



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**EXPANSÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL: O CASO DA  
COOPERATIVA FRUTA FEIA NA ILHA DE SÃO MIGUEL**

**DANIEL ALEXANDRE MACHADO DE OLIVEIRA**

**ISEG, MAIO - 2022**

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

EXPANSÃO DE UM NEGÓCIO SOCIAL: O CASO DA  
COOPERATIVA FRUTA FEIA NA ILHA DE SÃO MIGUEL

DANIEL ALEXANDRE MACHADO DE OLIVEIRA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

ISEG, MAIO – 2022

## Resumo

Este trabalho de projeto teve como objetivo a avaliação da viabilidade da expansão da Cooperativa Fruta Feia para Ponta Delgada, na Ilha de São Miguel, Região Autónoma dos Açores.

Na revisão de literatura procuraram estabelecer-se os fatores críticos de sucesso para a criação e sustentabilidade de um negócio social, bem como para a sua expansão. Perante estes, foi feita uma análise da realidade da Cooperativa Fruta Feia, verificando o seu impacto económico, ambiental e social, que se concluiu positivo em todas as vertentes. Considerando os fatores acima referidos, além da posição da própria Cooperativa face à expansão do seu negócio, assente na replicação exata do modelo vigente, procedeu-se à análise da realidade da ilha de São Miguel, procurando conhecer o potencial deste território para a abertura de eventuais novos pontos de atividade da Fruta Feia.

Assim, concluiu-se que não deverá existir viabilidade para a expansão do modelo da Fruta Feia, por um lado, pelo reduzido potencial de procura - o que impediria um número de consumidores suficiente que permitisse a sustentabilidade do negócio em Ponta Delgada - e por outro, por não se verificar dimensão ou variedade de produção agrícola que consiga fornecer semanalmente os cerca de 1750kg de produtos hortofrutícolas que, de outra forma, acabariam por ser desperdiçados.

De qualquer modo, há, naturalmente, um problema de desperdício de produtos ainda na fase de produção, em função do seu tamanho ou aspeto, que importa conhecer mais a fundo e para o qual poderão ser procuradas respostas através de um modelo pensado para a realidade de uma ilha como é a de São Miguel. Poderá ser estudado um eventual circuito que lhes atribua valor e, assim, crie valor para os produtores, o consumidor individual e as entidades públicas, não governamentais e da economia social da região.

Palavras-chave: desperdício alimentar, sustentabilidade, negócios sociais, cooperativa, expansão de negócios, Açores

## **Abstract**

This project aimed to evaluate the viability of expanding the co-op Fruta Feia to the city of Ponta Delgada, situated on São Miguel Island, in the Azores.

Through the literature review we tried to establish the critical success factors that allow the creation, sustainability, and expansion of a social business. With this knowledge, an analysis of the Fruta Feia co-op was carried out, assessing its economic, environmental, and social impact, which was found to be positive in all these aspects. With these in mind, as well as knowing how Fruta Feia faces the expansion of its business, through the exact replication of the existing model, an analysis to the reality of the São Miguel Island was made, trying to measure the potential of this territory for opening new branches of Fruta Feia.

It was concluded that expanding Fruta Feia's model should not be viable on one hand, due to the reduced demand potential which would not guarantee the minimum number of consumers that could allow the business to be sustainable in Ponta Delgada. On the other hand, it seems that there is not enough agricultural production, whether in terms of quantity or variety, as there would be the need for a weekly supply of around 1750kg of vegetables which were otherwise meant to be wasted.

There is, naturally, an issue of food waste in the production stage due to the products' size or appearance, which requires further study and should inspire the development of answers based on a model created for the reality of an island as São Miguel. One option would be to study an eventual circuit that adds value to these products, thus adding value to the producers, the individual consumer and the public, non-governmental and social economy entities of the region.

Key words: food waste, sustainability, social businesses, Co-op, business expansion, Azores

## Índice

<b>1.</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>2</b>
2.1.	O desperdício alimentar como desafio global	2
2.2.	Os negócios sociais e seus fatores críticos de sucesso	5
2.3.	A Cooperativa Fruta Feia	7
2.4.	A expansão de um negócio social	9
<b>3.</b>	<b>Metodologia</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>Análise <i>Triple Layer</i> do negócio da Cooperativa Fruta Feia – económica, ambiental e social</b>	<b>14</b>
4.1.	Análise económica	14
4.2.	Análise ambiental	16
4.3.	Avaliação social	17
<b>5.</b>	<b>A Expansão para São Miguel, Açores</b>	<b>19</b>
5.1.	Potencial da ideia e oportunidade de negócio face à realidade local	19
5.2.	Setor de atividade	22
5.3.	Mercado e Clientes	23
5.4.	Equipa promotora / recursos humanos	26
5.5.	Recursos Financeiros	26
5.6.	Parceiros e outros <i>stakeholders</i>	27
5.7.	Outros recursos	28
<b>6.</b>	<b>Conclusões</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>Referências bibliográficas</b>	<b>35</b>

## **Agradecimentos**

Uma caminhada como este Mestrado e este trabalho de projeto nunca aconteceria sem as pessoas certas a amparar nas horas certas. Por isso te agradeço a ti, Sara, a mulher, a companheira, a amiga, a mãe, por me teres carregado até à meta e pelo teu esforço incansável em fazer-me melhor e fazer-me chegar mais longe. À minha mãe, que nunca me faltou com o conforto do seu amparo. Aos meus amigos, em especial ao Inácio e ao Pires, duas traves-mestras que sempre me ajudaram a manter a vida erguida.

Agradeço ainda a todo o corpo docente do ISEG com quem tive a oportunidade de contactar e que me fez lembrar o prazer de aprender e a quem devo boa parte do entusiasmo que me animou neste ciclo. Em especial ao Professor Pedro Verga Matos, pelo carinho e atenção com que me recebeu e voltou a receber e por ter sido guia e suporte ao longo deste percurso.

À Isabel e ao Artur, pela ajuda neste trabalho, por nos darem Fruta Feia e por serem uma real inspiração e uma motivação para deixar o mundo um pouco melhor e ao Sr. Luís e ao Paulo Decq, pela simpatia com que partilharam o seu saber.

E por fim, a vocês, Gonçalo e Vicente, Vicente e Gonçalo, as duas supremas motivações para aspirar a mais e melhor, as duas razões de ser mais fortes, os meus filhos. A vocês, obrigado por terem vindo tornar a realização deste trabalho ainda mais difícil, mas a vida imensamente melhor.

