canais de comunicação institucional de forma a promover a transparência do movimento.

Segundo a *Diretiva 1 – O movimento Re-food* (ver figura II), a organização caracteriza-se como um “*movimento comunitário independente, 100% voluntário, conduzido por cidadãos e integrado numa IPSS, cujo fim consiste na recuperação de comida em boas condições para alimentar pessoas necessitadas*”. Tem como missão “*eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade*”, reforçando aqui as três componentes de ação que pretende abranger. Como visão, a Re-food pretende criar um ambiente em que “*todos têm a comida que precisam, todos os alimentos são aproveitados, todos os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos comunitários e todos assumem o seu poder, o seu direito e a sua obrigação de transformar o mundo num lugar melhor*”. Os valores que a organização defende são a igualdade, no sentido em que todos têm o direito a ser respeitados e alimentados; o respeito, propondo relações humanas positivas e inclusivas de toda a comunidade; a sustentabilidade, demonstrando preocupação com o impacto ambiental do desperdício de alimentos e a vontade de que a organização seja autossustentável financeiramente; e o otimismo, valorizando a boa vontade e o esforço organizado.

### **1.2.2. Próximos passos**

A organização depara-se momento com múltiplos fatores que promovem o início de um processo de crescimento. O fundador e aos órgãos da gestão central começam a equacionar qual a melhor forma de crescer, sendo que é imposto que a missão e os valores do movimento se mantenham, independentemente do tamanho, local ou coordenadores da nova forma que o movimento se possa transformar. Assim, existem vários cenários possíveis, muitas modificações a realizar em qualquer um deles, e vários fatores a ter em consiração.

Por um lado, o resultados locais demonstram que o movimento tem sucesso e responde às necessidades sociais a que se propôs resolver. No entanto, ao ampliar a organização é possível que os contextos mudem e alguns pontos tenham de ser adaptados, que os

elementos centrais tenham menos capacidade para acompanhar a organização, que os parceiros tenham de aumentar e de ser mais diversificados, entre outros fatores importantes no processo de crescimento.

Torna-se necessário estabelecer os objetivos do processo de crescimento, analisar os diferentes modelos de crescimento, selecionar a opção mais adequada ao movimento, identificar os aspetos a modificar de forma a garantir o impacto desejado e criar condições para que este crescimento seja implementado com sucesso.

### **1.3. Contexto**

#### **1.3.1. Economia Social**

Inserido no âmbito das Ciências Sociais, o conceito de Economia Social surge no século XIX, sofrendo ao longo dos séculos uma evolução na sua definição e materialização na sociedade. Sendo estudada como Ciência Social, a Economia Social é analisada sobre várias perspetivas, influenciadas pelas diferentes épocas e contextos históricos, pelo que o conceito nos dias de hoje não é consensual na academia.

Tal como Stuart Mill (1836) definiu, *“a Economia Política considera o homem como um ser preocupado apenas com a obtenção de riqueza fazendo completa abstração de todas as outras paixões ou motivos humanos”* (Paizinho, 2015: 4). Desta forma, o contexto não explorado das comunidades excluídas, bem como os desafios ambientais por que passamos, se não resultarem na obtenção de riqueza não pertencem às temáticas de interesse para os indivíduos e para o mercado. Nos dias de hoje, a sociedade capitalista do mundo ocidental mantém uma separação setorial, onde o setor comercial desenvolve a criação de riqueza e emprego, e onde o setor público assegura a regulação de mercado, o fornecimento de bens públicos e as funções base do Estado Social (Laboratório de Investimento Social, 2014).

Ferreira (2000), apresenta a visão de Pestoff (1998), acerca do setor social, como uma *“convecção que resume um conjunto diverso de organizações formais que não são nem agências governamentais nem empresas lucrativas”*, distinguindo-se do setor público porque não *“fornece serviços públicos ou obrigatórios”* e do setor lucrativo na medida em que *“não fornece serviços com fins de lucro”*. De facto, após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade desperta para problemas sociais e ambientais, que *“são complexos, enraizados e difíceis de abordar [...] Alguns são invisíveis à sociedade, outros são evidentes mas de difícil resolução com as soluções existentes”* (Laboratório de

Investimento Social, 2014). Desde então, o sistema económico encontrou a era da globalização, onde todas as economias nacionais têm influência nas economias de outros países, onde as fronteiras se tornam mais ténues e as distâncias mais curtas. Nos tempos de hoje, a economia, a cultura, a religião, e as esferas sociais do indivíduo estão em constante mudança e são potencializadas pelos meios de comunicação (Giddens, 2002). O impacto de uma decisão económica, do sucesso de um projeto social e de uma política pública tem, na contemporaneidade, o poder de chegar mais longe, mais rápido e de forma mais acessível na economia globalizada.

No panorama atual europeu assistimos a uma consciencialização social e ambiental, onde movimentos e coletividades dão primazia a temas como o bem-estar social e o meio ambiente, em detrimento de temas puramente lucrativos. Segundo o estudo do Comité Social e Económico, *The social Economy in the European Union* (2012), a Economia Social criou cerca de 14 mil postos de trabalho, constituindo aproximadamente 6,5% da população ativa dos Estados-membros da União Europeia. A Resolução do Parlamento Europeu [2008/2250 (INI)], de 19 de Fevereiro de 2009, defende que a Economia Social alia a “*rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica*”.

Em Portugal, as organizações da economia social surgem no século XIX, resultantes dos ideais liberais económicos e políticos, que deram origem a dinâmicas de cooperativismo, de mutualismo e de associativismo. Couto et al (2008) reforça o papel da Revolução de 1974, na criação de uma forte dinâmica das organizações da sociedade civil, num contexto de mobilização e de capacitação da sociedade. Transpostas para o mundo jurídico, as novas preocupações sociais, concretizaram-se, segundo Namorado (2009), quando a primeira Constituição da República Portuguesa, reconhece o setor cooperativo e social, demonstrando preocupação com a formalização da Economia Social como setor da sociedade portuguesa.

O estudo *Conta Satélite da Economia Social* desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, pretendeu entender o estado da Economia Social em Portugal nos dias de hoje. As principais conclusões deste estudo indicam que em 2010 a Economia Social

representava 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) Nacional, 4,6% das remunerações, 5,5% do emprego remunerado e 4,7% do emprego total (em ambos os casos, medido em unidades de trabalho equivalentes a tempo completo – ETC). Ainda segundo o mesmo estudo, o setor da Economia Social é caracterizado por uma forte heterogeneidade (ver tabela I), estando presente em múltiplas áreas de atividade. Os serviços de ação social e solidariedade social eram a principal atividade económica em 2010, gerando 41,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social (Conta Satélite da Economia Social, 2013). Das 55 mil unidades contabilizadas no âmbito da Economia Social (ver tabela II), as Associações e Outras Organizações da Economia Social correspondem a 94%, sendo responsáveis por 54,0% do VAB, 64,9% do emprego (ETC remunerado) e 62,7% das remunerações.

Após a entrada na Comunidade Europeia, na transição entre o século XX e XXI, Portugal assumiu a visão comunitária apoiando o surgimento de associações e movimentos em prol do bem-estar social, promovendo este tema no quotidiano português (Couto et al., 2008). Uma das temáticas que começou a surgir no contexto da Economia Social em Portugal e na União Europeia, foi o paradoxo entre o desperdício alimentar e os casos de insegurança alimentar de muitas famílias, abordado por algumas organizações públicas, privadas e sociais, nomeadamente pelo Projeto Re-food.

### **1.3.2. Desperdício Alimentar**

O Projeto Re-food nasceu do reconhecimento da existência do desperdício alimentar na zona de Lisboa, bem como da insegurança alimentar de famílias da mesma zona geográfica.

Segundo o estudo *The Future of Food and Farming: Challenges and Choices for Global Sustainability* desenvolvido pelo Governo da Ciência do Reino Unido, 30% de todas os alimentos produzidos no mundo são desperdiçados. Muitas ações foram desenvolvidas e muitos movimentos surgiram neste âmbito a nível Internacional, como o *European Food Information Council*, a *FAO - Food and Agriculture Organization* das Nações Unidas, criada em 1945 com o objetivo de reduzir o desperdício alimentar e as *World Food Conferences*, que desde o primeiro Convénio reconhecem a recuperação de alimentos desperdiçados como uma possível forma de resolver eventuais perdas agrícolas, bem como a fome mundial.

A nível nacional, o desperdício alimentar significa entre 17 e 20% dos alimentos produzidos, segundo o estudo realizado pelo Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar (PERDA). No mesmo estudo é indicado que “no setor da pecuária e nas pescas, todos os anos são desperdiçadas 332 mil toneladas de alimentos em Portugal, valor que ultrapassa o desperdício que é feito pelos próprios consumidores (324 mil toneladas de comida deitadas fora)” (Silva, A. 2014).

Parfitt, J. Barthel, M. e Macnaughton, S. (2010) identificaram as causas da crescente tendência para o desperdício alimentar, nomeando três fatores que influenciam a produção de desperdício na cadeia alimentar: o aumento populacional das cidades, a globalização do comércio e a expansão dos hábitos alimentares ocidentais. A primeira causa identificada tem origem na crescente urbanização e decrescente capacidade de produção agrícola. A proporção de população empregada na agricultura desceu, enquanto 50% da população mundial passou a viver em centros urbanos, sendo que é expectável que em 2015 este valor suba para os 70%. Este crescimento demográfico nas zonas urbanas implica o reforço das infraestruturas da cadeia alimentar, como estradas, transportes, e estratégias de venda, de forma a responder à crescente procura de bens alimentares. O segundo fator, a mudança de dieta, criada pelo aumento dos salários e pela conseqüente diminuição de gastos em alimentação, como evidência a Lei de *Bennett*, está associada a uma maior ocidentalização dos hábitos alimentares. O terceiro fator influenciador para o desperdício de alimentos está extremamente ligado ao segundo, uma vez que a globalização de hábitos alimentares resulta na depressão dos mercados nacionais, desregulando o comércio e agriculturas locais e promovendo o consumo de alimentos oriundos de outros países e culturas. Este estudo analisa também a quantidade de desperdício alimentar produzido em países industrializados. Utilizando o exemplo do Reino Unido, é indicado que 20% dos alimentos e bebidas produzidos são desperdiçados durante o processo de produção, distribuição e venda, cerca de 14 megatoneladas por ano.

No estudo *Food Waste: Tier 1 Assessment*, realizado pela Business for Social Responsibility em 2012, é indicado que é antes de chegarem ao consumidor final, isto é, os alimentos que ainda estão em restaurantes, cadeias de *fast-food*, instituições e indústria, 56% são desperdiçados nos Estados Unidos da América (ver Gráfico I). O Estudo *Analysis of U.S. Food Waste Among Food Manufacturers, Retailers, and Restaurants* realizado em 2014, identifica a quantidade de desperdício produzido durante o processo produtivo por interveniente na América do Norte. Uma das

conclusões a que este estudo chega é que o desperdício de alimentos é um desafio logístico para o setor produtivo, retalhista e de venda ao consumidor final, uma vez que estes pretendem diminuir os custos de produção. Os autores apontam que 52% da totalidade do desperdício de alimentos não são reaproveitados no setor retalhista e de venda ao consumidor final. Por outras palavras, metade do desperdício acontece no processo produtivo e de venda, antes de chegar ao consumidor, e que metade deste desperdício não é reaproveitado.

Por um lado, este é um problema logístico para as entidades que compõem o setor produtivo e por outro constitui um problema ambiental devido às toneladas de alimentos que se transformam em resíduos. O Programa *Waste and Resource Action Program* (WRAP) salienta as consequências da crise alimentar que o mundo atravessa, analisando em detalhe os efeitos do desperdício alimentar para o ambiente. O estudo aponta a utilização de químicos como fertilizantes e pesticidas, combustíveis utilizados para a distribuição e os gases que provocam o efeito de estufa com as principais consequências ambientais do desperdício alimentar.

Considerando que o projeto Re-food tem como objetivo reutilizar os alimentos que sobram da cadeia de produção e consumo em cidades portuguesas, antes de chegar ao consumidor, e que não existem estatísticas semelhantes para o panorama português, consideramos interessante considerar estes valores na análise do desperdício alimentar em Portugal.

Uma das iniciativas portuguesas com maior expressão na área do desperdício alimentar, é a Agência Portuguesa do Ambiente. Constituída como Instituição Pública, resulta da fusão de 9 organismos, nomeadamente a Agência Portuguesa do Ambiente, do Instituto da Água, I. P., das Administrações de Região Hidrográfica, I. P., da Comissão para as Alterações Climáticas, da Comissão de Acompanhamento da Gestão de Resíduos e da Comissão de Planeamento de Emergência do Ambiente. Tem como missão “*propor, desenvolver e acompanhar a gestão integrada e participada das políticas de ambiente e de desenvolvimento sustentável, de forma articulada com outras políticas setoriais e em colaboração com entidades públicas e privadas que concorram para o mesmo fim, tendo em vista um elevado nível de proteção e de valorização do ambiente e a prestação de serviços de elevada qualidade aos cidadãos*”<sup>2</sup>. Outra iniciativa, a Dariacordar, constituída como Associação sem fins lucrativos, fundadora do movimento

---

<sup>2</sup> Decreto-Lei n.º 56/2012, de 12 de março

Zero Desperdício, tem atuação em Portugal, seguindo a missão de “*ajudar quem precisa e acabar com o desperdício*”, através da criação de “*parcerias e colaborações com todas as pessoas e entidades que estejam interessadas em contribuir para esta causa*”<sup>3</sup>. Outro exemplo é a Fruta Feia, constituída como Cooperativa de Responsabilidade Limitada, que tem como objetivo social a “*promoção ou aquisição de produtos fruto-hortícolas formalmente desadequados de origem portuguesa com vista à minimização do desperdício alimentar e à defesa do Ambiente*”<sup>4</sup>.

### **1.3.3. Insegurança Alimentar**

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a segurança alimentar está assente em três pilares, a disponibilidade alimentar (quantidades suficientes de alimentos, em níveis constantes), o acesso a comida (aquisição de alimentos apropriados para uma dieta nutritiva) e a utilização de comida adequada (conhecimentos sobre nutrição de forma a saber preparar refeições saudáveis). Foi pensando nos casos em que esta segurança não existe, que o Projeto Re-food surgiu, tentando atenuar este problema social através da redistribuição de sobras alimentares, na freguesia de Nossa Senhora de Fátima, onde se verifica o desperdício de alimentos e a insegurança alimentar, que resulta no fenómeno vulgarmente conhecido como passar fome.