## 1. Introdução

O desperdício alimentar é um problema global, com impacto crescente a nível ambiental, social e económico. Em 2011, um terço dos alimentos a nível mundial eram desperdiçados, a maioria nos países de rendimentos médios a elevados (FAO, 2011). Ao mesmo tempo, em 2019, 688 milhões de pessoas em todo o mundo sofriam de fome (Programa Alimentar Mundial, 2021). O desperdício verifica-se em todas as fases da cadeia de abastecimento e, no caso das frutas e vegetais, uma parte considerável logo na fase de produção, devido à exigência de padronização dos produtos finais exigida pelos retalhistas.

A Cooperativa Fruta Feia (doravante Cooperativa ou Fruta Feia) surgiu em 2013 como resposta a este fenómeno, promovendo a venda de produtos que, mantendo a qualidade e sabor, não cumprem os padrões exigidos no que concerne o tamanho, forma ou cor do produto, evitando que centenas de toneladas de produtos alimentares sejam desperdiçados. Além do impacto ambiental, é criado valor económico para os produtores que não teriam outra forma de escoar esta produção. A Cooperativa prevê a expansão do negócio por todo o país, tendo, atualmente, 14 pontos de venda, todos na Grande Lisboa e Grande Porto. A desejada expansão por todo o país não chegou a acontecer, continuando a atividade concentrada nos dois maiores aglomerados urbanos do país. Em 2018, abriu uma delegação em Braga, encerrada em 2020 pela dificuldade em encontrar um espaço central na cidade. É face a esta aparente dificuldade em expandir o modelo para outros pontos do país que surge esta proposta de trabalho. Nesta, propomo-nos conhecer os fatores críticos de sucesso para a criação, implementação e expansão de um negócio social, confrontá-los com as estratégias definidas e praticadas pela Fruta Feia e estudar a viabilidade da expansão do projeto para meios urbanos de menor dimensão, apresentando o exemplo concreto de Ponta Delgada, na ilha de São Miguel, Açores.

## **2. Revisão de literatura**

### *2.1. O desperdício alimentar como desafio global*

O problema do desperdício alimentar é um desafio incontornável para a sustentabilidade do planeta. Num mundo com 688 milhões de pessoas em situação de fome (Programa Alimentar Mundial, 2021), cerca de um terço da produção alimentar é desperdiçada, ou seja, 1,3 biliões de toneladas a cada ano (FAO, 2011). Em Portugal, esse desperdício estima-se em um milhão de toneladas por ano, 332 mil das quais na fase de produção. Este valor corresponde a 17% dos alimentos produzidos para consumo humano, dos quais 53% são hortícolas, raízes, tubérculos e frutos (Baptista et al, 2012). Perante este cenário, foi criada em 2018 uma Estratégia Nacional e Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar, com o objetivo de reduzir o desperdício ao longo das diferentes fases da cadeia agroalimentar (Eduardo, 2022).

Este fenómeno coloca um problema ético pelo desequilíbrio gritante entre uma parte do mundo com excesso de oferta alimentar e uma prevalência de obesidade e outra parte em que se observa escassez e fome (Gjerris & Gaiani, 2013), ao mesmo tempo que se desperdiçam ou transformam produtos destinados ao consumo humano em subprodutos, como rações animais, biocombustíveis ou outros biomateriais (Parfitt et al, 2010). Até recentemente, na história da humanidade, o acesso à comida era uma questão de sobrevivência e não de escolha. Também por isso o desperdício é visto como um desrespeito aos processos e locais que a produziram. Existe uma perspetiva sacramental dos alimentos e da sua produção, expressa em inúmeras culturas em ritos e celebrações das colheitas ou dos alimentos, sacralidade essa quebrada com o desperdício. Por estas razões, é extremamente importante para o combate ao fenómeno o restabelecimento da ligação entre produtor e consumidor (Gjerris & Gaiani, 2013).

Do ponto de vista ambiental, o desperdício alimentar constitui desperdício dos recursos usados na produção, como solo, água, energia e outros produtos, além de originar emissão desnecessária de CO<sup>2</sup> (FAO, 2011; Sedlmeier et al, 2019; Swaffield et al, 2018; Mena et al, 2011). A produção de alimentos constitui entre 20 e 30% do impacto ambiental provocado pelo consumo privado e o desperdício alimentar é responsável por 15,7% do potencial contributo para o

aquecimento global provocado pela totalidade da produção alimentar. Só na Europa, desperdiçam-se anualmente 88 milhões de toneladas de alimentos, responsáveis pela emissão de 186 milhões de toneladas de gases equivalentes a CO<sup>2</sup>, 73% destas logo na fase de produção (Scherhauser et al, 2018). Como comparação, o total de emissões em Portugal, em 2017, foi estimado em 70,7 milhões de toneladas (Agência Portuguesa do Ambiente, 2019). O desperdício de alimentos já produzidos significa que já passaram pela maioria das atividades de adição de valor, acumularam custos e dispêndio de energia e que a sua eliminação terá graves consequências ambientais. Um estudo realizado no Reino Unido e em Espanha concluiu que o desperdício de hortofrutícolas é, tendencialmente, colocado em aterros, o que acarreta gastos elevados para as empresas, sendo só uma parte doada a organizações sem fins lucrativos ou transformada, por exemplo, em rações animais (Mena et al, 2011). Assim, o desperdício converte-se em metano, um gás com potencial para o aquecimento global 25 vezes superior ao dióxido de carbono (Ribeiro et al, 2018). Além deste impacto direto no aquecimento global pela intensificação do efeito de estufa, a produção agrícola tem ainda consequências como a desertificação, a eutrofização, a poluição do ar, terra e água e o esgotamento de recursos escassos como água fresca e fósforo (Gjerris & Gaiani, 2013).

O desperdício alimentar tem ainda um impacto económico. Para as franjas mais pobres da população, a viver no limite da segurança alimentar, reduzir o desperdício contribuiria decisivamente para a melhoria do seu bem-estar (FAO, 2011). O desperdício nos países mais ricos conduz, necessariamente, a um aumento global da procura, logo, a um aumento de preços que reduz o poder de compra das populações mais pobres dos países em desenvolvimento (Bräutigam et al, 2011). Em termos globais, os custos económicos do desperdício alimentar deverão atingir 1 trilião de dólares (Michellini et al, 2018).

O desperdício é transversal a todas as fases da cadeia de abastecimento (Parfitt et al, 2010) e a todas as categorias de produtos (FAO, 2011). Entre os hortofrutícolas, estima-se que um terço dos produtos produzidos nunca cheguem ao consumo humano (Kader, 2005), sendo a maior parcela deste desperdício na fase de produção (FAO, 2011). A maior parte deve-se à exigência por parte dos retalhistas de uma rigorosa padronização dos produtos finais no que concerne ao peso, tamanho, forma ou aspeto, rejeitando produtos com sabor e qualidades

nutricionais normais e passíveis de serem consumidos por humanos apenas por terem menores dimensões, coloração não uniforme ou serem malformados (FAO, 2011; Blanke, 2015). Alguns produtores chegam a deixar 40% da sua colheita a apodrecer, por saberem que não será aceite pelas grandes superfícies (Daugherty, 2014). No entanto, esta suposta perceção de qualidade baseia-se mais nos padrões e regulamentos internacionais que em questões nutricionais ou de desfrute do produto (Göbel et al, 2015). A própria União Europeia contribuía para este problema, uma vez que só em 2008 levantou as restrições existentes à venda de alguns produtos hortofrutícolas que não cumprissem com padrões definidos (Comissão Europeia, 2008). Em suma, nos países desenvolvidos, são as elevadas expectativas estéticas e o maior distanciamento entre as populações urbanas em crescimento, a par com as formas de produção de alimentos, que potenciam o aumento do desperdício alimentar (Parfitt et al, 2010). Contudo, a aceitação de produtos com diferenças estéticas aparenta ser mais condicionada pela experiência anterior dos consumidores do que baseada numa escolha consciente, ou seja, estes tendem a comprar semelhante ao que estão habituados a ver, enquanto os retalhistas impõem as restrições com base na perceção que têm do que serão as exigências dos consumidores. Basta ver que para consumidores de produtos orgânicos a aceitação de tais produtos é bem maior, sendo estes até relacionados a práticas agrícolas mais naturais e orgânicas (Hermsdorf et al, 2017; Göbel et al, 2015).

O desperdício alimentar ocorre também pelas dificuldades de previsão por parte dos produtores em relação à procura, o que advém de uma partilha de informação insuficiente entre produtor e retalhista (Mena et al, 2011). Na Europa, o setor hortofrutícola assenta numa realidade de sobreprodução, para prever perdas originadas por causas climáticas ou outras, para conseguir responder a uma maior procura súbita por parte dos grandes retalhistas (Parfitt et al, 2010), mas também por ser sabido que parte da produção será, invariavelmente, rejeitada pelos fatores acima referidos (Mena et al, 2011). Do mesmo modo, o recurso a embalagens padronizadas exclui inúmeros produtos da venda final. Uma das formas de redução do desperdício passaria, assim, pela venda direta dos produtos, entre produtor e consumidor, reduzindo os intermediários, as restrições e os danos no transporte (Kader, 2005; Göbel et al, 2015).

## 2.2. *Os negócios sociais e seus fatores críticos de sucesso*

Do ponto de vista organizacional, o desperdício alimentar poderá ser abordado de forma não-monetária, pela entrega de produtos excedentes a organizações não-governamentais e sua redistribuição por estes, como nos casos dos Bancos Alimentares; ou de forma monetária, criando e desenvolvendo mercados secundários para os produtos potencialmente desperdiçados, criando modelos de negócio como os supermercados ou mercearias sociais, que, recorrendo a doações de excedentes, os vendem em estabelecimentos próprios aos consumidores de mais baixos rendimentos (Michelini et al, 2018; Sedlmeier et al, 2019). Independentemente da forma, a resposta para um problema tão premente deverá vir da criação de negócios sustentáveis e com algum grau de inovação (Ribeiro et al, 2018).

Como potencial resposta a este desafio, encontramos os negócios sociais. A sua definição conceptual tem-se verificado difícil, pois atravessam realidades tão distintas como a das empresas orientadas para o lucro e a das organizações sem fins lucrativos, sem se integrar plenamente em nenhuma. Colocar o foco no bem-estar social e, ainda assim, ser um negócio rentável, parece algo impossível de realizar à luz da investigação existente no campo da gestão. Esta dificuldade é ainda influenciada pelas diferentes realidades e enquadramentos legais existentes a nível local e nacional. Não obstante, parece possível caracterizar o negócio social por ser levado a cabo por organizações que o conduzem com um propósito social, reinvestindo os lucros no benefício da comunidade (Haugh, 2006). No caso do desperdício alimentar, este pode surgir como um negócio que procure reduzir o desperdício de alimentos, ao mesmo tempo que gere lucros (Michelini et al, 2018) e traga para junto do público um problema com tão grande impacto a nível social e ambiental (Sedlmeier et al, 2019).

Do ponto de vista organizacional, as empresas que conduzem estes negócios serão semelhantes às que conduzem negócios tradicionais, diferindo nos objetivos, já que são orientadas para a causa e não o lucro. Porém, procuram também recuperar o investimento, cobrando produtos vendidos ou serviços prestados, ao contrário das organizações sem fins lucrativos tradicionais. Só assim conseguem garantir rentabilidade, algo crucial, já que disso depende a prossecução dos seus objetivos sociais a longo prazo e, eventualmente, a sua

expansão (Yunus, 2008). É pelo recurso a lógicas organizacionais de mundos diferentes como o das empresas comerciais, das organizações sem fins lucrativos e até do setor público, que estas organizações são vistas como organizações híbridas (Blundel & Lyon, 2015). Apesar das variadas formas e áreas de atividade, os negócios sociais têm características comuns, como a promoção da mudança social, o contributo para um mercado mais eficiente e para a coesão e solidariedade, o facto de não se centrarem no retorno do capital, de a sua gestão ser, normalmente, assente na solidariedade e no mutualismo, a sua flexibilidade e carácter de inovação e serem baseados no compromisso e na participação ativa dos seus membros, muitas vezes, voluntária (Wronka, 2013).

Como para qualquer outra organização, é possível procurar os seus fatores críticos de sucesso, isto é, as áreas nas quais os resultados têm de ser satisfatórios para garantir um desempenho competitivo e de sucesso e que, como tal, devem estar sob o constante escrutínio da gestão, sendo alvo de avaliação e medição contínua (Rockart, 1979). É através da excelência nestes fatores, seja no produto ou na organização, que ultrapassam a competição (Johnson et al, 2005). Os fatores críticos de sucesso podem ser parte das atividades ou desenvolvimento da organização, podendo ser escolhidos ou influenciados; ou podem ser um fator do contexto ou do ambiente e, como tal, não podem controlados, apenas respondidos (Aschemann-Witzel et al, 2017).