Extrapolando a análise para o cenário mundial, o relatório *The State of Food Insecurity in the World* publicado em 2015 pela FAO, pela International Fund for Agricultural Development (IFAD) e pelo World Food Programme (WFP) averigua que cerca de 795 milhões de pessoas no mundo estão subnutridas, o que equivale a 11% da população mundial. O International Food Policy Research Institute (IFPRI) produziu o relatório *2014-2015 Global Food Policy Report*, onde retrata a fome e a malnutrição no Mundo, distinguindo na sua análise do estado da insegurança alimentar, várias causas deste problema social, nomeadamente: os conflitos armados e os novos comportamentos consumistas. Estas causas tendem a desenvolver-se em países de baixo rendimento, predominantemente em zonas rurais, dependentes da atividade agrícola e marcados por contextos de guerra, em países de médio rendimento, integrados em economias

---

<sup>3</sup> Informação disponível online no domínio: <http://www.dariacordar.org/missao> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

<sup>4</sup> Estatutos disponíveis online: <http://www.frutafeia.pt/sites/default/files/ESTATUTOS%20Fruta%20Feia%20CRL.pdf> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

emergentes como a China e o Brasil, que nos dias de hoje apresentam novos padrões de consumo, e em países desenvolvidos, como os europeus e norte-americanos, caracterizados por importarem produtos alimentares e adquirirem em excesso alimentos que muitas vezes não têm capacidade de consumir.

Circunscrevendo a análise para o contexto europeu, onde Portugal e o projeto Re-food se inserem, analisamos a segurança alimentar na Europa, de acordo com quatro indicadores: capacidade de aquisição, oferta, qualidade e segurança. A Europa<sup>5</sup> situa-se em 2014 em segundo lugar, depois da América do Norte, com a pontuação de 75.5 GFSI (*Global Food Security Index*) a nível global de segurança alimentar. A nível nacional, Portugal está em 12º lugar na lista dos países europeus em análise, com a classificação de 80.3 GFSI. Quanto aos níveis de análise, Portugal situa-se em 16º relativamente à capacidade de aquisição, em 9º relativamente à oferta disponível e em 2º lugar quanto à qualidade e segurança, estando apenas depois de França, com 87.6 GFSI. Comparando com o ano passado, os países em análise demonstraram um ambiente de segurança alimentar estável enquanto o orçamento familiar destinado a gastos de alimentação manteve níveis altos (The Economist Intelligence Unit Ltd, 2014). Uma das iniciativas portuguesas com maior expressão na área da insegurança alimentar, para além da Re-food, é a Comunidade Vida e Paz. Constituída como Instituição Particular de Solidariedade Social, tem como missão “*ir ao encontro e acolher pessoas em condição de sem-abrigo, ou em situação de vulnerabilidade social, ajudando-as a recuperar a sua dignidade e a (re) construir o seu projeto de vida, através de uma ação integrada de prevenção, reabilitação e reinserção*”<sup>6</sup>. Outra iniciativa, a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), constituída como Associação Sem Fins Lucrativos, lançou a Campanha Direito à Alimentação, que pretende “*garantir que o processo de fornecimento de refeições a pessoas com dificuldades a partir da rede de Estabelecimentos Solidários decorra de forma estruturada e eficiente*”<sup>7</sup>. Noutra vertente, o Banco Alimentar, constituído como

---

<sup>5</sup> Os 26 países em análise no estudo *Food security in focus: Europe 2014* são: Áustria, Holanda, Noruega, Suíça, Irlanda, Alemanha, França, Dinamarca, Suécia, Bélgica, Reino Unido, Portugal, Finlândia, Espanha, República Checa, Grécia, Polónia, Hungria, Eslováquia, Rússia, Sérvia, Roménia, Bielorrússia, Bulgária, Ucrânia.

<sup>6</sup> Estatutos disponíveis online no domínio: <http://www.cvidaepaz.pt/siteold/wp-content/uploads/docs/Fotocopia%20Certificada%20Estatutos%20Comunidade%20Vida%20e%20Paz%20Novos%20Jan%202012.pdf> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

<sup>7</sup> Nota de Imprensa disponível online no domínio: [http://www.ahresp.com/da/docs/Nota\\_de\\_Imprensa\\_DA\\_VFinal\\_19Jan10.pdf](http://www.ahresp.com/da/docs/Nota_de_Imprensa_DA_VFinal_19Jan10.pdf) (consultado dia 13 de Outubro 2015).

Instituição Particular de Solidariedade Social, pertence à Federação Europeia de Bancos Alimentares, com a missão de “*lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carências alimentares, mobilizando pessoas e empresas*”<sup>8</sup>.

#### 1.3.4. Exclusão Social

O projeto Re-food considera que a inclusão social e o desenvolvimento do indivíduo na sua integralidade são um fatores determinantes. Desta forma, procura contribuir para o bem-estar dos seus beneficiários e voluntários, pretendendo resolver problemas sociais como a exclusão social e a pobreza.

O *Global Monitoring Report 2015/2016*, da autoria do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, indica que o número de pessoas em situação de pobreza extrema deverá situar-se em 702,1 milhões no final de 2015, cerca de 9,6% da população mundial. Analisando os valores nacionais de pobreza em Portugal, que demonstram uma situação menos acentuada, o Instituto Nacional de Estatística, indica que a população em risco de pobreza ou exclusão social em Portugal atingiu mais de 2,8 milhões de pessoas em 2014 (*in* Jornal I). O *Estudo sobre a perceção da pobreza em Portugal*, realizado em 2010 pela Amnistia Internacional, pela Rede Europeia contra a Pobreza (EAPN) e o Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (SOCIUS/ISEG - UTL), indica que 20% da população se considera a viver numa situação de risco de pobreza, 7% em situação de pobreza explícita e 1% de miséria. 75% dos inquiridos considerou que a situação piorou nos últimos 5 anos e 50% afirma que irá continuar a piorar. Como indicador de pobreza, a insegurança alimentar é a mais salientada pelos inquiridos, sendo que 36% considera “*não ter uma alimentação equilibrada*” por não ter oportunidade de adquirir bens alimentares suficientes ou de qualidade (SOCIUS/ISEG – UTL, 2010:25).

Apresentamos as estatísticas relativas à pobreza no cenário nacional e internacional, na perspetiva de que a exclusão social advém de situações de escassez de recursos e de oportunidades de integração na vida social, profissional e cultural dos indivíduos na comunidade (Rodrigues E., Samagaio F., Ferreira H., Mendes M., e Januário S.,1998).

---

<sup>8</sup> Informação institucional disponível online no domínio: <http://www.bancoalimentar.pt/article/25> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

Na obra *A pobreza e a exclusão social: Teorias, conceitos e políticas sociais em Portugal*, os autores indicam que a exclusão social surge com a agudização das desigualdades na sociedade, que resultam da oposição entre os indivíduos que conseguem mobilizar os seus recursos de forma a terem uma participação social plena, e os que por falta desses recursos se encontram incapacitados para o fazer. Os recursos são múltiplos e ultrapassam os recursos financeiros. De facto, a não participação na sociedade cria a falta de integração na sociedade, nas suas diversas esferas devido à falta de recursos de diversa ordem, quer em termos financeiros, culturais, educativos e cívicos (Rodrigues et al, 1998). Os autores indicam as seguintes categorias sociais como as que têm maior probabilidade de se tornarem excluídas socialmente:

1. Idosos, com recursos económicos insuficientes devido a baixas pensões, solidão e desintegração familiar;
2. Indivíduos com atividade profissional na agricultura, com baixos rendimentos devido à sua atividade profissional tradicional e irregular;
3. Assalariados, com baixas qualificações e remunerações;
4. Desempregados de longa duração, com dificuldades de reinserção no mercado de trabalho, privados não só de uma fonte de remuneração como de relações interpessoais que o emprego proporciona;
5. Grupos étnicos e culturais minoritários, com condições de vida precária, excluídos de relações com outros grupos étnicos e culturais;
6. Famílias monoparentais, com privação de recursos económicos;
7. Pessoas com deficiências, marcadas pela dependência social e familiar;
8. Mulheres, pela discriminação a vários níveis;
9. Jovens à procura do primeiro emprego, especialmente os que têm menos qualificações académicas;
10. Indivíduos com doenças crónicas, com debilidades físicas;
11. Beneficiários do Rendimento Social de Inserção, com recursos financeiros insuficientes.

Segundo o Bureau Internacional do Trabalho (apud Ramos, 2010), de forma a integrar o indivíduo na sociedade será necessário ter em consideração duas perspetivas, nomeadamente a inserção (do indivíduo para a sociedade) e a inclusão (da sociedade para o indivíduo). Na perspetiva de integração na sociedade, muitos projetos contam com a colaboração de voluntários. Quer doando o seu tempo, as suas competências ou bens materiais, cada vez mais pessoas têm a oportunidade de contribuir e de estar mais

atentos à sua comunidade. Desta forma, torna-se igualmente interessante perceber o contexto do voluntariado em Portugal, bem como no contexto europeu. O trabalho voluntário é mencionado de forma bastante ampla pela Organização das Nações Unidas (1990) como “*a ação voluntária no mundo, valorizando a diversidade das áreas mais tradicionais em que ocorre – desporto, atividades de lazer, educação, setor social, assistência aos mais idosos – até à participação em catástrofes de grandes dimensões, mobilizadoras da solidariedade social a nível global*” (apud *Estudo de caracterização do voluntariado em Portugal*, PROACT, 2012). O estudo do Comité Social e Económico, *The Social Economy in the European Union* (2012), apresenta os níveis do trabalho voluntário na União Europeia, sendo 12% da população adulta portuguesa é voluntária em algum tipo de entidade da economia social. Em média, 26% da população adulta dos países-membros da União Europeia participa como voluntária em atividades da economia social, mais do dobro da média de participação em Portugal (ver tabela III). Uma das iniciativas com atividade em Portugal com maior expressão na área da exclusão social é a AMI, constituída como Organização Não Governamental, com a missão de “*levar ajuda humanitária e promover o desenvolvimento humano, tendo em conta os Direitos Humanos e os Objetivos do Milénio, nas áreas da saúde, social e ambiental, em qualquer parte do mundo, independentemente de raça, género, idade, nacionalidade, língua, política, religião, filosofia ou posição social, olhando para cada pessoa como um ser único, insubstituível, digno de atenção e cuidado*”<sup>9</sup>. A EAPN (Rede Europeia Anti-Pobreza), constituída em Bruxelas, e com atividade em Portugal, é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento também com impacto na exclusão social, atuando com a missão de “*contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e solidária, em que todos sejam corresponsáveis na garantia do acesso dos cidadãos a uma vida digna, baseada no respeito pelos Direitos Humanos e no exercício pleno de uma cidadania informada, participada e inclusiva*”<sup>10</sup>. Outra iniciativa que trabalha na exclusão social é a OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento, constituída como Organização Não Governamental para o Desenvolvimento, com a missão de “*erradicar a pobreza e reduzir as assimetrias económicas e de conhecimento, através do envolvimento e corresponsabilização dos atores sociais e do*

---

<sup>9</sup> Informação disponível online no domínio: <http://www.ami.org.pt/default.asp?id=p1p5p18&l=1> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

<sup>10</sup> Informação disponível online no domínio: <http://www.eapn.pt/quemsomos.php> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

*desenvolvimento de soluções sustentáveis, para que todas as pessoas usufruam do direito a uma vida digna”<sup>11</sup>.*

#### **1.4. Recapitulação do Problema**

O projeto Re-food foi implementado na freguesia de Nossa Senhora de Fátima, foi crescendo, tornando-se mais conhecido, mais complexo, seguindo os valores e princípios de voluntariado e de espírito comunitário, e contrariando o desperdício alimentar e a fome. O interesse da comunidade trouxe interessados em replicar o projeto, que com vontade de construir uma solução para a comunidade, queriam repetir e copiar o projeto noutros locais. O fundador Hunter Halder deparou-se então com o dilema de compreender a melhor forma de, com sucesso, ampliar o seu projeto para outras zonas geográficas, com outros voluntários, noutras comunidades, com dinâmicas diferentes da primeira zona de implementação do projeto Re-food.

O projeto Re-food contou com muitos voluntários para entrar em funcionamento, bom como várias fontes de alimentos e estabelecimentos parceiros e doadores de alimentos. Cresceu neste grupo de pessoas a vontade de alargar o projeto, quer por eles próprios terem interesse em abrir um núcleo na sua freguesia ou bairro, quer por toda a rede de contactos e parceiros criada reconhecer o potencial de o projeto se multiplicar por várias zonas que padecem dos mesmos problemas que a Re-food aborda. Muitos parceiros, financiadores, filantropos e outros interessados levaram esta proposta ao fundador, reconhecendo igualmente no projeto o potencial de escala e todas as mais valias que se espera deste passo evolutivo na organização. Por outro lado, o projeto poderá concorrer a concursos mais reconhecidos, com apoios maiores e ganhando cada vez mais visibilidade junto de parceiros com capacidade maior de doação.

Hunter deparou-se com três grandes questões, (i) o que motivava o projeto a iniciar o processo de crescimento, (ii), que estratégia de crescimento adotar (iii) quais as dificuldades que poderiam surgir durante este processo. Tornou-se assim necessário perceber se o modelo utilizado e se os resultados produzidos pela Re-food estariam consolidados de acordo com os objetivos e *outputs* estabelecidos e se seriam capazes de ser reproduzidos noutras zonas geográficas.

---

<sup>11</sup> Informação disponível online no domínio: <http://www.oikos.pt/pt/sobre-nos/a-nossa-organizacao> (consultado dia 13 de Outubro 2015).

## 1.5. Anexos

### 1.5.1. Anexo A – Organização

**Figura 1 - Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (I/III), 2015**



**Estrutura e Responsabilidades**

Cada nível da organização tem os seus próprios deveres e responsabilidades.

A nível Nacional, cabem todas as obrigações jurídicas, financeiras e administrativas, como por exemplo, a faculdade de obrigar a Associação em todos os assuntos (protocolos, contratos, aquisição de bens, criação de contas bancárias, etc.). Apenas à Direcção é legalmente reconhecida a capacidade jurídica para vincular a Re-food.

A nível Regional, cabem os deveres e responsabilidades expressamente delegados pela Direcção, através dos mandatos conferidos a cada equipa de gestores regionais. Estas equipas têm poderes para obrigar a Re-food, designadamente assinar contratos de comodato, contratos de água e luz, movimentar fundos dentro dos parâmetros estabelecidos, e representar a Re-food 4 Good na região (junto dos potenciais parceiros, da comunidade em geral e dos núcleos em desenvolvimento e/ou em funcionamento na região).

A nível local, cabem os deveres e as responsabilidades de operacionalidade do núcleo - o recrutamento de parceiros de fontes de alimentos (que não necessitem da celebração de protocolos de cooperação); o recrutamento de voluntários (que não necessitem de celebração de protocolos de cooperação); a aquisição de bens para garantir a normal operacionalidade do núcleo (que não impliquem poderes formais de representação tais como a transferência de propriedade); o movimento da conta bancária própria do núcleo local, criada para o seu normal funcionamento com cartão de débito (e que não necessita a transferência de fundos). Todas as situações que ultrapassem a normal operacionalidade do núcleo (designadamente, as situações referidas entre parêntesis, ao longo deste parágrafo), dependem da intervenção, ou do núcleo regional, ou da Direcção.

**Compliance**

O Movimento Re-food é um esforço muito específico, desenvolvido na comunidade e, como referido na Carta de Princípios (assinada e aceite por todos os gestores de todos os núcleos); a sua vida, em cada comunidade, deve ser desenvolvida em conformidade com aqueles Princípios - que dão forma e "Alma" ao Movimento.