A literatura sobre estes fatores aplicados ao Terceiro Setor, onde se pode incluir o negócio social, é menos extensa, mas permite, ainda assim, algumas conclusões. Encontramos oito fatores críticos de sucesso como os mais comuns nos negócios sociais (Wronka, 2013; Boyer et al, 2008): i) liderança, uma vez que assentam, por norma, num líder (ou liderança) forte, empenhado e com qualificações adequadas; ii) parcerias, pelo estabelecimento e manutenção de relações-chave que beneficiem o negócio, especialmente com instituições locais públicas; iii) planeamento *triple bottom line*, focado na criação de lucro, mas também de valor para a comunidade e os consumidores e até ambiental, devidamente assente numa gestão de recursos eficiente que evite impactos negativos em qualquer destas vertentes (Chaivirutnukul & Chandrachai, 2019); iv) conceito inovador, atrativo e que demonstre o potencial de mercado da ideia; v) recurso ao marketing e planeamento, áreas cujo conhecimento deve estar presente nos líderes, ou às quais a organização deve ter acesso; vi)

envolvimento de parceiros e outros *stakeholders*, o que implica uma gestão de benefícios que os mantenha com altos níveis de compromisso, em especial os funcionários. É também essencial que o pessoal de primeira linha tenha qualidades pessoais chave para a função. O suporte dos recursos humanos, profissionais ou voluntários, é tão relevante, que a ausência de uma gestão clara e assertiva pode levar à sua desmotivação, com naturais consequências para o funcionamento da organização (Chaivirutnukul & Chandrachai, 2019). Qualquer projeto direcionado para o combate ao desperdício alimentar tem de ter a motivação dos vários atores para “fazer a diferença” (Aschemann-Witzel et al, 2017); vii) envolvimento da comunidade local; e viii) gestão do risco, por forma a prever e minimizar o impacto de fatores extrínsecos. Outros fatores críticos de sucesso são ainda apontados como a necessidade de um financiamento diversificado, de eficiência na gestão financeira, a gestão do conhecimento - que implica a criação de um sistema que maximize a sua obtenção, melhoria e transferência entre os vários elos da cadeia estabelecida (Chaivirutnukul & Chandrachai, 2019) - um ambiente legal e de regulação potenciador e a manutenção e publicação de registos financeiros precisos (Wronka, 2013).

As iniciativas orientadas especificamente para a informação e capacitação contra o desperdício alimentar têm também determinados fatores críticos de sucesso, como i) a colaboração com outras organizações e com os vários atores da cadeia de abastecimento, ii) o momento, seja por se ser a primeira organização a falar no tema, adquirindo assim um rótulo de autoridade na matéria, seja por se lançar a iniciativa ao mesmo tempo que o assunto passa a ter mais visibilidade e iii) as competências dos envolvidos, seja pelo contexto académico ou pela experiência e conhecimento adquiridos. Importa também gerir a atenção dos media, procurando uma larga escala e afirmar a imagem de principal ator e autoridade no tema, mas evitar a saturação e garantir que a comunicação com os consumidores tem um foco positivo, que reforce a facilidade de participação no movimento (Aschemann-Witzel et al, 2017).

### 2.3. *A Cooperativa Fruta Feia*

Conforme já referido, a Fruta Feia surge em 2013 como resposta ao desperdício alimentar, procurando combatê-lo adicionando valor a frutos e

vegetais comestíveis que seriam descartados das cadeias de abastecimento convencionais em função de padrões estéticos. Face a esta ineficiência de mercado, aposta numa cooperativa com um modelo de negócio sustentável que compra produtos “feios” aos agricultores e os vende diretamente a consumidores que se tornam associados. Com isto, reduz o desperdício destes alimentos, bem como dos recursos investidos na sua produção. Em última instância, aspira a alterar os padrões de consumo, invertendo as tendências de normalização de frutas e legumes que nada têm que ver com segurança ou qualidade alimentar (Ribeiro et al, 2018; Fruta Feia, 2021a).

Na sua criação, Isabel Soares, a fundadora, entende que um modelo de negócio social híbrido será a resposta mais adequada. Nem uma típica organização não-governamental sem fins lucrativos, dependente de financiamento público ou de donativos privados e incapaz de criar valor para os agricultores que se envolvessem no projeto, nem um negócio assente no lucro, contrário aos valores que queria para o projeto e por não querer tirar nenhuma vantagem dos parceiros a envolver, nomeadamente, os produtores (Dias, 2018). Estes são envolvidos no processo, o que é uma motivação acrescida, já que os agricultores estão tendencialmente disponíveis para participar em projetos de redução do desperdício alimentar e para garantir que a sua produção se dirige ao consumo humano (Sedlmeier et al, 2019). É criado valor para os produtos que estes desperdiçariam e para os consumidores, que se tornam participantes num processo de mudança de padrões de consumo e ganham acesso a comida mais barata e produzida localmente (Ribeiro et al, 2018). A Fruta Feia assume assim, pela definição de Micheline et al (2018), um modelo de *sharing for money*, recolhendo produtos que seriam desperdiçados e disponibilizando-os a um preço ao consumidor interessado. Isto é consentâneo com o seu propósito de criação de valor, que inclui o pagamento dos produtos aos agricultores e de sustentabilidade económica do negócio, com vocação para a expansão e crescimento.

A operação da Fruta Feia assenta num plano de consumo ambiental baseado num modelo de cadeia de fornecimento racionalizado - *LEAN supply chain* - sem desperdiçar recursos naturais e energéticos (Fruta Feia CRL, 2018). O negócio baseia-se num esquema de replicação que aproveita uma estrutura fixa criada para cada cidade, que inclui carrinha de transporte, escritório, rede de

agricultores, voluntários e staff e, a nível nacional, o *website* da Fruta Feia. São implementados pontos de entrega em diferentes dias da semana e os produtos são transportados diretamente dos produtores locais para os consumidores no próprio dia. As frutas e vegetais são, por isso, sazonais, locais e abaixo do preço de mercado. O espaço para os pontos de entrega só é requerido uma tarde por semana e é cedido por associações, que aproveitam também o elevado número de associados da Fruta Feia para se dinamizar. O *staff* está encarregue do transporte e voluntários ajudam a compor as cestas com os produtos recolhidos. (Ribeiro et al, 2018).