Não pode haver núcleos Re-food em situação de não conformidade com os princípios que os regem, ou a operar fora das linhas estabelecidas pelos Estatutos da Associação, o Regulamento Interno, o Roteiro (que governa a criação de novos núcleos), o Manual de Gestão (que governa a operação de núcleos em funcionamento) e as Diretivas.

**Ponto de situação dos documentos atrás referidos:**

- Carta de Princípios – Definida e em vigor.

- 2 -

Re-Food 4 Good – Associação de Solidariedade Social - Campo Grande, 70 – 8º - 1700-093 Lisboa  
NIF: 510 230 881 - T: 916 531 627 - W: www.re-food.org - FB: https://www.facebook.com/rffoodportugal

**Figura 2** -Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (II/III), 2015



**DIRETIVA 2: ENQUADRAMENTO JURÍDICO E GOVERNAÇÃO**

**DATA:** Dia 5 Outubro, 2015

**DATA DE ENTRADA EM VIGOR:** Dia 9 Outubro, 2015

**ORGANIZAÇÃO**

O Movimento Re-food, integrado na IPSS "Re-food 4 Good - Associação" desenvolve a sua atividade em cada uma das comunidades onde está inserido. A Associação, como entidade jurídica, é responsável pela Governação do Movimento. Os núcleos regionais e locais fazem parte integrante desta mesma Associação, compartilhando entre si as responsabilidades e benefícios da sua actividade. Um único número fiscal - 510 230 881 – identifica a Associação e todos os núcleos que dela fazem parte integrante.

**Nacional**

A nível nacional, o Movimento Re-food é conduzido pela Direção da Re-food 4 Good - Associação. A Direção criou a Comissão Executiva e o Núcleo Nacional para apoiar na coordenação de todo o trabalho da Associação.

**Regiões**

Os núcleos regionais foram criados para estender os poderes e responsabilidades da Direção da Associação a todo o território nacional. Cada núcleo regional é composto por cinco elementos com poderes e responsabilidades definidas pelos respectivos mandatos. Todo o trabalho da associação, dentro cada região, é desenvolvido pelos gestores regionais, em colaboração com a Direção da Associação.

**Locais**

Os núcleos locais representam a força principal do Movimento Re-food para atingir a sua missão diária - é neles que a comida é resgatada, embalada e distribuída. Os núcleos locais não têm personalidade jurídica própria (a qual é apenas reconhecida à Associação, representada pelos seus órgãos sociais eleitos), mas têm "personalidade comunitária" - com os deveres e responsabilidades de gestão, transparência e reporte, expressos em três níveis distintos:

1. Perante o próprio núcleo (todos os gestores-voluntários no local),
2. Perante a comunidade local (todos os parceiros e a comunidade em geral) e
3. Perante a associação Re-food 4 Good (Regional e Nacional).

Re-Food 4 Good - Associação de Solidariedade Social - Campo Grande, 78 - SF - 1700-033 Lisboa  
NIF: 510 230 881 - T: 916 531 627 - W: www.re-food.org - FB: https://www.facebook.com/refoodportugal

- 1 -

**Figura 3** - Diretiva 2 - Enquadramento Jurídico e Governação (III/III), 2015



- Estatutos - Em vigor (irá ser objecto de alterações, devido à nova Lei de Bases das IPSS e ao crescimento exponencial e reestruturação da Re-food).
- Regulamento Interno - Em vigor (irá ser objecto de alterações, em consequência da modificação dos Estatutos).
- Roteiro - Parcialmente em vigor (está prevista a sua conclusão e divulgação juntamente com os Estatutos e Regulamento Interno, estando a ser objecto de ajustamentos face às alterações daqueles documentos).
- Manual de Gestão - Em fase de redação (igualmente enquadrado nas alterações em curso).
- Constituição do Núcleo Local - Poderes e responsabilidades dos gestores dos núcleos locais Em fase de redação (igualmente enquadrado nas alterações em curso).

Todos os documentos acima referidos irão ser apresentados em Dezembro de 2015, após aprovação pela Assembleia Geral da Re-food 4 Good, que ocorrerá no próximo mês de Novembro.

**Documentos Explicativos e Orientadores Provisórios e Suplementares:**

Diretivas (emanadas pela Direção, sendo esta o número três).

- 3 -

Re-food 4 Good - Associação de Solidariedade Social - Campo Grande, 70 - III - 1700-093 Lisboa  
NIF: 550 230 881 - T: 910 531 627 - W: [www.re-food.org](http://www.re-food.org) - FB: <https://www.facebook.com/refoodportugal>

Figura 4 - Diretiva 1 – O Movimento Re-food (I/II), 2015



**DIRETIVA 1 - O MOVIMENTO RE-FOOD**

**DATA:** Dia 5 Outubro, 2015

**DATA DE ENTRADA EM VIGOR:** Dia 9 Outubro, 2015

O RE-FOOD é um Movimento comunitário independente, 100% voluntário, conduzido por cidadãos e integrado numa IPSS, cujo fim consiste na recuperação de comida em boas condições para alimentar pessoas necessitadas. O Re-food está totalmente voltado para a comunidade e opera a partir da própria comunidade, sem salários, com custos baixos e alta produtividade, não detendo bens ou investimentos que não sirvam a sua missão.

**MISSÃO**

Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade.

**VISÃO**

A RE-FOOD VISA A CRIAÇÃO DE UM NOVO MUNDO, onde: todos têm a comida que precisam, todos os alimentos são aproveitados, todos os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos comunitários e todos assumem o seu poder, o seu direito e a sua obrigação de transformar o mundo num lugar melhor.

**VALORES**

**Igualdade** - Todas as pessoas têm o direito a serem respeitadas e alimentadas.

**Respeito** - Baseamo-nos em relações humanas positivas, onde todos se respeitam. Devemos ser uma força visível e constante de benevolência na comunidade.

**Inclusão** - Acreditamos que as pessoas e os recursos são essenciais e devem contribuir para uma comunidade mais solidária.

**Sustentabilidade** - Consideramos o impacto ambiental do nosso Movimento, respeitamos as pessoas na sua disponibilidade e procuramos a auto sustentabilidade financeira a nível local, regional e nacional.

**Optimismo** - Acreditamos que, com boa vontade e esforço organizado, é possível acabar com o desperdício de alimentos e com a fome no mundo.

**EVOLUÇÃO**

O Movimento Re-food é uma resposta urgente num ambiente dinâmico - somos uma obra em curso e temos que ir completando todo o trabalho organizacional, sem deixar de servir as comunidades onde a nossa resposta é solicitada.

- 1 -

Re-Food 4 Good – Associação de Solidariedade Social - Campo Grande, 70 – BF - 1700-093 Lisboa  
NIF: 530 230 881 - T: 916 531 627 - W: www.re-food.org - FB: https://www.facebook.com/refoodportugal

**Figura 5** - Diretiva 1 – O Movimento Re-food (II/II), 2015



A governação, a organização, os documentos de base, bem como as normas e procedimentos do projecto estão a ser desenvolvidos em paralelo com a nossa replicação exponencial.

**INFORMAÇÃO**

A Direção da Re-food 4 Good irá emitir um série de "Diretivas" sobre vários temas para clarificar as normas\* em todos estes assuntos, junto dos núcleos regionais e locais.

\*Nota: Claro que antes da partilha destas normas não podemos considerar qualquer núcleo ou pessoa em "não conformidade", ou seja, nenhuma prática na área de Apoio de Comunidade, Comunicação, ou outra, pode ser considerada em violação das normas antes a sua própria divulgação.

**DIRETIVA 1 - O MOVIMENTO RE-FOOD (este documento)**

**DIRETIVA 2 - MISSÃO**

**DIRETIVA 3 - ENQUADRAMENTO JURÍDICO E GOVERNAÇÃO**

**DIRETIVA 4 - COMUNICAÇÃO**

**DIRETIVA 5 - FINANCEIRA**

**DIRETIVA 6 - SEGURANÇA ALIMENTAR**

**DIRETIVA 7 - APOIO DE COMUNIDADE**

- 2 -

Re-Food 4 Good – Associação de Solidariedade Social - Campo Grande, 70 – 8B - 1700-093 Lisboa  
NIF: 530 230 881 - T: 916 531 627 - W: [www.re-food.org](http://www.re-food.org) - FB: <https://www.facebook.com/refoodportugal>

### 1.5.2. Anexo B - Economia Social

**Tabela 1** - Setor da Economia Social – Principais indicadores por atividade (2010).

Fonte: INE, <http://www.cases.pt/atividades/contasatelites>

<b>Classificação das organizações da economia social</b>	<b>Unidades</b>	<b>Emprego</b>	<b>Emprego Remunerado</b>	<b>VAB</b>
	N.º	ETC	ETC	10 <sup>3</sup> Euros
<b>Agricultura, Silvicultura e Pescas</b>	285	962	925	10.617
<b>Atividades de Produção e Transformação</b>	385	6.445	6.377	217.354
<b>Comércio, Consumo e Serviços</b>	669	7.239	7.154	129.280
<b>Desenvolvimento, Habitação e Ambiente</b>	2.719	6.775	6.535	63.598
<b>Atividades Financeiras</b>	98	7.280	7.280	528.826
<b>Ensino e Investigação</b>	2.325	21.811	21.693	502.053
<b>Saúde e Bem-Estar</b>	805	9.461	9.460	149.866
<b>Serviços de Ação e Solidariedade Social</b>	7.740	77.472	77.438	1.763.284
<b>Cultura, Desporto e Recreio/Lazer</b>	26.779	53.386	53.124	287.977
<b>Cultos e Congregações</b>	8.728	21.851	21.851	586.241
<b>Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas</b>	2.581	9.776	9.427	17.792
<b>Não Especificadas</b>	2.269	4.799	4.783	3.443
<b>Total da Economia Social</b>	<b>55.383</b>	<b>227.257</b>	<b>226.047</b>	<b>4.260.331</b>
<b>Total da Economia</b>	-	4.792.750	4.138.163	151.413.479
<b>Economia Social / Economia Nacional</b>	-	<b>4,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>2,8%</b>

**Tabela 2** - Principais indicadores por grupos de entidades da Economia Social (2010).

Fonte: INE, <http://www.ine.pt>

<b>Classificação das organizações da economia social</b>	<b>Unidades</b>	<b>Emprego Remunerado</b>	<b>VAB</b>	<b>Remunerações</b>	<b>VAB Emprego</b>	<b>Remunerações Emprego Remunerado</b>
	N.º	ETC	10 <sup>3</sup> Euros	10 <sup>3</sup> Euros	10 <sup>3</sup> Euros	Por ETC
<b>Cooperativas</b>	2.260	31.783	747.162	657.269	23,5	20,7
<b>Mutualidades</b>	119	4.537	332.249	176.244	73,2	38,8
<b>Misericórdias</b>	381	32.493	518.301	426.939	16,0	13,1
<b>Fundações</b>	537	10.604	361.073	215.124	34,1	20,3
<b>Associações e outras org. da ec. social</b>	52.086	146.630	2.301.546	2.480.158	15,6	16,9
<b>Total da Economia Social</b>	55.383	226.047	4.260.331	3.955.734	18,7	17,5
<b>Total da Economia</b>	-	4.138.163	151.413.479	86.813.942	31,6	21,0
<b>Economia Social / Economia Nacional</b>	-	<b>5,5%</b>	<b>2,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>59,3%</b>	<b>83,4%</b>

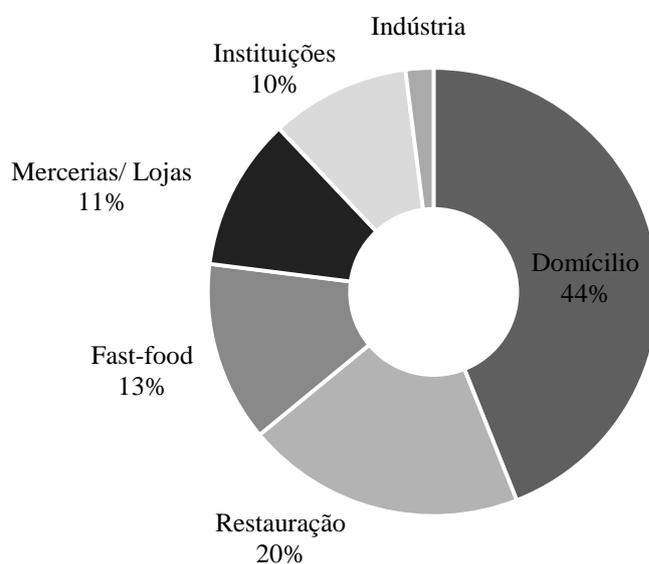
**Tabela 3** – A Economia Social na União Europeia (2002). Fonte: Campos, J. e Ávila, R.

2002

País	% de população adulta	Número de voluntários
Áustria	37%	2,638,255
Bélgica	26%	2,341,994
Búlgaria	12%	784,501
Chipre	23%	153,531
Répubblica Checa	23%	2,072,862
Dinamarca	43%	1,949,371
Estónia	30%	341,166
Finlândia	39%	1,740,611
França	24%	12,646,908
Alemanha	34%	24,065,072
Grécia	14%	1,355,390
Hungria	22%	1,878,243
Irlanda	32%	1,124,535
Itália	26%	13,484,222
Letónia	22%	426,628
Lituânia	24%	679,138
Luxemburgo	35%	144,534
Malta	16%	55,975
Holanda	57%	7,787,384
Polónia	9%	2,914,610
Portugal	<b>12%</b>	<b>1,082,532</b>
Roménia	14%	2,549,410
Eslováquia	29%	1,332,145
Eslovénia	34%	598,298
Espanha	15%	5,867,518
Suécia	21%	1,636,160
Reino Unido	23%	11,774,457
<b>Média UE</b>	<b>26%</b>	<b>397,971375</b>

### 1.5.3. Anexo C – Desperdício Alimentar

**Gráfico 1** - Desperdício alimentar por setor de desperdício nos Estados Unidos da América, 2012. Fonte: Relatório Food Waste: Tier 1 Assessment



## **1. Nota Pedagógica**

O presente Caso de Estudo Pedagógico retrata um dilema específico que o projeto Re-food enfrentou e pretende apresentar uma proposta de análise e de ser exemplo de boas práticas a utilizar por outros projetos que enfrentem a mesma situação. Acontece que, por afinidade da autora ao projeto em questão, e porque o projeto passou pela fase de réplica de forma rápida, eficaz e com sucesso, foi selecionado o projeto Re-food, que, para efeitos de análise académica se torna para este Caso de Estudo Pedagógico, o campo de aplicação da questão a abordar.

Constituída como Instituição Particular de Solidariedade Social, a Re-food é organizada segundo uma instituição de cariz social e tem objetivos de impacto social. No entanto, gostaríamos de reforçar a importância do problema em análise neste Caso de Estudo Pedagógico em detrimento da organização eleita para representar este desafio de gestão. O processo de crescimento desenvolve-se em todas as organizações que são implementadas com sucesso e que em algum ponto da sua existência poderão deparar-se com o desafio de replicar a sua atividade. Desta forma, ao longo do Caso de Estudo Pedagógico iremos explorar o problema central, utilizando o exemplo real do projeto Re-food, pelo que os termos e conceitos utilizados serão na sua maioria relativos a teorias e a práticas usuais do setor social. No entanto, e porque pretendemos abordar as melhores práticas, consideramos que uma abordagem híbrida ao problema será uma mais valia para a análise teórica deste Caso. Assim, iremos utilizar termos do setor social, para identificar agentes e práticas, mas iremos de igual forma, e com a maior veracidade que nos seja possível, referenciar termos e ferramentas habitualmente atribuídas ao setor lucrativo. Acreditamos assim que tanto as organizações do setor social como do setor lucrativo podem utilizar as ferramentas e conceitos de ambos os setores, desde que sejam úteis e reconhecidamente aprovados pelo mundo académico e por experiências reais. Assim, esperamos que outras entidades, agentes numa sociedade em mudança e aprendizagem permanentes, tirem proveito desta abordagem híbrida e convergente da economia e do impacto social.

### **1.1. Público-alvo do Caso de Estudo Pedagógico**

Este Caso de Estudo Pedagógico é direcionado para estudantes do ensino superior da área de gestão, com enfoque em temas como inovação, criação de produtos e serviços,

economia social e gestão estratégica. Devido à sua natureza pedagógica, o presente trabalho poderá ser útil a profissionais que pretendam desenvolver os seus conhecimentos a partir de casos reais, utilizando este Caso de Estudo Pedagógico como ferramenta de apoio a resolução de casos similares, quer no setor social, como no setor lucrativo.

## **1.2. Objetivos Pedagógicos**

Sendo um instrumento prático, de utilização pedagógica, o presente Caso de Estudo Pedagógico pretende seguir três objetivos: ajudar a consolidar o conhecimento teórico abordado durante este trabalho, ser útil quando aplicado em contextos reais com problemas semelhantes, e permitir o desenvolvimento de competências de resolução de problemas, sistematização de conhecimento e aplicação de boas práticas. Por outras palavras, este Caso de Estudo Pedagógico tem como intuito, permitir a extrapolação das aprendizagens, *outcomes* e instrumentos utilizados, noutros contextos e em exemplos reais. Desta forma, o Caso de Estudo Pedagógico pretende apoiar, de forma sistemática e estruturada e de acordo com as boas práticas e conhecimento científico, a tomada de decisão estratégica nas organizações que pretendem expandir a sua atividade.

## **1.3. Revisão da Literatura**

Nesta secção apresentamos uma revisão da literatura relevante para a temática, descrevendo as temáticas da gestão estratégica, dos processos de crescimento de organizações e dos processos de réplica em particular.

### **1.3.1. Gestão Estratégica**

O conceito de gestão estratégica surge nos anos 70 com Igor Ansoff, como um conjunto de técnicas de gestão de apoio da tomada de decisão estratégica nas empresas. A gestão da organização, inserida num contexto em mudança, com vários concorrentes e ambientes de atuação, torna a organização capaz de responder e de ser pró-ativa na definição da direção que preme seguir para atingir os seus objetivos. Ter uma liderança sensível e visionária, constantemente atualizada sobre o que se passa à sua volta,

identificar os desafios e implementar processos eficazes e capazes de serem sistematizados e facilmente implementados, motivar a inovação e a renovação da posição da organização no mercado descrevem o dinamismo necessário para uma gestão estratégica, que resultará no sucesso da organização. Por outro lado, uma vez testado, implementado com sucesso e com resultados comprovados, as organizações torna-se mais apetecíveis aos olhos de investidores, interessados em aumentar os resultados criados sem terem de reinventar uma solução nova (Oudenhoven e Wazir, s.a.). Aumentar o impacto da organização, significa não só comprovar que localmente a organização teve sucesso, como desenvolver o potencial desta em alargar a sua atividade. Ampliar horizontes significa também promover a troca de conhecimento e a partilha de experiências, uma mais valia para qualquer organização que pretende consolidar o seu trabalho e posição no mercado. Um dos resultados deste crescimento pode ser a relação criada entre pessoas e redes de contactos informados, conscientes e com possibilidade de ganhar voz na comunidade e participação cívica ativa na sociedade. Assim, Nutt e Backof (2007) resumem o papel da gestão estratégica, afirmando que esta consiste num grupo de decisões e atividades estratégicas com vista à criação de vantagens competitivas perante os seus concorrentes e que requiere uma análise interna e externa, de modo a promover a eficácia e eficiência da organização. Este conceito surge como prática na gestão das organizações do setor social, sofrendo algumas adaptações às motivações financeiras/ sociais e no princípio da partilha/ concorrência relativamente aos restantes agentes do mercado (Correia, 2014). De forma a responder com eficácia e a conseguir responder às adversidades, as organizações devem implementar mudanças que as tornem competitivas, no sentido de eficazmente responderem aos problemas sociais que enfrentam. Assim, implementar mudanças constitui muitas vezes toma decisões importantes e críticas, pelo que estas devem seguir um planeamento estratégico, construído segundo a visão, missão, valores e objetivos da organização. Lindenberg (2001) salienta a importância da gestão estratégica para as organizações do setor social na criação de maior valor social e de forma a evidenciar a sua eficácia. Antecipar os riscos e a identificar dificuldades; clarificar a missão da organização e os seus objetivos; facilitar a coordenação de tarefas e a tomada de decisão; motivar a equipa e os voluntários; melhorar a estrutura, o planeamento e o controlo da performance; facilitar a angariação de fundos; melhorar a comunicação interna entre a equipa; melhorar o profissionalismo e o nível de formalidade necessários; permitir o sentimento de pertença, união e de esforço conjunto; facilitar o bom desempenho,

eficácia e o nível de serviço; promover uma visão a longo prazo e clarificar a direção a seguir; e melhorar a eficácia do projeto em ambientes sociais cada vez mais amplos são os benefícios da aplicação do conceito de gestão estratégica no setor social (Santana, 2014).

### **1.3.2. Processo de Crescimento**

Aumentar o alcance de uma organização, de forma a não reinventar uma solução já criada e que tenha resultados no local onde foi implementada, é um tema discutido e defendido por muitos empreendedores sociais, teóricos, reguladores públicos, investigadores e financiadores. Utilizar boas práticas já implementadas anteriormente é uma decisão estratégica que cada vez mais agrada aos investidores, que com menos risco, tendem a apostar em soluções que tenham sucesso e capacidade de serem repetidas noutras zonas (Oudenhoven e Wazir, s.a.). É importante perceber os fatores que motivaram o interesse em crescer, as diferentes formas de crescimento, que por sua vez estão associadas a um conjunto de desafios e dificuldades de implementação, que de seguida analisamos.

#### **Fatores Motivacionais**

Dees G., Emerson J., Economi P. (2002) defendem que o principal motivador para o crescimento é a possibilidade de aumentar o impacto da organização. No entanto, a sustentabilidade do projeto pode também ser uma das motivações para tomar este passo. Dees et al (2002) defendem ainda que a probabilidade de sobrevivência aumenta, quando o projeto tem capacidade para crescer, porque o risco de fracasso fica distribuído por vários polos e o projeto passa a contar com uma rede maior de *stakeholders* e com a participação de um maior número de agentes e de agentes de meios diferentes. Os autores apresentam a prova de conceito ou, por outras palavras, a comprovação da criação de resultados, como um dos maiores motivadores para replicar um projeto. De facto, criando economias de escala, o projeto consegue reduzir custos, aumentando o seu nível de serviço. Quando outras pessoas se interessam pelo projeto e pretendem replicar a ideia, significa que reconhecem nele a capacidade de demonstração dos mesmos resultados noutras zonas que apresentem os mesmos problemas, falhas ou oportunidades de mercado. Existem diversas ferramentas que testam o nível de

preparação da organização para ser replicada. Utilizando diversos critérios, estas testam o modelo de implementação, os recursos a utilizar, a sustentabilidade financeira, os resultados e o impacto do projeto.

A Teoria da Mudança é uma ferramenta apresentada por vários agentes do setor social da economia e exigida por muitos financiadores do setor social, como forma de análise do impacto de determinado projeto. Segundo Kail, A. e Lumley, T. (2012), a Teoria da Mudança surgiu a partir das técnicas de planeamento e avaliação, como um modelo lógico. Foi desenhada para ser utilizada em projetos sociais de desenvolvimento comunitário e por ser útil para contextos complexos, consegue apresentar um cenário mais detalhado, sequencial e de fácil leitura. Numa perspetiva de partilha e de aprendizagem através da evidência, a Teoria da Mudança tem como objetivos analisar a organização, as suas atividades e os seus resultados. A Teoria da Mudança permite analisar as seguintes fases do projeto: definição do problema a resolver, objetivos a atingir, especificidades do projeto e do contexto de aplicação do projeto, condições necessárias para o sucesso do projeto, recursos necessários, atividades desenvolvidas, outputs (resultados) de médio, curto e longo prazo (*outcomes/ impactos*). De forma sequencial, esta ferramenta permite que seja espelhada toda a lógica de um projeto, desde as ideias base até ao impacto final criado junto do público-alvo e parceiros envolvidos. Como ferramenta de apoio à gestão, a Teoria da Mudança contribui para que a organização defina estratégias, analise parcerias, planeie intervenções, recolha evidências de sucesso ou de aspetos a melhorar e partilhe com os *stakeholders* a sua atividade. Bradach, J. (2003), defende no artigo *Going to Scale: The Challenge of Replicationg Social Programs*, que o processo de réplica consiste no movimento de uma Teoria da Mudança de uma localização geográfica para outra, bem como a deslocação das práticas e da cultura organizacional. O autor defende ainda que a nível de complexidade e de sistematização, a construção de uma Teoria da Mudança ajuda em grande medida na decisão estratégica de iniciar o processo de crescimento de um projeto.

Desenvolver um Modelo de Negócio é outro passo importante para ajudar a desenhar uma estratégia de crescimento. Ter capacidade de perceber a sustentabilidade financeira de qualquer projeto é fundamental para um planeamento informado e realista e que permite uma implementação sustentada noutras zonas, segundo o *Social Replication Toolkit*. Discriminar os custos do projeto, a forma de conseguir recursos financeiros e definir um modelo de sustentabilidade financeira são passos importantes para a

viabilidade de qualquer projeto, que demonstra autonomia e clareza na forma como pretende crescer. O *Development Impact & You*, criado pela NESTA e pela *Rockefeller Foundation*, apresenta várias ferramentas de apoio às fases do ciclo de vida de organizações sociais. Uma das ferramentas apresentada é o Modelo de Negócio, com base no documento *Write a Business Plan*, do Governo do Reino Unido, integrado no capítulo “*I want to sustain & implement launching or growing what I do*”. Os autores propõem a utilização desta ferramenta, que reflete a forma como o projeto é implementado, através da articulação do problema que pretende resolver, a visão do que pretende atingir, as características do empreendedor, que o qualificam para conseguir ter implementado o projeto, a apresentação da equipa de gestão, um plano de *marketing*, um plano financeiro e de operações e outro requisito específico que seja necessário. A obra *Criar Modelos de Negócio*, de Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010), segue um conjunto de passos e questões para definir a forma e a organização de um Modelo de Negócio. Utilizada como ferramenta de apoio à gestão, é apresentada uma tela que apresenta o Modelo de Negócio com várias componentes, nomeadamente o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais de comunicação, a relação com o cliente, os fluxos de rendimentos, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e a estrutura de custos.

### **Formas de crescimento organizacional**

A organização social britânica UnLtd criou uma série de notas de investigação, onde aborda os desafios que 25 empreendedores sociais do Reino Unido encontraram durante o ciclo de vida do seu projeto social. No capítulo “Planear o crescimento” são identificados quatro elementos-chave para que um projeto consiga crescer: uma proposta (modelo de negócio sustentável com resultados passíveis de serem replicados), um grupo de pessoas (uma equipa forte, liderada por um empreendedor social motivador e com uma boa rede de contactos), um desempenho (monitorização do desempenho financeiro e social de forma a controlar, prever e comunicar os resultados com *stakeholders*), um plano (um plano de crescimento viável). Nesta última fase do planeamento, os autores distinguem duas formas de planear o crescimento de forma viável, nomeadamente através da réplica ou através da disseminação.

O *Social Replication Toolkit* define o crescimento de uma organização social como o processo de reprodução de uma organização, programa ou conjunto de princípios base

para outras áreas geográficas. Esta ferramenta desagrega o crescimento de um projeto social em três tipos, num espectro que distingue as formas mais flexíveis das formas mais controladas de crescer. Em primeiro lugar, identifica a disseminação (partilha de conhecimento), a fusão (através da criação de uma relação duradoura), a replicação (copiar integralmente o projeto em novos locais), sendo esta última, a estratégia adotada pelo projeto Re-food. São também apresentados neste instrumento os cinco estágios do processo de expansão, nomeadamente: comprovação (perceber se o crescimento é a opção certa para a organização e avaliar do nível de preparação para o processo de crescimento), desenho (entender as várias opções de ampliação, selecionar o modelo que mais se adequa e adaptar o modelo à realidade da organização), sistematização (estabelecer e angariar as funções necessárias, documentar sistemas e processos, garantir o enquadramento legal necessário), teste (identificar os elementos vitais para que o processo de réplica tenha sucesso, desenvolver canais de comunicação com as réplicas, estabelecer uma forma de monitorização e avaliação contínua, em paralelo com o *feedback* constante das réplicas, de forma a criar um ambiente de melhoria contínua) e escala (delinear as mudanças necessárias para que o processo de réplica aconteça na organização e considerar outros pontos específicos necessários para replicar) (Berelowitz et al, 2015).

Ali R., Mulgan G., Halket R., Sanders B. (2007) defendem que a escolha da melhor forma de crescer recai sobre vários fatores, entre eles o grau de importância dada ao conhecimento interno, às relações entre *stakeholders* e à sustentabilidade. Os autores apresentam o Quadro do Crescimento, como ferramenta de comparação entre a procura e a oferta, de forma perceber o grau de preparação do projeto para iniciar um processo de expansão. Comparando a efetiva oferta com a real procura, numa relação dependente e casuística, numa perspetiva de mercado adaptada ao setor social, o Quadro do Crescimento é composto por quatro zonas. O eixo horizontal representa a oferta de inovações sociais e o eixo vertical a procura de inovações sociais. A zona que representa os projetos preparados para crescer é a zona superior esquerda, composta por projetos que demonstram ser inovações viáveis, com capacidade de responder a mais utilizadores. Assim, os projetos situados neste quadrante, devem direcionar-se para o quadrante superior direito, onde a procura e a oferta estão equilibradas, onde os utilizadores procuram o que o projeto tem para oferecer. Os autores sugerem a utilização deste quadro pelos empreendedores sociais que pretendem perceber em que

quadrante se inserem e que estratégias precisam de implementar de forma a estarem preparados para crescer.

Santana, J (2014) identifica as ferramentas utilizadas na gestão estratégica para tomar decisões nas organizações do setor social. Associado ao processo de crescimento, a autora identifica a Matriz de Ansoff, como ferramenta que indica que as organizações devem escolher a sua estratégia de acordo em duas dimensões-chave, o mercado e o produto/ serviço. Ansoff identifica quatro possibilidades de crescimento, através da penetração no mercado, melhorando a oferta dos serviços existentes para o mesmo público-alvo na mesma zona geográfica; do desenvolvimento de serviços, criando novos serviços para o mesmo público-alvo na mesma zona geográfica; do desenvolvimento do mercado, ampliando a oferta de serviços de forma a cobrir uma maior zona geográfica e aumentando o público-alvo; e da diversificação, desenvolvendo novos produtos para um novo público-alvo, numa nova zona geográfica.