No combate ao desperdício é essencial a partilha de informação entre produtores e retalhistas e um sistema sólido de previsão e encomendas (Mena et al, 2011). A Fruta Feia assume que a procura semanal corresponde ao número de associados registados no ponto de entrega, o que facilita a previsão de encomendas e responsabiliza o associado, já que este deve recolher a cesta no dia respetivo ou informar atempadamente caso não o possa fazer. Não o fazendo, é incentivado a encontrar solução, como entregá-la a um conhecido (Ribeiro et al, 2018).

Atualmente, a Fruta Feia conta com 312 produtores parceiros e 7841 consumidores associados em 14 diferentes delegações (Fruta Feia, 2022). Em 2021, encontravam-se 18.000 pessoas em lista de espera (Almeida, 2021).

#### 2.4. *A expansão de um negócio social*

Na criação de um negócio social verificamos seis atividades essenciais: i) a identificação da oportunidade, ii) a articulação da ideia, iii) a apropriação da ideia por um grupo de pessoas, que começam a atuar para a executar, iv) a mobilização dos *stakeholders*, que leva também à personalização da rede de contactos, v) a exploração da oportunidade, quando a organização começa, efetivamente, a operar e vi) a reflexão dos *stakeholders*, em que se começam a recolher e a avaliar os primeiros indicadores e a prever o futuro do negócio. Estas atividades são sustentadas em redes formais já presentes e existentes em cada contexto económico, político e comunitário, depois tornadas redes personalizadas de apoio, consoante as necessidades do negócio social (Haugh, 2007).

Já a expansão pode dar-se tanto perante a perceção de ameaças externas e o receio de perdas financeiras, como perante a perceção de oportunidades, face à perspectiva de ganhos financeiros e sociais (Tykkyläinen, 2019). Estas oportunidades podem, com a interação certa com a dinâmica social, legal ou de mercado envolventes, ser criadas pela própria organização. Para a expansão de negócios sociais são essenciais a experiência e os recursos do empreendedor já que são, muitas vezes, estes que levam ao crescimento das organizações e definem o modelo a seguir, bem como os recursos e o contexto económico, político e institucional, que determinam amiúde os seus períodos de contração e expansão. As mudanças demográficas, sociais, os ciclos económicos e políticos e as mudanças legais são cruciais para o momento das organizações, mas compete às próprias introduzir mudança e novidades que potenciem ou contrariem estes contextos, consoante sejam favoráveis ou desfavoráveis (Blundel & Lyon, 2015).

A obtenção de recursos para o crescimento de negócios sociais pode ter origem na chamada bricolage social, a partir de doações e fundos, na sua atividade comercial (Haugh, 2007), ou surgir da resposta a oportunidades, como a contratação por parte do setor público de atividades e programas (Blundel & Lyon, 2015).

Sendo um setor híbrido, o foco no crescimento tem de ter em conta a componente comercial, de busca do retorno financeiro para manter e expandir o negócio, ao mesmo tempo que mantém a perspectiva social inerente à sua existência (Jay, 2013). Os indicadores financeiros são apenas parte da equação, pelo que o crescimento destas organizações deve aspirar à expansão do impacto da atividade mais do que ao crescimento em dimensão (Uvin, 2000). Contudo, quando crescer parece crucial para garantir que esta atividade pode continuar a ser cumprida, alguns processos acabam por ser focados no tamanho, âmbito e desempenho financeiro da empresa (Tykkyläinen, 2019). Por um lado, há um entendimento de que os negócios sociais são, por norma, criados com uma perspectiva limitada sobre o seu crescimento, o que mantém a maioria numa escala relativamente modesta no que toca à sua organização, alcance e impacto. Não obstante, existe relativo consenso político quanto à necessidade de escalar e replicar modelos de negócios sociais de sucesso, como forma de dar resposta a situações que o setor público tarda em resolver (Blundel & Lyon, 2015). Certo

parece ser que um processo de crescimento e expansão de um negócio social coloca sempre desafios pela necessidade de equilíbrio entre os objetivos sociais, ecológicos e económicos (Swaffield et al, 2018; Blundel & Lyon, 2015).

Não existindo modelos padrão para estes processos, um dos fatores mais encontrados numa perspetiva de expansão internacional, acaba por ser o da inovação, já que muitos dos que o levam à prática acabam por ter de criar os seus próprios modelos (Bretos et al, 2020). As organizações devem, perante estes processos, definir se aumentarão os serviços existentes, correndo os riscos de uma operação demasiado extensa, ou se irão diversificá-los, arriscando desviar-se dos objetivos iniciais, se o crescimento ocorrerá dentro da organização ou replicando externamente, sabendo que esta é a solução mais rápida, mas que implica partilha de propriedade intelectual e definir como medir esse crescimento e expansão, quais as capacidades necessárias e se virão dos fundadores, ou de líderes recrutados (Blundel & Lyon, 2015). Para a escolha da estratégia de crescimento podemos encontrar cinco fatores essenciais, denominados como cinco R's. São estes a i) prontidão (*Readiness*), ou seja, determinar se a inovação está pronta para replicação, se os elementos-chave são claros e podem ser replicados e aferir se o sucesso da inovação ainda depende da iniciativa dos fundadores; ii) a receptividade (*Receptivity*), percebendo se a ideia pode encontrar resistência no destino, por chocar com valores e com a cultura locais, ou por ser implementada por organizações de fora. Mesmo perante boa aceitação, há que garantir que isso implica envolvimento da comunidade em termos de investimento de tempo, dinheiro e energia, sendo que, em relação aos colaboradores, os negócios sociais têm a vantagem de os poder remunerar, garantindo assim o seu envolvimento. A expansão implica colaboração crescente de toda a cadeia de abastecimento, pelo que os dados e informação recolhidos têm de ser bem geridos e partilhados, tendo objetivos comuns de sustentabilidade, por forma a reduzir ineficiências em toda a cadeia de produção (Sedlmeier et al, 2019); iii) os recursos (*Resources*) para aplicar a estratégia escolhida, sendo essencial procurar organizações ou parceiros locais que ajudem a reduzir custos e a garantir os canais de receita, garantindo a sustentabilidade e a independência face à organização “mãe”; iv) os riscos (*Risks*), como perceber que impacto terá para os clientes, a comunidade e para a própria organização um eventual falhanço, face aos

recursos gastos e ao eventual desgaste da imagem, e v) o retorno (*Returns*), ou seja, a garantia de que serão servidas mais pessoas e que o serviço mantém a qualidade (Dees et al, 2004). É essencial conhecer as inovações e o que as distingue, qual a melhor forma de as difundir e os seus fatores críticos internos e externos. Só assim se pode concluir se a inovação é transferível, se os elementos-chave identificados serão eficazes noutros contextos e se serão facilmente comunicados e percebidos. Daqui sairão as “especificações críticas mínimas”, ou seja, os elementos mínimos a transferir ou replicar para produzir o impacto desejado, permitindo que a partir destas se acrescentem elementos que tornem a transferência mais eficaz. Isto implica que se aborde o processo de forma estratégica e não como simples replicação, difusão ou adoção de modelos de programas sociais ou de “escala” (Dees et al, 2004).

Um processo de expansão poderá ocorrer por i) disseminação, fornecendo informação e, por vezes, assistência técnica, a outros, para levar uma inovação à sua comunidade, ii) afiliação, através de uma relação formal com um compromisso de pertença a uma rede, ou iii) *branching*, pela criação de representações locais debaixo do chapéu de uma organização central (Dees et al, 2004). As estratégias podem ainda ser caracterizadas como i) baseadas no controlo, o que exige grande capacidade de controlo, coordenação e investimento, como nas aquisições ou fusões com organizações que ficam abrangidas do ponto de vista legal pela organização “mãe”. Podem levar ao aumento da burocracia e do lado formal da organização, diminuindo o papel e a importância dos membros e ativistas de base, que, como já referido, têm um papel crucial nestes negócios. Podem ainda levar a um afastamento e redução da confiança das comunidades locais, esgotando as componentes de pertença, ligação e envolvimento, tão importantes no surgimento do negócio; ii) baseadas no altruísmo, assentes na partilha de informação e de assistência técnica, com outras organizações a replicar o modelo de forma autónoma, o que exige menor investimento, expandindo não a organização, mas as suas ideias e valores, podendo ocorrer através de *open sourcing*, formação ou, por exemplo, consultoria. Estas acarretam o risco de degradação da qualidade do negócio final e, até, ao desviar deste da sua essência ou iii) híbridas, compromissos contratualizados a longo-prazo entre organizações, assumindo a partilha de informação e até de recursos, mas mantendo a autonomia. Esta solução procura

um equilíbrio entre as estratégias anteriores, aumentando o controlo da organização “mãe” e reduzindo a necessidade de investimento, ao entregar a condução do negócio a outras organizações, que trazem os seus recursos próprios, tendo como grande dificuldade o alinhamento de interesses entre as organizações envolvidas, que podem ver-se agudizados não só pela prossecução do negócio em si, mas também por eventuais conflitos no que toca a objetivos, valores e estruturas de governação (Lyon & Fernandez, 2012; Bretos et al, 2020).

### **3. Metodologia**

Este trabalho de projeto propõe-se realizar uma análise da viabilidade da expansão da Cooperativa Fruta Feia para meios de menor dimensão que a Grande Lisboa e o Grande Porto, recorrendo em concreto à ilha de São Miguel, nos Açores, um território que concentra nos seus 748,82 km<sup>2</sup> cerca de 140.000 habitantes e inclui 6 concelhos, dos quais o mais populoso Ponta Delgada, com cerca de 67.000 habitantes. Para isto, foi realizada uma revisão da literatura relevante existente, para determinar com maior clareza os fatores críticos de sucesso de um negócio social e os fatores críticos de sucesso e as barreiras colocadas ao crescimento e expansão destes negócios. Após a definição destes fatores, foi estudada a organização Cooperativa Fruta Feia, por via de uma análise qualitativa de documentos legais, constitutivos e financeiros existentes, de planos, relatórios de atividades e estudos e trabalhos de investigação já realizados, por forma a examinar o funcionamento e impacto da organização nas vertentes económica, ambiental e social. Foi ainda entrevistada a fundadora, Isabel Soares, pessoa chave na definição do modelo de negócio e do processo de expansão da organização, assim como os produtores agrícolas da Ilha de São Miguel, Luís Martins e Paulo Decq, ambos membros da Associação de Produtores Agrícolas do Açores Terra Verde.

À luz do conhecimento adquirido, foi estudada a viabilidade da expansão da Cooperativa Fruta Feia para áreas urbanas de menores dimensões em comparação com a Grande Lisboa e Grande Porto, centrando-se no caso concreto de Ponta Delgada. Este estudo conta com recomendações orientadas pelos fatores críticos de sucesso para a expansão de um negócio social e

destinadas a identificar e ultrapassar as barreiras e constrangimentos mais críticos, ao mesmo tempo que analisa a realidade local e o seu eventual potencial como destino de expansão.

#### **4. Análise *Triple Layer* do negócio da Cooperativa Fruta Feia – económica, ambiental e social**

A Fruta Feia candidatou ao programa LIFE da União Europeia o projeto Flaw4Life, vencedor em 2015. Este atribuiu um financiamento ao projeto, que previa a expansão da Cooperativa (Flaw4Life, 2022). Como parte dessa atribuição, foi desenvolvido um trabalho de monitorização e avaliação do impacto da Fruta Feia pelo Instituto Superior Técnico que originou um artigo onde se desenvolve um *Business Model Canvas* recorrendo ao método *Triple Layer*. Neste, além da análise habitual feita a um negócio, analisam-se as vertentes económica, social e ambiental, o que vai ao encontro das especificidades de um negócio social e nas quais se demonstrou a pertinência do projeto nas três vertentes (Ribeiro et al, 2018).

##### *4.1. Análise económica*

A proposta de valor da Fruta Feia consiste na venda de fruta e vegetais sazonais e locais a preço mais baixo do que o de mercado. Estes, mesmo considerando os custos da cooperativa, chegam ao consumidor entre 30 a 40% mais baratos que o valor nas superfícies comerciais (Delgado et al, 2020). Neste propósito, conta com vários parceiros. Desde logo, os agricultores, a quem é comprado o produto potencialmente desperdiçado. Essenciais são também as associações locais, que cedem gratuitamente os espaços para a entrega semanal das cestas, e os voluntários que ajudam na logística necessária nestes pontos. As principais atividades são a negociação com os agricultores, o transporte dos produtos, a logística dos pontos de entrega e o Marketing, embora menos importante, dada a elevada cobertura do projeto na imprensa (Ribeiro et al, 2018).