### **1.3.3. Processo de Réplica**

Quanto à estratégia de replicação, Knogh G. e Cusumano A. (2001), defendem que esta surge em organizações com as seguintes características: presença física; modelo de negócio com capacidade de replicação; o modelo de distribuição que responda às necessidades da organização; capacidade de transformar conhecimento em melhorias de serviço e de processos. Para além destas características, a organização deve desenvolver vários níveis de conhecimento: conhecimento da nova realidade local, e aplicar esse conhecimento nas réplicas, na comunicação entre elas e nos processos implementados. Assim como a estratégia de crescimento em escala, a réplica exige muitas vezes o desenvolvimento de processos em massa, de forma a tornar os níveis de serviço mais eficientes. Por outro lado, poderá ser igualmente importante desenvolver uma ponte de contacto forte e viável entre a réplica e a estrutura base, que detém a gestão central. A réplica implica ainda conhecer novos concorrentes, diferenças regulamentares e judiciais, processos de logística distintos e novos riscos a considerar. Parcerias com entidades locais podem ser uma solução e um apoio na integração da nova réplica, uma vez que podem ajudar a aumentar o conhecimento sobre a zona de réplica, a melhor forma de chegar ao público-alvo, e aconselhar sobre os processos de implementação mais eficientes.

O *Social Replication Toolkit*, propõe uma série de ferramentas para implementar o processo de réplica no capítulo “Ferramentas de Análise”. Como ferramenta de implementação de um processo de réplica, o *Social Replication Toolkit* propõe que sejam seguidas cinco etapas: a comprovação, o desenho, a sistematização, a pilotagem e por fim a réplica. Na primeira etapa, denominada comprovação, pretende-se perceber se a replicação é de facto o que a organização necessita, avaliar se a organização está preparada para o fazer e melhorar as condições de preparação para o processo de réplica. Desta forma, o *toolkit* aconselha a realização de um teste de diagnóstico, que através de uma pontuação atribuída a cada questão, atribui um nível de preparação da organização para iniciar o processo de réplica. Posteriormente, o *Social Replication Toolkit* aconselha a profunda compreensão do problema que se pretende resolver com o projeto, a oportunidade de negócio ou falha de mercado encontrada. Assim, uma estratégia de réplica começa a ser delineada, uma vez entendidos os problemas a ultrapassar, a forma como projeto os ultrapassa e as áreas do problema resolvidas pelo projeto (Berelowitz et al, 2015). Os conceitos e instrumentos a explorar nesta fase são os seguintes:

- Definição do problema – conhecimento profundo e detalhado do problema que se pretende resolver, as suas causas e consequências;
- Recapitular a Visão e a Missão - conceptualizar um cenário em que a necessidade social está colmatada, o cenário perfeito, para definir a visão. Descrever o propósito da organização, isto é, dentro o cenário perfeito, em que ponto específico é que a organização contribui para a visão global;
- Impacto desejado – descrição clara e objetiva da mudança social que é pretendida desenvolver com a atividade replicada da organização. Esta perspetiva ajuda a entender os objetivos e a forma de organizar tempo e recursos para os alcançar. Esta descrição deve indicar o público-alvo do projeto, as atividades a desenvolver e em que zona geográfica está o público-alvo;
- Teoria da Mudança – compreender o que precisa de acontecer ou de ser alterado de forma a que se verifique o impacto desejado e as premissas estabelecidas sobre a nova réplica, através de evidências e dados reais recolhidos por uma análise de campo e um *benchmarking*;
- Previsão – realizar uma visão a longo prazo do estado da organização, de forma a com maior clareza perceber o que é necessário desenvolver para que esse ideal seja alcançado;

- Definição das componentes a replicar – identificar o que terá de ser fielmente replicado de forma a obter o impacto desejado.

Para a definição das componentes a replicar, o *Social Replication Toolkit* aponta três opções possíveis, replicar a organização como um todo, replicar o programa ou replicar um conjunto de princípios e atividades (Berelowitz et al, 2015). Reforça também que, de forma a perceber o que se pretende replicar, é importante passar anteriormente pela definição da Teoria da Mudança, avaliando as seguintes questões: que elementos do projeto são importantes para criar impacto social? Estes elementos são suportados por evidências que comprovem os resultados criados? Que *outputs* criados pelo projeto são benéficos para os beneficiários? Estes aspetos apenas contribuem para os beneficiários como resultado do output final ou o processo e os procedimentos também geram valor para os beneficiários? Os autores defendem que quanto melhor definidos os aspetos que têm que ser replicados, quais os elementos essenciais para que surjam resultados e quais não são possíveis de replicar, mais fácil será o desenrolar do processo de réplica. Se ainda não for perceptível a razão de o projeto ter sucesso e impacto na comunidade, os autores sugerem que a replicação seja feita de forma mais controlada, com o menor número possível de adaptações.

### **Os Desafios do Processo de Réplica**

Um dos capítulos das notas de investigação realizada pela UnLtdo, sob o título “Planear o crescimento”, aponta que 62% dos empreendedores sociais pretendeu escalar o seu projeto, de forma a que o seu impacto se torne regional, nacional ou internacional. No entanto, enfrentaram alguns desafios para alcançar esta empreitada, pelo que cerca de 50% indica falta de capacidade enquanto 68% aponta falta de financiamento como as principais barreiras nesta fase.

Replicar o projeto pode desvirtuar a missão, visão e valor do projeto, no sentido em que muitos dos temas e matérias das réplicas terão de ser geridas por outras equipas. Aumenta então a probabilidade de estas não estarem alinhadas ou não terem a capacidade de assegurar os aspetos fundamentais da organização. Os recursos humanos e os recursos financeiros podem ser insuficientes, uma vez que é necessário construir uma estrutura que facilite a gestão central de temas fundamentais como a comunicação e marketing ou assistência às novas réplicas e que as equipas têm que crescer e o líder que atender a um cada vez maior número de colaboradores, num modelo de *governance*

que num cenário de réplica terá de ser ajustado. A sobrestimação da procura e oferta das novas réplicas pode verificar-se, sendo que muitas vezes a organização tem em consideração a oferta e a procura do projeto base, que pode não se repetir nas réplicas. A eficácia pode diminuir se a estratégia de réplica for baseada em quantidade em detrimento da qualidade (Dees G. et al, 2002). De facto, pode ser estimulante crescer rapidamente, mas muitas vezes o impacto e o nível de serviço podem correr o risco de diminuir se o crescimento não for consolidado e os processos bem definidos e cumpridos. A reputação do projeto pode ser posta em causa, devido ao desempenho menos satisfatório de uma réplica, sendo o controlo de qualidade e a monitorização de procedimentos um aspeto fulcral para evitar esta situação. Por outro lado, a burocracia em excesso pode também ser um risco que restringe o processo de réplica da organização.

O *Development Impact & You* (2014), criado pela NESTA e pela *Rockefeller Foundation*, apresenta também um conjunto de desafios que podem surgir com o processo de crescimento de uma organização, nomeadamente seguir a estratégia e o foco inicial, negociar custos de estrutura e garantir sustentabilidade, responder à procura e proporcionar oferta suficiente, gerir mudanças organizacionais e escolher a estrutura organizacional adequada. Ali et al (2007) apresentam no relatório *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*, os quatro fatores fundamentais para a replicação de um projeto. Em primeiro lugar apresentam a existência de procura, ou de uma necessidade na sociedade acompanhada pelo reconhecimento pelos agentes da sociedade e pela capacidade financeira de a abordar. De seguida é apresentada a existência de oferta, isto é, a criação de ideias inovadoras capazes de serem implementadas, comunicadas e disseminadas. Em terceiro e quarto lugar são indicadas a existência de estratégias eficazes e a capacidade de adaptar as aprendizagens, de forma a garantir que a inovação tem impacto e que o mantém em ambientes e contextos diferentes. Os autores defendem ainda que, basta que um dos fatores não se verifique, para que o projeto não consiga crescer com sucesso (Ali et al 2007).

Uma das ferramentas mais utilizadas como apoio à decisão estratégica, é a análise SWOT, que analisa fraquezas e dos pontos fortes numa perspetiva interna da organização, bem como as ameaças e as oportunidades a nível externo. A nível interno esta ferramenta pode fornecer uma análise consolidada do estado da organização, o que melhor é desenvolvido e os pontos que internamente devem ser melhorado. Analisando o contexto em que a organização se encontra, é igualmente útil perceber o que a

organização pode ganhar com as condicionantes externas e perceber quais os fatores que a podem prejudicar. De forma a tornar esta análise mais rica, uma análise dinâmica poderá ser valiosa para a organização, relacionando os dados identificados na análise SWOT (Lindon, 2004). A organização deve ser capaz de refletir sobre como utilizar os pontos fortes de forma a aproveitar as oportunidades, como utilizar os pontos fortes de forma a evitar o impacto das ameaças, como melhorar os pontos fracos de forma a não perder oportunidades e como melhorar os pontos fracos de forma a prevenir que as ameaças ocorram. Desta forma é possível não só planear de uma forma informada e refletida sobre como agarrar oportunidades, identificar constrangimentos e pensar em soluções que previnam o impacto que estes desafios possam causar.

#### **1.4. Ferramentas de Análise**

Propomos a utilização das seguintes ferramentas de análise, de acordo com o levantamento realizado na revisão de literatura em cima apresentada:

##### **Nível de preparação da organização para o crescimento**

- Quadro do Crescimento - comparação entre a procura e a oferta, de forma perceber o grau de preparação do projeto para iniciar um processo de expansão.

##### **Definição de estratégia de crescimento**

- Matriz Ansoff – Apoio na tomada decisões estratégicas, tendo em conta o posicionamento da organização relativamente ao mercado e à sua oferta de serviços;
- Teoria da Mudança – Definição dos requisitos para atingir o objetivo da organização;
- Modelo de Negócio – Descrição e ferramenta de comunicação de um projeto.

##### **Análise de desafios e benefícios do processo de réplica**

- Análise *SWOT* – Identificação das fraquezas e dos pontos fortes numa perspetiva interna da organização, bem como as ameaças e as oportunidades a nível externo;
- Análise *SWOT* dinâmica – Identificação da forma como as fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades podem contribuir para a definição de decisões estratégicas.

### **1.5. Plano de Animação**

De forma a utilizar este Caso de Estudo Pedagógico e a atingir os objetivos desejados com a sua aplicação, sugerimos um plano de animação da aula de discussão do Caso.

Propõe-se que este Caso de Estudo Pedagógico seja aplicado em sala de aula, em grupos pequenos, entre três a cinco alunos. Todos os alunos devem ler o Caso antes da discussão em aula e devem pesquisar mais informação sobre a organização, a sua posição atual no mercado bem como a sua história. De igual forma, as questões também devem ser preparadas antes da aula de discussão, com a pesquisa de ferramentas capazes de apoiar a resolução e de encontrar as melhores respostas para o Caso de Estudo Pedagógico. Assim, será útil que os respetivos grupo se organizem com antecedência para analisar o Caso, na eventualidade de existirem dúvidas esclarece-las previamente, discutir as melhores propostas de resolução e debater as opiniões dos membros dos grupo, de forma a estarem preparados para a aula de discussão.

Durante a aula, os alunos devem resolver as questões propostas, dentro do tempo definido, utilizando os conceitos e as ferramentas apropriadas de forma construírem uma proposta de resolução que satisfaça as necessidades da organização em estudo. Durante a aula de discussão com o professor, propomos que os grupos apresentem a sua proposta de resolução à medida que a turma passa pelas questões, sendo que o professor deve facilitar a discussão das melhores ferramentas a utilizar de forma a que em conjunto, a turma encontre a solução correta. À medida que os grupos apresentam a sua resolução, é esperado que os restantes grupos critiquem construtivamente e comparativamente com as suas propostas, e que o professor facilite o debate e apresente soluções alternativas, de forma a enriquecer a discussão. O professor é responsável por esclarecer as questões que surjam durante a discussão, de previamente preparar os alunos com conhecimento teórico que possa apoiar a construção de uma boa resolução do Caso de Estudo Pedagógico e de ser o facilitador de uma discussão construtiva que guie os alunos à composição de uma solução ideal para o Caso de Estudo Pedagógico. A seguinte tabela apresenta uma sugestão do plano de animação da aula de discussão:

<b>Preparação - Preparação</b>
--------------------------------

<p><b>Tempo:</b> De acordo com as necessidades dos alunos</p> <p><b>Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formação de grupos de alunos com três a cinco elementos;</li><li>• Capacitação dos alunos com os conhecimentos teóricos necessários para a resolução do Caso de Estudo Pedagógico;</li><li>• Leitura do Caso de Estudo Pedagógico e preparação prévia por parte dos alunos;</li><li>• Esclarecimento de dúvidas com o professor.</li></ul>
<p><b>Fase 1 – Apresentação do Caso de Estudo Pedagógico</b></p>
<p>Tempo: 30 minutos</p> <p>Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução (tempo: 30 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Apresentação do Caso</li><li>○ Análise do contexto e do mercado</li><li>○ Análise da Organização</li><li>○ Identificação do Problema</li></ul></li></ul>
<p><b>Fase 2 – Resolução da Questão 1</b></p> <p><i>Identifique os fatores que motivaram a organização a equacionar a possibilidade de crescer a sua atividade.</i></p>
<p>Tempo: 45 minutos</p> <p>Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise do nível de preparação da organização para o processo de crescimento (15 minutos);</li><li>• Identificação dos fatores internos e externos que motivaram a organização a considerar a hipótese de crescer (tempo: 15 minutos);</li><li>• Apresentação das propostas de resolução de cada grupo e construção da melhor resposta (15 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Propostas apresentadas pelos alunos;</li><li>○ Discussão entre os grupos;</li><li>○ Comparação da resolução formulada em aula com os slides de resolução.</li></ul></li></ul>
<p><b>Fase 3 – Resolução da Questão 2</b></p> <p><i>De acordo com o exposto, qual considera ser a melhor estratégia de crescimento a adotar pela Re-food?</i></p>
<p>Tempo: 60 minutos</p> <p>Tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação e formulação das estratégias mais adequadas para a organização (30 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aplicação dos conceitos e ferramentas necessárias;</li><li>○ Justificação das opções adotadas para a formulação da proposta apresentada.</li></ul></li><li>• Apresentação das propostas de resolução de cada grupo e construção da melhor resposta (30 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Propostas apresentadas pelos alunos;</li><li>○ Discussão entre os grupos;</li><li>○ Comparação da resolução formulada em aula com os slides de resolução.</li></ul></li></ul>
<p><b>Fase 4 – Resolução da Questão 3</b></p> <p><i>Tendo em conta a estratégia de crescimento adotada, descreva os potenciais constrangimentos e uma sugestão de redução ou extinção dos mesmos.</i></p>

<p>Tempo: 60 minutos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação e formulação dos benefícios e dos constrangimentos que a estratégia adotada poderá ter (30 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aplicação dos conceitos e ferramentas necessárias;</li><li>○ Justificação das opções adotadas para a formulação da proposta apresentada.</li></ul></li><li>• Formulação de sugestões para reduzir ou eliminar os constrangimentos que podem surgir com a adoção da estratégia de crescimento da organização (15 minutos).</li><li>• Apresentação das propostas de resolução de cada grupo e construção da melhor resposta (15 minutos):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Propostas apresentadas pelos alunos;</li><li>○ Discussão entre os grupos;</li><li>○ Comparação da resolução formulada em aula com os slides de resolução.</li></ul></li></ul>
<b>Fase 5 – Consolidação das aprendizagens e conclusão</b>
<p>Tempo: 30 minutos</p> <p>Tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidação e resumo das aprendizagens desenvolvidas na resolução do Caso de Estudo Pedagógico.</li></ul>

**Tabela 4** - Proposta de Plano de Animação da aula de discussão

## 1.6. Resolução

### 1.6.1. Questão 1

*Identifique os fatores que motivaram a organização a equacionar a possibilidade de crescer a sua atividade.*

Realizando uma análise ao “Quadro de Crescimento”, proposto por Mulgan G., Ali R., Halket R., Sanders B. (2007), propomos a adaptação à realidade da organização Re-food, de forma a entender as motivações para escalar o projeto. Neste momento, a organização encontra-se no quadro superior esquerdo da matriz, uma vez que os mesmos problemas sociais que o projeto tenta resolver, verificam-se a nível nacional, mas o projeto só está implementado numa freguesia. Da mesma forma, os voluntários e outras pessoas interessadas, oriundas de outras zonas do país, também manifestaram interesse e vontade em alargar o projeto para outras zonas geográficas. Tal como os autores indicam, o ideal é que uma organização se encontre no quadro superior direito, em que a oferta é suficiente para satisfazer as necessidades da procura. Assim, as motivações apresentadas guiam o projeto para este quadrante, em que seja capaz de responder à procura existente, dentro do seu âmbito de atuação.