No que respeita aos clientes, um estudo de 2018 na região do Porto concluiu que são predominantemente do sexo feminino (68,4%), com uma idade média

de 41 anos, sendo o intervalo mais comum o dos 30 aos 39 anos, a viver no concelho do Porto, portanto em malha urbana, com formação superior (77,2%), empregado (90%) por conta de outrem (83,9%) enquanto especialistas das atividades intelectuais e científicas (63,9%). Aderem à Fruta Feia para reduzir o desperdício alimentar (23,6%) e minimizar o impacto ambiental deste (16%), mas também numa ótica solidária, de auxiliar os agricultores aumentando os seus rendimentos (15,6%) e de adquirir produtos mais baratos, sazonais e de qualidade (12,3% e 11,8%) (Silva, 2018). A relação com estes promove a fidelização (estes tornam-se associados e é assumido que irão levantar as cestas todas as semanas), além de se estabelecer uma relação pessoal próxima nos pontos de entrega. Os canais utilizados são o *website* da Cooperativa, onde é gerida uma parte substancial da relação com o associado e os pontos de entrega, onde a transação acontece (Ribeiro et al, 2018).

É na estrutura de custos que assenta, essencialmente, a sustentabilidade financeira do negócio. Cerca de 80% dos custos fixos são salários dos funcionários, sendo os restantes os dos serviços necessários ao funcionamento da empresa, o *website* e as amortizações da carrinha e computadores. Como custos variáveis temos o transporte e as frutas e vegetais propriamente ditos. Estes últimos, adquiridos semanalmente aos agricultores, constituem mais de 90% dos custos variáveis e 50% do total. Como receitas, temos as quotas dos associados e a venda das cestas. Isto demonstra como a estrutura criada é leve, flexível e permite um funcionamento com custos e desperdício mínimos (Ribeiro et al, 2018). Como exemplo, o facto de o transporte dos produtos ser realizado no próprio dia da distribuição, garante a frescura e evita custos de armazenamento (Dias, 2018). Apesar da margem de lucro reduzida, as amortizações constituem apenas 10% dos custos fixos e, portanto, 5% do total de custos, o que permite a independência do projeto no que toca a investimento, sendo que o *staff* só aumenta consoante o aumento de pontos de entrega. (Ribeiro et al, 2018).

O arranque da Cooperativa, em 2013, foi financiado por duas fontes principais, o prémio FAZ – Ideias de Origem Portuguesa e um *crowdfunding* que contou com 176 doadores. Para a expansão do projeto foi essencial o já referido apoio do Programa LIFE, que permitiu, entre 2015 e 2018, aumentar o número de delegações de 3 para 11, de produtores parceiros de 35 para 187, e de

consumidores associados de 750 para 3410. (Fruta Feia CRL, 2018; Delgado et al, 2020). Sabe-se ainda que o período de *payback* é reduzido consoante o aumento do número de pontos de entrega por região (Ribeiro et al, 2018). O resultado líquido dos três últimos exercícios analisados, entre 2018 e 2020, foi sempre positivo, numa média de 37.141,77€ (Fruta Feia, 2019, 2020, 2021b).

#### 4.2. *Análise ambiental*

A operação da Fruta Feia assenta num modelo *LEAN*, sem desperdiçar recursos naturais e energéticos. Os fornecedores, que são os agricultores, têm impacto ambiental, pela sua produção. No entanto, uma vez que os produtos comercializados iriam constituir desperdício, este impacto acabaria sempre por ocorrer, não dependendo da atividade da Fruta Feia. Além disso, o consumo é de frutas e legumes da época, portanto, produzidos com o menor gasto energético e erosão do solo possíveis (Fruta Feia CRL, 2018). A atividade da Cooperativa com maior impacto ambiental é a do transporte dos produtos entre os fornecedores e os pontos de entrega (Ribeiro et al, 2018). No entanto, este sistema é otimizado e assente na proximidade, sendo estipulado que os produtores não podem estar localizados a mais de 70 km dos pontos de entrega e que as deslocações num dia não ultrapassam os 180 km (Fruta Feia CRL, 2018; Dias, 2018). Os pontos de entrega são fixos, eliminando as emissões de uma entrega porta-a-porta e, uma vez que a compra nos agricultores e a venda aos consumidores é efetuada no mesmo dia, não existem custos ambientais de armazenamento (Fruta Feia CRL, 2018). Nestes pontos não existem máquinas ou outros equipamentos envolvidos, pelo que também não existe impacto negativo na sua atividade (Ribeiro et al, 2018). A Fruta Feia utiliza alguns materiais na sua atividade como caixas de madeira, em que são montados os cabazes, e sacos de pano oferecidos aos consumidores no momento da adesão, sendo estes reutilizados a todas as semanas (Ribeiro et al, 2018; Fruta Feia CRL, 2018). Por último, não sendo vendidos todos os cabazes num ponto de entrega, evita-se o desperdício do desperdício doando-os a instituições sociais e outros projetos que canalizam os produtos para pessoas carenciadas (Fruta Feia CRL, 2018).

No fim do ciclo há um ganho claro, que é, obviamente, o de evitar o envio de comida para aterros. Semanalmente, a ação da Cooperativa evita que cerca de 23 toneladas de hortofrutícolas acabem no lixo (Fruta Feia, 2022), mitigando, desta forma, o impacto deste desperdício nas alterações climáticas. Em suma, descontado o impacto negativo das atividades relevantes, conclui-se que, para cada quilograma de fruta e vegetais vendido, evita-se a emissão de 0,14kg CO<sub>2</sub>eq. O transporte dos produtos tem um impacto significativamente menor que enviar os produtos para aterros, até pela distância máxima das rotas a percorrer já acima referida (Ribeiro et al, 2018).

#### 4.3. Avaliação social

O principal impacto é, naturalmente, evitar o desperdício de comida. O projeto envolve ainda a comunidade, aumentando a consciencialização e a participação no combate ao problema. Os consumidores são parceiros e percebem como o seu esforço económico e compromisso são orientados para a redução do desperdício alimentar. Há uma componente de pertença e o estabelecimento de uma relação próxima com o *staff* e outros associados, enquanto compram produtos frescos e locais a preço baixo. Para os voluntários, estes não só fazem parte desta luta, como recebem uma cesta de produtos todas as semanas (Ribeiro et al, 2018). A criação de uma comunidade que conhece e atua sobre o problema fica evidente pelo número de associados, voluntários, mas também pelo interesse dos media. É de notar que se encontram milhares de pessoas em lista de espera, e que, em março de 2022, a página de Facebook da Fruta Feia era seguida por 63.000 pessoas (Fruta Feia, 2022b).