		Oferta de inovações sociais	
Alta	Procura por inovações sociais	Pouca oferta para o nível de procura existente – o projeto precisa de crescer para responder à procura.	Oferta adequada à procura – oferta suficiente para satisfazer as necessidades da procura
		O projeto não é necessário, porque não está a responder a nenhuma necessidade ou problema social.	Demasiadas soluções para um problema que não tem expressão ou que já está a ser resolvido.
Baixa		Baixa	Alta

**Tabela 5** - Proposta de utilização do Quadro de Crescimento para a análise dos fatores motivacionais

Os fatores que motivaram a organização a equacionar a opção de iniciar um processo de crescimento são os seguintes:

1. Fatores internos:

- a. Aumentar o impacto do projeto:
    - i. Local - através do aumento do número de famílias a apoiar, do número de voluntários e das fontes de alimentos de Nossa Senhora de Fátima ;
    - ii. Nacional – voluntários interessados em replicar o projeto noutras zonas do país;
  - b. Possibilidade a concorrer a programas de financiamento nacionais, com planos de financiamento mais substanciais;
  - c. Possibilidade de estabelecer parcerias com entidades maiores, que exigem que o projeto tenha dimensões maiores.
2. Fatores externos
- a. Pedidos de outras entidades para que o fundador apresente o projeto e a sua história noutras locais do país:
    - i. Outras pessoas interessadas em replicar o projeto a nível nacional;
    - ii. Promoção do projeto através da comunicação social, que começou a exigir mais informação e mais dados sobre o trabalho e o impacto da Re-food.
  - b. Parceiros e financiadores começam a exigir a sistematização dos resultados do projeto, interessados em associar-se não só a projetos com impacto comprovado, mas com potencial de expandir o seu impacto, incentivando a este crescimento e definindo como critério de seleção a dimensão e os resultados do projeto.

### **1.6.2. Questão 2**

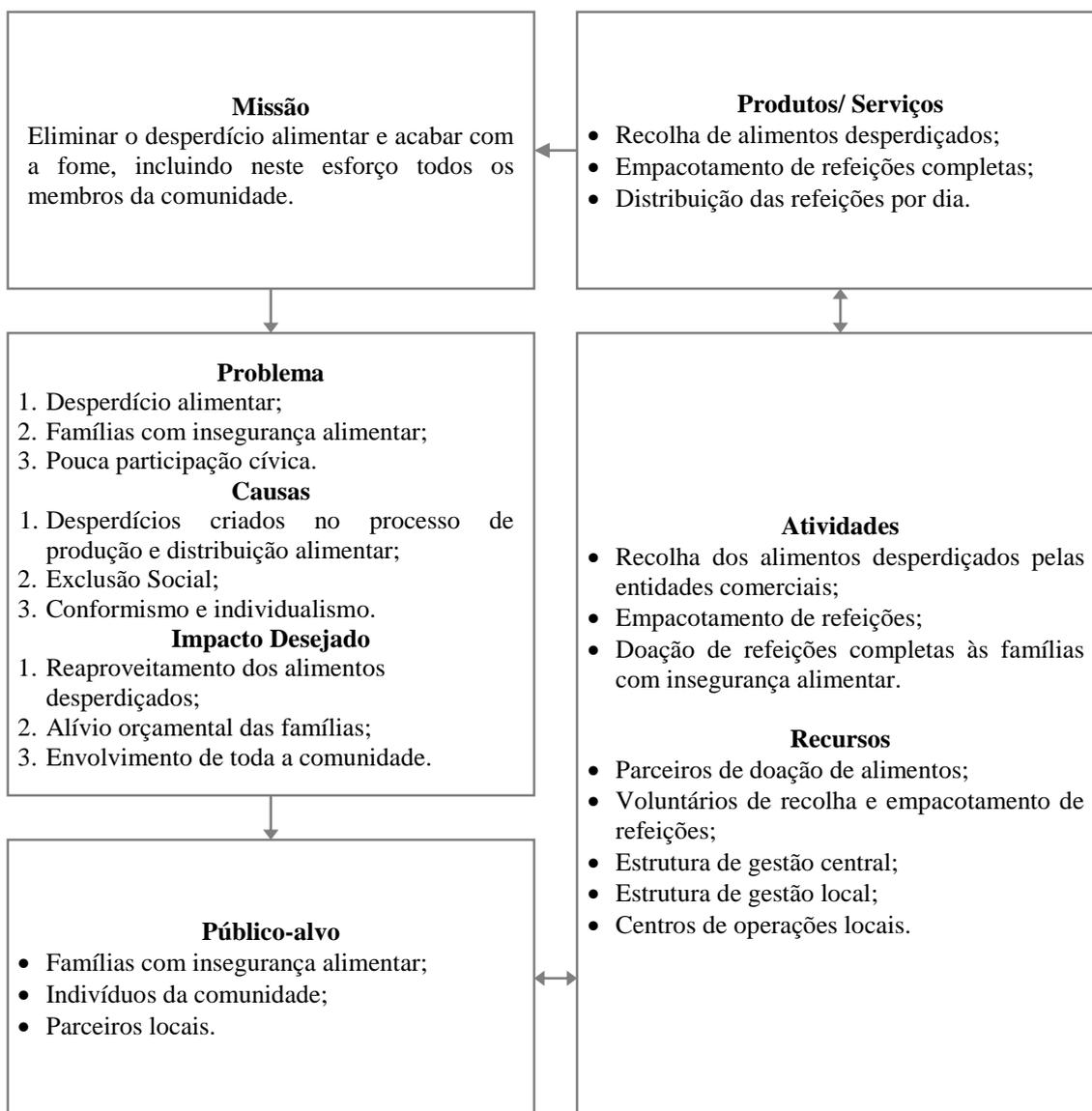
*De acordo com o exposto, qual considera ser a melhor estratégia de crescimento a adotar pela Re-food?*

De forma a delinear uma estratégia de crescimento, sugerimos a aplicação da Matriz Ansoff. Desta forma, conseguimos identificar que, pelo facto de a Re-food ter localmente conseguido implementar com sucesso o seu projeto, a melhor opção é a de desenvolvimento de mercado. Adotando esta estratégia o projeto poderá ser replicado, mantendo as mesmas características, mas em zonas geográficas diferentes.

		Produto/ Serviço	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novo	<b>Desenvolvimento de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manter o mesmo serviço – resgatar refeições e disponibilizá-las a famílias com insegurança alimentar;</li><li>• Explorar novos mercados – maior abrangência nacional.</li></ul>	Diversificação

**Tabela 6** - Proposta de utilização da Matriz Ansoff para a definição de estratégia de crescimento

Para definir qual a estratégia de crescimento a adotar para o Re-food propomos a implementação da Teoria da Mudança e do Modelo de Negócio.



**Figura 6** - Proposta de utilização da Teoria da Mudança para a definição de estratégia de crescimento

<p><b>Parceiros-chave</b></p> <p>Entidades de doação alimentar; Entidades de apoio logístico; Entidades de apoio em géneros.</p>	<p><b>Atividades-chave</b></p> <p>Recolha dos alimentos desperdiçados pelas entidades comerciais; Empacotamento de refeições; Doação de refeições completas às famílias com insegurança alimentar.</p>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <p>Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade.</p>	<p><b>Relação com o cliente</b></p> <p>Através do gestor de Turno e dos Gestor de Pasta.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Famílias com insegurança alimentar; Voluntários; Comunidade.</p>
	<p><b>Recursos-chave</b></p> <p>Centro de Operações; Alimentos Doados; Voluntários.</p>		<p><b>Canais de Comunicação</b></p> <p>Diretamente, relação entre gestores de Beneficiários e Gestores de Turno</p>	
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Recheio e custos de manutenção do centro de operações</p>		<p><b>Fluxos de Rendimentos</b></p> <p>Doações em género e financeiras</p>		

**Figura 7** - Proposta de utilização do Modelo de Negócio para a definição de estratégia de crescimento

De seguida expomos uma tabela comparativa, realizada pela autora, entre as características da organização, descritas na Matriz Ansoff, na Teoria da Mudança e no Modelo de Negócio da organização, apresentadas em cima, e os objetivos de cada modelo de crescimento. Utilizámos as formas de crescimento sugeridas pelo *Social Replication Toolkit* (Berelowitz et al, 2015), de forma a encontrar a forma mais adequada para a Re-food crescer – a replicação.

Objetivos de crescimento da Re-food	Disseminação	Fusão	Replicação
Aumentar o impacto social	x	x	x
Ampliar a extensão geográfica do projeto			x
Manter o mesmo serviço e processos			x
Aumentar o número de pessoas envolvidas e que beneficiem do projeto	x	x	x
Definir o sistema de <i>governance</i>	x	x	x
Aumentar a rede de parcerias		x	x
Coordenar a gestão central e a operação local			x
Implementar uma rede de centros de operações locais			x

**Tabela 7** - Tabela comparativa das formas de crescimento

Sistematizamos uma proposta de estratégia de crescimento, utilizando o processo de réplica, seguindo os pontos sugeridos pelo *Social Replication Toolkit*:

- Definição do problema – Desperdício alimentar; Famílias com insegurança alimentar; Pouca participação cívica;
- Recapitular a Visão e a Missão – Visão: ambiente em que todos têm a comida que precisam, todos os alimentos são aproveitados, todos os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos comunitários e todos assumem o seu poder, o seu direito e a sua obrigação de transformar o mundo num lugar melhor. Missão: Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade;
- Impacto desejado – Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade;
- Teoria da Mudança – Necessário definir o papel, as responsabilidades e a relação entre a estrutura central e as estruturas locais, garantir que os processos e as atividades base são homogéneas e cumpridas, de forma a alcançar os objetivos definidos em todos os núcleos;
- Previsão – Abertura de 10 núcleos por ano, a nível nacional;
- Definição das componentes a replicar – Definição dos critérios mínimos para abertura do núcleo (número de gestores definido por áreas de trabalho, identificação de todos os parceiros de doação, de todos os potenciais

beneficiários, centro de operações funcional), sistema de monitorização de resultados e impactos.

### 1.6.3. Questão 3

*Tendo em conta a estratégia de crescimento adotada, descreva os potenciais constrangimentos e uma sugestão de redução ou extinção dos mesmos.*

Propomos a análise SWOT para a identificação dos pontos fracos e dos pontos fortes numa perspetiva interna da organização, bem como as ameaças e as oportunidades do mercado, numa perspetiva externa à organização.

	Ajuda	Prejudica
Interno	<p><b>Pontos Fortes</b></p> <p>1.1 - Resultados locais comprovados e reconhecidos;</p> <p>1.2 - Processos com potencial de sistematização e replicação;</p> <p>1.3 – Modelo de <i>governance</i> simples e de fácil replicação</p>	<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p>2.1 – Projeto sem capacidade de prever dificuldades e desafios;</p> <p>2.2 – Disponibilidade de <i>stock</i> e quantidades de alimentos doados dependentes dos fornecedores;</p> <p>2.3 – Trabalho voluntário não é constante nem regular.</p>
Externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>3.1 - Outros contextos com os mesmos problemas sociais;</p> <p>3.2 – Indivíduos de outras comunidades interessados em replicar o projeto;</p> <p>3.3 - Parceiros estimulam a expansão do projeto;</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>4.1 – Sociedade de consumo, exposta a fatores como a sobreprodução, o desperdício e o individualismo;</p> <p>4.2 - Uma realidade económica e financeira não facilitadora de novos investimentos.</p> <p>4.3 - Falta de incentivos para estimular a recuperação da comida excedentária proveniente da cadeia de produção alimentar (produção, distribuição e consumo).</p>

**Tabela 8** - Análise SWOT. Adaptada de <http://www.re-food.org/blog/apresentacao-a-assembleia-da-republica/>

Propomos também a análise SWOT dinâmica, que permite identificar a forma como as fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades podem contribuir para a identificação de melhorias e redução de constrangimentos.

- Reflexão: Como utilizar os pontos fortes de forma a aproveitar as oportunidades?  
1.1 e 3.1 – Replicar noutros contextos um modelo com resultados comprovados e reconhecidos será mais fácil.

1.2 / 1.3 e 3.2 – Processos simples e um modelo de *governance* fáceis de implementar facilitam a replicação do projeto por outras pessoas, que têm menos experiência no projeto.

1.1 e 3.3 – Um projeto com resultados locais comprovados e reconhecidos terá mais visibilidade junto dos parceiros e financiadores, que procuram projetos com potencial de expansão e de ampliação do seu impacto.

- Reflexão: Como podemos utilizar os pontos fortes de forma a evitar o impacto das ameaças?

1.1 e 4.2 – Um projeto com resultados comprovados e replicados torna-se mais aliciente para um investidor.

1.1 e 4.1 / 4.3 – O projeto Re-food é uma alternativa que contraria uma atitude consumista, dando uma solução ao desperdício e à sobre produção. De igual forma é uma resposta positiva, que promove a diminuição do desperdício, dando uma segunda oportunidade aos alimentos que já não acrescentam valor na cadeia de produção alimentar.

- Reflexão: Como podemos melhorar os pontos fracos de forma a não perder oportunidades?

2.1 e 3.1 - Delinear uma estratégia de expansão, permite que o projeto analise a sua performance e planeie uma forma de atuação, sendo que a aprendizagem que surge com a partilha de conhecimento entre os núcleos será igualmente uma oportunidade de refinar processos e implementar melhorias.

2.3 e 3.2 – Estabelecer diretivas e regras de forma a aproveitar a vontade e o interesse de novos voluntários, e para haja compromisso e que os voluntários se sintam parte integrante e fundamental do projeto.

2.2 e 3.2 – A promoção do projeto e da sua expansão poderá resultar na angariação de novos parceiros e doadores que complementem a falta de doações de parceiros que ou deixam de ter desperdício ou já não querem fazer parte do projeto. Incluir toda a comunidade passa por incluir todos os parceiros e agentes ativos na comunidade, assim é criada uma rede de suporte que se complementa.

- Reflexão: Como podemos melhorar os pontos fracos de forma a prevenir que as ameaças ocorram?

2.3 e 4.1 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto Re-food integra quer voluntários quer agentes como empresas e instituições públicas. Assim, é promovida a participação cívica, em problemas comunitários e locais, que tocam a todos os indivíduos da

comunidade. Desta forma, o projeto pretende promover na comunidade preocupações com o consumo, o desperdício e a fome.

2.2 / 2.3 e 4.3 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto criará nas entidades participantes na cadeia de produção alimentar a consciência e a preocupação com os excedentes e com os desperdícios criados neste processo

Assim, identificamos em baixo os constrangimentos, resultantes dos pontos fracos e das ameaças identificadas, e sugestões de restrição dos constrangimentos, decorrentes da análise SWOT dinâmica:

Constrangimentos	Medidas de redução dos constrangimentos
<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p>2.1 – Projeto sem capacidade de prever dificuldades e desafios;</p> <p>2.2 – Disponibilidade de stock e quantidades de alimentos doados dependentes dos fornecedores;</p> <p>2.3 – Trabalho voluntário não é constante nem regular.</p>	<p><b>Utilizar os pontos fortes para evitar o impacto das ameaças</b></p> <p>1.1 e 4.2 – Um projeto com resultados comprovados e replicados torna-se mais aliciante para um investidor.</p> <p>1.1 e 4.1 / 4.3 – O projeto Re-food é uma alternativa que contraria uma atitude consumista, dando uma solução ao desperdício e à sobre produção. De igual forma é uma resposta positiva, que promove a diminuição do desperdício, dando uma segunda oportunidade aos alimentos que já não acrescentam valor na cadeia de produção alimentar.</p> <p><b>Melhorar os pontos fracos de forma a não perder oportunidades</b></p> <p>2.1 e 3.1 - Delinear uma estratégia de expansão, permite que o projeto analise a sua performance e planeie uma forma de atuação, sendo que a aprendizagem que surge com a partilha de conhecimento entre os núcleos será igualmente uma oportunidade de refinar processos e implementar melhorias.</p>
<p><b>Ameaças</b></p> <p>4.1 – Sociedade de consumo, exposta a fatores como a sobreprodução, o desperdício e o individualismo;</p> <p>4.2 - Uma realidade económica e financeira não facilitadora de novos investimentos.</p> <p>4.3 - Falta de incentivos para estimular a recuperação da comida excedentária proveniente da cadeia de produção alimentar (produção, distribuição e consumo).</p>	<p>2.3 e 3.2 – Estabelecer diretivas e regras de forma a aproveitar a vontade e o interesse de novos voluntários, e para haja compromisso e que os voluntários se sintam parte integrante e fundamental do projeto.</p> <p>2.2 e 3.2 – A promoção do projeto e da sua expansão poderá resultar na angariação de novos parceiros e doadores que complementem a falta de doações de parceiros que ou deixam de ter desperdício ou já não querem fazer parte do projeto. Incluir toda a comunidade passa por incluir todos os parceiros e agentes ativos na comunidade, assim é criada uma rede de suporte que se complementa.</p> <p><b>Melhorar os pontos fracos de forma a prevenir que as ameaças ocorram</b></p> <p>2.3 e 4.1 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto Re-food integra quer voluntários quer agentes como empresas e instituições públicas. Assim, é promovida a participação cívica, em problemas comunitários e locais, que tocam a todos os indivíduos da comunidade. Desta forma, o projeto pretende promover na comunidade preocupações com o consumo, o desperdício e a fome.</p> <p>2.2 / 2.3 e 4.3 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto criará nas entidades participantes na cadeia de produção alimentar a consciência e a preocupação com os excedentes e com os desperdícios criados neste processo</p>

**Tabela 9** - Constrangimentos e sugestão de medidas para redução de constrangimentos

## 1.7. Slides de Resolução

Questão 1 - Identifique os fatores que motivaram a organização a equacionar a possibilidade de crescer a sua atividade.

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

O Processo de Réplica  
- Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food

Quadro de Crescimento

		Oferta de inovações sociais	
Procura por inovações sociais	Alta	Pouca oferta para o nível de procura existente – o projeto precisa de crescer para responder à procura.	Oferta adequada à procura – oferta suficiente para satisfazer as necessidades da procura
	Baixa	O projeto não é necessário, porque não está a responder a nenhuma necessidade ou problema social.	Demasiadas soluções para um problema que não tem expressão ou que já está a ser resolvido.
		Baixa	Alta

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

O Processo de Réplica  
- Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food

**Fatores Internos**

- a. Aumentar o impacto do projeto:
  - i. Local - através do aumento do número de famílias a apoiar, do número de voluntários e das fontes de alimentos de Nossa Senhora de Fátima ;
  - ii. Nacional – voluntários interessados em replicar o projeto noutras zonas do país;
- b. Possibilidade a concorrer a programas de financiamento nacionais, com planos de financiamento mais substanciais;
- c. Possibilidade de estabelecer parcerias com entidades maiores, que exigem que o projeto tenha dimensões maiores.

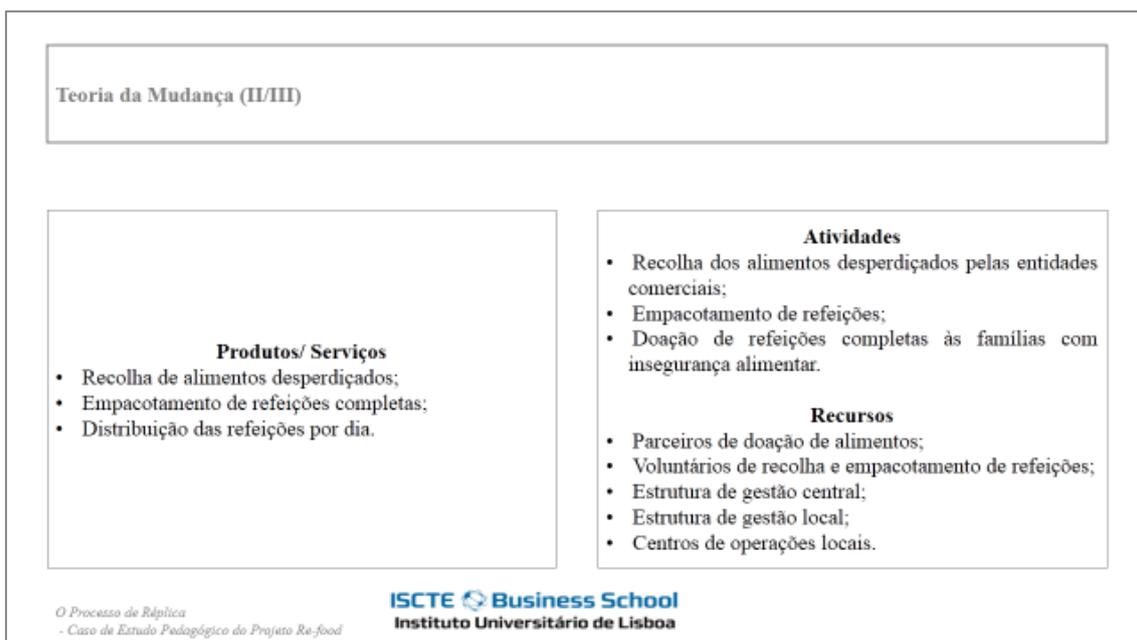
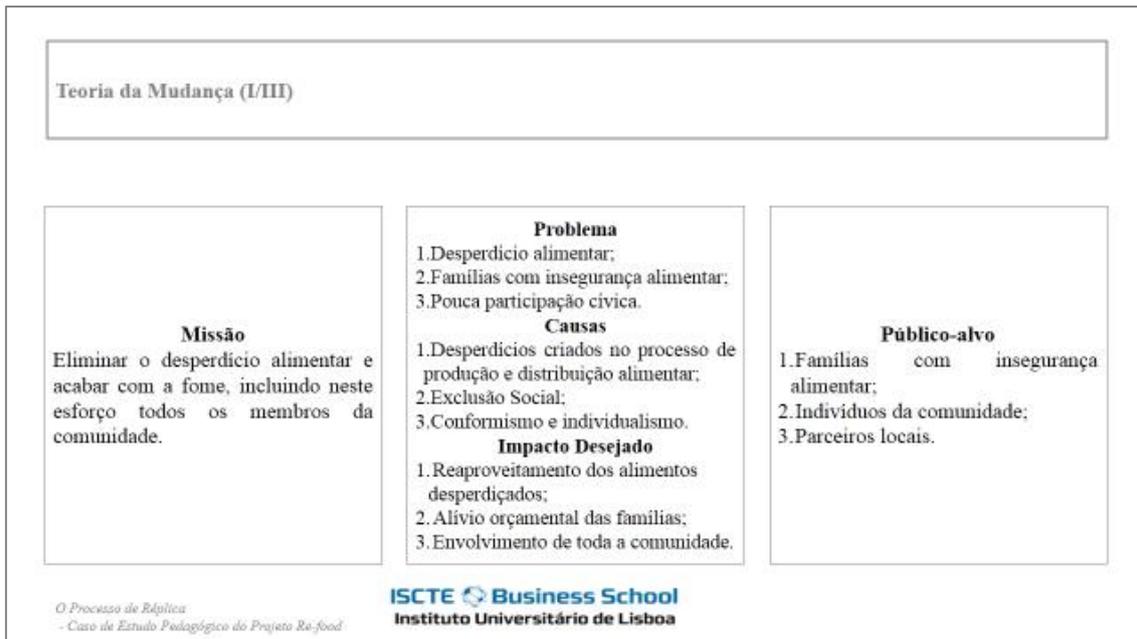
**Fatores Externos**

- a. Pedidos de outras entidades para que o fundador apresente o projeto e a sua história noutros locais do país:
  - i. Outras pessoas interessadas em replicar o projeto a nível nacional;
  - ii. Promoção do projeto através da comunicação social, que começou a exigir mais informação e mais dados sobre o trabalho e o impacto da Re-food.
- b. Parceiros e financiadores começam a exigir a sistematização dos resultados do projeto, interessados em associar-se não só a projetos com impacto comprovado, mas com potencial de expandir o seu impacto, incentivando a este crescimento e definindo como critério de seleção a dimensão e os resultados do projeto;

Questão 2 - De acordo com o exposto, qual considera ser a melhor estratégia de crescimento a adotar pela Re-food?

Matriz Ansoff

		Produto/ Serviço	
		Atual	Novo
Mercado	Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novo	<b>Desenvolvimento de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manter o mesmo serviço – resgatar refeições e disponibilizá-las a famílias com insegurança alimentar;</li><li>• Explorar novos mercados – maior abrangência nacional.</li></ul>	Diversificação



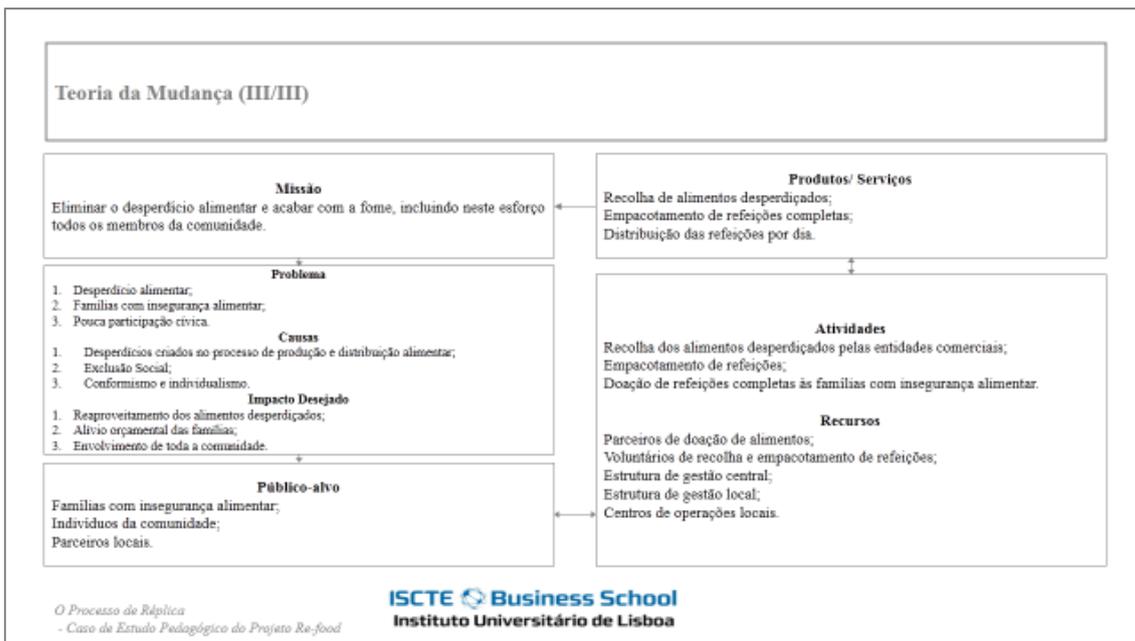


Tabela Comparativa das Formas de Crescimento

Objetivos de crescimento da Re-food	Modelos de Crescimento	Disseminação	Fusão	Replicação
Aumentar o impacto social		x	x	x
Ampliar a extensão geográfica do projeto				x
Manter o mesmo serviço e processos				x
Aumentar o número de pessoas envolvidas e que beneficiem do projeto		x	x	x
Definir o sistema de <i>governance</i> local		x		x
Aumentar a rede de parcerias			x	x
Estruturar a gestão central e a operação local				x
Implementar uma rede de centros de operações locais				x

O Processo de Réplica  
- Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

#### Estratégia de Crescimento - Replicação

**Definição do problema** – Desperdício alimentar; Famílias com insegurança alimentar; Pouca participação cívica;

**Recapitular a Visão e a Missão** – Visão: ambiente em que todos têm a comida que precisam, todos os alimentos são aproveitados, todos os cidadãos participam ativamente na gestão dos preciosos recursos comunitários e todos assumem o seu poder, o seu direito e a sua obrigação de transformar o mundo num lugar melhor. Missão: Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade;

**Impacto desejado** – Eliminar o desperdício alimentar e acabar com a fome, incluindo neste esforço todos os membros da comunidade;

**Teoria da Mudança** – Necessário definir o papel, as responsabilidades e a relação entre a estrutura central e as estruturas locais, garantir que os processos e as atividades base são homogêneas e cumpridas, de forma a alcançar os objetivos definidos em todos os núcleos;

**Previsão** – Abertura de 10 núcleos por ano, a nível nacional;

**Definição das componentes a replicar** – Definição dos critérios mínimos para abertura do núcleo (número de gestores definido por áreas de trabalho, identificação de todos os parceiros de doação, de todos os potenciais beneficiários, centro de operações funcional), sistema de monitorização de resultados e impactos.

O Processo de Réplica  
- Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

**Questão 3 - Tendo em conta a estratégia de crescimento adotada, descreva os potenciais constrangimentos e uma sugestão de redução ou extinção dos mesmos.**

Análise SWOT

	Ajuda	Prejudica
<b>Interno</b>	<p><b>Pontos Fortes</b></p> <p>1.1 - Resultados locais comprovados e reconhecidos;</p> <p>1.2 - Processos com potencial de sistematização e replicação;</p> <p>1.3 - Modelo de <i>governance</i> simples e de fácil replicação</p>	<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p>2.1 - Projeto sem capacidade de prever dificuldades e desafios;</p> <p>2.2 - Disponibilidade de stock e quantidades de alimentos doados dependentes dos fornecedores;</p> <p>2.3 - Trabalho voluntário não é constante nem regular.</p>
<b>Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>3.1 - Outros contextos com os mesmos problemas sociais;</p> <p>3.2 - Indivíduos de outras comunidades interessados em replicar o projeto;</p> <p>3.3 - Parceiros estimulam a expansão do projeto;</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>4.1 - Sociedade de consumo, exposta a fatores como a sobreprodução, o desperdício e o individualismo;</p> <p>4.2 - Uma realidade económica e financeira não facilitadora de novos investimentos.</p> <p>4.3 - Falta de incentivos para estimular a recuperação da comida excedentária proveniente da cadeia de produção alimentar (produção, distribuição e consumo).</p>

Análise SWOT Dinâmica (I/II)
<b>Constrangimentos</b>
<b>Pontos Fracos</b>
2.1 – Projeto sem capacidade de prever dificuldades e desafios; 2.2 – Disponibilidade de stock e quantidades de alimentos doados dependentes dos fornecedores; 2.3 – Trabalho voluntário não é constante nem regular.
<b>Ameaças</b>
4.1 – Sociedade de consumo, exposta a fatores como a sobreprodução, o desperdício e o individualismo; 4.2 - Uma realidade económica e financeira não facilitadora de novos investimentos. 4.3 - Falta de incentivos para estimular a recuperação da comida excedentária proveniente da cadeia de produção alimentar (produção, distribuição e consumo).
<small>O Processo de Réplica - Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food</small>
 <b>ISCTE Business School</b> Instituto Universitário de Lisboa

Análise SWOT Dinâmica (I/II)
<b>Medidas de Redução dos Constrangimentos</b>
<b>Utilizar os pontos fortes para evitar o impacto das ameaças</b>
1.1 e 4.2 – Um projeto com resultados comprovados e replicados torna-se mais aliciante para um investidor. 1.1 e 4.1 / 4.3 – O projeto Re-food é uma alternativa que contraria uma atitude consumista, dando uma solução ao desperdício e à sobre produção. De igual forma é uma resposta positiva, que promove a diminuição do desperdício, dando uma segunda oportunidade aos alimentos que já não acrescentam valor na cadeia de produção alimentar.
<b>Melhorar os pontos fracos de forma a prevenir que as ameaças ocorram</b>
2.3 e 4.1 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto Re-food integra quer voluntários quer agentes como empresas e instituições públicas. Assim, é promovida a participação cívica, em problemas comunitários e locais, que tocam a todos os indivíduos da comunidade. Desta forma, o projeto pretende promover na comunidade preocupações com o consumo, o desperdício e a fome. 2.2 / 2.3 e 4.3 – Ao envolver toda a comunidade, o projeto criará nas entidades participantes na cadeia de produção alimentar a consciência e a preocupação com os excedentes e com os desperdícios criados neste processo
<small>O Processo de Réplica - Caso de Estudo Pedagógico do Projeto Re-food</small>
 <b>ISCTE Business School</b> Instituto Universitário de Lisboa

Análise SWOT Dinâmica (II/II)

Medidas de Redução dos Constrangimentos

**Melhorar os pontos fracos de forma a não perder oportunidades**

2.1 e 3.1 - Delinear uma estratégia de expansão, permite que o projeto analise a sua performance e planeie uma forma de atuação, sendo que a aprendizagem que surge com a partilha de conhecimento entre os núcleos será igualmente uma oportunidade de refinar processos e implementar melhorias.

2.3 e 3.2 – Estabelecer diretivas e regras de forma a aproveitar a vontade e o interesse de novos voluntários, e para haja compromisso e que os voluntários se sintam parte integrante e fundamental do projeto.

2.2 e 3.2 – A promoção do projeto e da sua expansão poderá resultar na angariação de novos parceiros e doadores que complementem a falta de doações de parceiros que ou deixam de ter desperdício ou já não querem fazer parte do projeto. Incluir toda a comunidade passa por incluir todos os parceiros e agentes ativos na comunidade, assim é criada uma rede de suporte que se complementa.

## **1.8. Reflexão final**

Neste Caso de Estudo Pedagógico expomos o desafio que o movimento Re-food pretendeu resolver - iniciar o seu crescimento enquanto organização com uma missão social, inserida numa economia convergente e colaborativa. É num contexto de mudança constante, que o movimento Re-food decide crescer e precisa de encontrar a melhor forma de o fazer.

As organizações do setor social, que pretendem ter sucesso e ampliar a sua atividade, devem assim considerar adaptar estratégias de gestão que vão de encontro à sua missão e objetivos. Considerando todo o ecossistema em que estão envolvidas, adotar métodos do setor lucrativo, pode ser uma mais valia, se estas forem úteis para o desenvolvimento da organização. Assim, defendemos neste Caso de Estudo Pedagógico as vantagens de uma gestão estratégica que, numa perspetiva híbrida, utiliza metodologias de apoio à tomada de decisão utilizadas por empresas e bem como por entidades não lucrativas. Assim, para o desafio de gestão que abordámos - o processo de crescimento do projeto social Re-food - sugerimos uma gestão estratégica, que permita desenvolver planos de atuação e implementar ferramentas de gestão.

Depois de entender o desafio da organização, é relevante perceber quais as opções de resolução, pelo que aprofundámos as várias formas de crescimento organizacional, tendo em conta os objetivos da organização e as motivações para tomar esta decisão. Selecionando o processo de réplica como o mais adequado à Re-food, defendemos que este permite que o movimento cresça de forma sustentada e coerente com os seus requisitos e objetivos definidos a longo prazo. Desta forma, expomos que a organização poderá manter um conjunto de atividades e sistemas organizativos que funcionaram com sucesso na primeira zona de implementação, expandindo-os para novas zonas geográficas, onde os mesmos problemas sociais se verificam. Esta decisão estratégica e planeada deve contemplar potenciais constrangimentos, pelo que destacamos a uniformização de processos e a definição transparente de responsabilidades e da relação entre a estrutura central e os núcleos de operação local, de forma a minimizar estas dificuldades.

Considerando o processo de crescimento do movimento, desde a criação do primeiro centro de operações e analisando a expansão dos novos núcleos, verificamos que esta tem sido a estratégia adotada pela Re-food. Em 2013 surge a primeira réplica, considerada a réplica piloto, em Telheiras. Com sucesso e rápido crescimento, a

organização definiu uma meta estratégica de tornar Lisboa na primeira capital urbana sem desperdício e sem fome e foi dada prioridade a abertura de núcleos nas freguesias do município de Lisboa. No entanto, o interesse pelo movimento surgiu de vários pontos do país, sendo que muitas zonas em Lisboa ainda sem núcleo de atuação. Assim, a estratégia inicial foi abandonada e desde que os núcleos demonstrem capacidade para abrir, o movimento apoia os coordenadores de cada núcleo no processo de abertura. As condições que cada núcleo deve demonstrar para estar apto a abrir um centro de operações e começar a trabalhar como núcleo Re-food foram definidas e têm sido afinadas ao longo da abertura de mais núcleos e da exigência que o crescimento tem manifestado. Desde a definição do número de voluntários na equipa de gestão até à implementação de um sistema de codificação e rastreamento dos alimentos doados, o movimento tem desenvolvido e adquirindo novos métodos de funcionamento que têm permitido o sucesso do processo de crescimento e de implementação de mais núcleos pelo país.

As organizações do setor social, tal como a Re-food, devem em primeiro lugar perceber o que as motiva a crescer e perceber o grau de preparação para crescer de forma a conseguirem planear o seu crescimento. As organizações devem assim integrar no seu dia-a-dia o pensamento estratégico e a gestão estratégica, de forma a sobreviverem numa economia com múltiplos atores, com múltiplos objetivos e múltiplas formas de atuar. Ser capaz de reinventar a sua posição no mercado, de adaptar processos e de consolidar a sua atuação são características de organizações inovadoras.

Desta forma, o Caso de Estudo Pedagógico apresenta uma proposta de ferramentas a utilizar de forma a planear o processo de réplica, a ser utilizada em contextos similares, com o objetivo de criar mais valor.

## **2. Bibliografia**

AI, EAPN e SOCIUS/ISEG – UTL. 2010. *Estudo sobre a perceção da pobreza em Portugal*. Amnistia Internacional, Rede Europeia contra a Pobreza (EAPN) e o Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (SOCIUS/ISEG - UTL), Lisboa.

Ali, R., Mulgan, G., Halket, R., Sanders, B. 2007. *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. NESTA, Londres.

Ansoff, H. 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, Londres.

Berelowitz et al. 2015. *Social Replication Toolkit*. International Centre for Social Franchising, s.l.

Bradach, J. 2004. *Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs*. Stanford Social Innovation Review, Spring: 19–25, s.l.

Business For Social Responsibility. 2012. *Food Waste: Tier 1 Assessment*. Relatório realizado para a Grocery Manufacturers Association (GMA) e para o Food Marketing Institute (FMI), s.l.

Business For Social Responsibility. 2014. *Analysis of U.S. Food Waste Among Food Manufacturers, Retailers, and Restaurants*. Relatório realizado para a Food Waste Reduction Alliance, s.l.

Campos, J. e Ávila, R. 2002. *The social economy in the European Union*. International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy (CIRIEC) para o Comité Económico e Social Europeu.

Correia, A. 2014. *The Impact of using the SROI tool, an Organizational Perspective*. ISCTE-IUL, Lisboa.

Couto, A. Santo, M. e Guerra, P. 2008. *A importância da Economia Solidária na promoção da Coesão Social: Breve reflexão a partir do caso português*. Inserido no projeto de Investigação Empreendedorismo social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação. FCT, ISFLUP, A3S, ISCTE-IUL, Lisboa.

- Dees, G., Emerson, J., Economi, P. 2002. *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. Stanford Social Innovation Review, Spring: 24-32
- FAO, IFAD e WFP. 2014. *The State of Food Insecurity in the World 2014: Strengthening the enabling environment for food security and nutrition*. FAO, Rome.
- Ferreira S. 2000. *O papel das organizações do terceiro setor na reforma das políticas públicas de proteção social Uma abordagem teórico-histórica*. Tese de Mestrado não publicada, FEUC, Coimbra.
- Giddens, A. 2002. *Runway World: How globalisation is reshaping our lives*. Profile Books, Londres.
- International Food Policy Research Institute. 2015. *2014–2015 Global Food Policy Report*. International Food Policy Research Institute, Washington, DC.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) e Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES). 2013. *Conta Satélite da Economia Social*. Disponível em <http://www.cases.pt/atividades/contasatelites>.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). 2012. *Estatísticas da Cultura*. Disponível em <http://www.ine.pt>.
- Kail, A. e Lumley, T. 2012. *Theory of Change: The beginning of making a difference*. New Philanthropy Capital, s.l.
- Knogh, G. e Cusumano, A. 2001. *Three Strategies for Managing Fast Growth*. MIT Sloan Management Review. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/three-strategies-for-managing-fast-growth/>
- Lindenberg, M. 2001. *Are we at the cutting edge or the blunt edge? – Improving NGO Organizational performance with private and public sector strategic management frameworks*. Nonprofit Management & Leadership, Volume 11 (3): 247-270, s.l.
- Lopes, M. 2015. *Portugal. Risco de pobreza ou de exclusão afecta 2,8 milhões*. Jornal I. Disponível em: [http://www.ionline.pt/artigo/415843/portugal-risco-de-pobreza-ou-de-exclusao-afecta-2-8-milhoes?seccao=Portugal\\_i#close](http://www.ionline.pt/artigo/415843/portugal-risco-de-pobreza-ou-de-exclusao-afecta-2-8-milhoes?seccao=Portugal_i#close)
- Namorado, R. 2009. *Para uma economia solidária – A partir do caso português*. Revista Crítica de Ciências Sociais, 84, 65-80, s.l.

- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. 2010. *Cria Modelos de Negócio*, Dom Quixote, Lisboa.
- Oudenhoven, N. e Wazir, R. s.a. *Replication Social Programmes: Aproches, strategies and conceptual issues*. Management of Social Transformations – MOST. Discussion Paper Series. 18, s.l.
- Paizinho, C. 2015. *Pode a economia ser mais solidária? O caso das Empresas B*. Tese de Mestrado não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Parfitt, J. Barthel, M. Macnaughton, S. 2010. *Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050*. Philosophical Transactions of the Royal Society B. 365, 3065–3081, s.l.
- Ramos, C. 2010. *Pobreza, Exclusão Social e Integração*. Trabalho de investigação não publicado, FEUC, Coimbra.
- Rodrigues, E. et al. 1998. *A pobreza e a exclusão social: Teorias, conceitos e políticas sociais em Portugal*. Instituto de sociologia da Faculdade de letras da Universidade do Porto, CIES/ISCTE/UNICS e DINÂMICA/ISCTE/UNICS, Porto.
- Romão, G. et al. 2012. *Estudo de caracterização do voluntariado em Portugal*. PROACT, Lisboa.
- Santana, J. 2014. *How to think and act strategically – The pedagogical case study of Haiti Healthy Kids*. ISCTE-IUL, Lisboa.
- Santos, F. 2014. *Glossário para a economia convergente*. Nota de Investigação do Laboratório de Investimento Social, (Online), 3. Disponível em: <http://investimentosocial.pt/wp-content/uploads/2015/08/RN1-PT.pdf>.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. 2004. *Mercator XXI Teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote, 10: Lisboa.
- Silva, A. 2014, *Desperdício de comida no campo e na fábrica dá para encher todos os caixotes do lixo do país*. Jornal Público. Disponível em: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/desperdicio-de-comida-no-campo-e-na-fabrica-da-para-encher-todos-os-caixotes-do-lixo-do-pais-1678521>.
- Soares, I., Pinho, C., Couto, J. 2008. *Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos*. Edições Silabo, Lisboa

The Economist Intelligence Unit Ltd. 2014. *Food security in focus: Europe 2014*. The Economist, s.l.

UnLtd Ventures, *Planning for Scale: How might social ventures build scalable models that will fly*. UnLtd, Reino Unido.

World Bank Group. 2016. *Global Monitoring Report 2015/2016: Development Goals in an Era of Demographic Change*. World Bank, Washington, DC.