Nas comunidades locais, são vários os impactos positivos. Os agricultores evitam desperdício, aumentam rendimentos (estimados em 2018 em 5486€ por ano por agricultor parceiro) - recebendo a pronto e diminuindo a dependência dos retalhistas (Fruta Feia CRL, 2018) – e há lugar à criação de emprego nas cidades com pontos de entrega e nas zonas rurais, já que alguns agricultores contratam pessoas para colher especificamente estes produtos (Gonçalves & Botelho, 2017; Ribeiro et al, 2018). O movimento nos pontos de entrega cedidos por associações locais contribui para a sua dinamização, uma vez que ficam expostas a centenas de pessoas com as quais não teriam contacto de outra

forma. Também as instituições de solidariedade social que recebem os cabazes não levantados beneficiam da presença do projeto na sua área, além de poderem adquirir cabazes a preços reduzidos através de encomendas especiais, visto estarem os custos da cadeia já cobertos (Fruta Feia CRL, 2018).

Enquanto cooperativa, a Fruta Feia tem um modelo de governança transparente e orientado para o social e os parceiros, entre eles os funcionários, são chamados à tomada de decisões, o que lhes atribui uma responsabilidade partilhada. Aos funcionários compete ainda assegurar a relação com os associados e que a componente social do projeto não se perca. Os salários auferidos são ligeiramente acima da média em Portugal e, portanto, justos. O número de horas trabalhadas nos dias de entrega é um aspeto a melhorar, no entanto, a existência do *website* reduziu substancialmente as horas de trabalho de escritório, pela gestão que permite das cestas. Os funcionários beneficiam ainda de seguros, têm contratos e todos os benefícios garantidos pela Segurança Social (Ribeiro et al, 2018).

O projeto tem uma componente educativa que promove o consumo responsável com ações realizadas no seio comunidade escolar, tendo como parceiro a Câmara Municipal de Lisboa (Delgado et al, 2020).

Sendo o volume de vendas muito reduzido em termos comparativos, os retalhistas tradicionais não podem ser considerados concorrentes, nem existe ainda grande impacto no mercado grossista. No entanto, uma mudança no sentido da aceitação e venda de produtos “feios” será tido como um sucesso para o projeto, já que é esse o seu objetivo principal (Ribeiro et al, 2018; Soares, 2021).

Numa análise com recurso ao *SROI – Social Return on Investment*, este demonstrou ser sempre maior que 1, ou seja, por cada unidade monetária investida, a criação de valor social é sempre superior, entre outros motivos, pelas poupanças dos associados na compra de frutos e vegetais, pelo rendimento extra dos agricultores, pelas cestas grátis entregues aos voluntários e pelo contributo para a mitigação das alterações climáticas (Ribeiro et al, 2018).

## 5. A Expansão para São Miguel, Açores

Da revisão de literatura realizada foi possível estabelecer o que é um negócio social, como cresce e se expande e quais os fatores críticos de sucesso para que tal aconteça. Através da análise da Cooperativa Fruta Feia, foi possível entender o seu momento atual, a sua história e modelo de negócio, os fatores críticos para a sua sustentabilidade e as atividades essenciais para a criação de valor a nível económico, ambiental e social. A partir deste conjunto de informação, iremos, então, aferir a viabilidade de expansão do conceito para a ilha de São Miguel, nos Açores, tendo em conta a realidade do território.

### 5.1. *Potencial da ideia e oportunidade de negócio face à realidade local*

Um processo de expansão decorre de uma dinâmica que, de alguma forma, empurra a organização para tal, pela perceção de uma ameaça, ou pela existência de uma oportunidade de mercado, legal, ou social. A Fruta Feia ambiciona cobrir a maior extensão possível do território nacional, pelo que a abertura para este processo é permanente. Esta ocorre, no entanto, reunidas as condições para replicar o modelo aplicado com sucesso nos locais existentes, nomeadamente, no que toca à procura, sabendo que 350 associados asseguram a sustentabilidade de um ponto de entrega - o que, segundo a organização, implica um mínimo de 500 pessoas em lista de espera (Soares, 2021).

É essencial garantir que o propósito do negócio se manterá. Na Região Autónoma dos Açores, o desperdício alimentar é já percecionado como um problema. Por parte das entidades governamentais, a Secretaria Regional do Ambiente e Alterações Climáticas lançou em 2021 a campanha “Combate ao Desperdício Alimentar nos Açores”, que visava sensibilizar a comunidade para o consumo local e para a redução do desperdício de alimentos (Governo dos Açores, 2022). Entre os privados, a Too Good to Go e a Zero Desperdício já se encontram em São Miguel, contando a primeira com 30 estabelecimentos aderentes em março de 2021. Trata-se de duas iniciativas de combate ao desperdício alimentar, a primeira um negócio baseado numa *app*, que vende ao final do dia e a preço reduzido as refeições e outros produtos excedentes dos estabelecimentos aderentes e, a segunda, uma organização sem fins lucrativos

que recolhe estes excedentes e os redistribui por organizações de solidariedade social. Os aderentes realçam a importância de reduzir o desperdício, ao mesmo tempo que criam valor em refeições que seriam desperdiçadas (Medeiros, 2021; Zero Desperdício, 2022). Parece, assim, haver empenho das entidades públicas no combate ao fenómeno, bem como potencial de consumidores para sustentar modelos de negócio assentes no combate ao desperdício, embora estas iniciativas sejam focadas no combate ao desperdício nos lares e não na fase de produção. No que respeita ao consumidor individual, um inquérito realizado em 2017 a 200 famílias da Ilha Terceira (a segunda mais populosa do arquipélago), concluiu que existe uma perceção até pessimista do volume do desperdício alimentar, o que comprova a consciência deste como um problema grave. No entanto, a perceção do destino dos alimentos desperdiçados é benevolente, assumindo os inquiridos que são doados ou transformados, desconhecendo que o destino é, maioritariamente, o lixo. A maioria vê como destino ideal para estes produtos a solidariedade social, especialmente para instituições locais, a indústria transformadora, ou a criação de um mercado solidário que os venda a menor preço, reduzindo assimetrias sociais e económicas (Marinho, 2017). Assim, a implementação de um projeto como a Fruta Feia poderia dar resposta a estes desafios e ter receptividade junto dos consumidores, ao reduzir o desperdício e propiciar o consumo de produtos mais baratos, benefícios claramente percecionados pela população em geral.

No que toca aos agricultores, parceiros incontornáveis do projeto, é de notar o peso do setor agrícola na economia da região. O setor primário é responsável por 8,5% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) (Cota, 2022), em comparação com os 2% com que o setor contribui na totalidade do país (José, 2021), verificando-se também que, no setor secundário, se encontra alta preponderância do setor agroalimentar e da transformação florestal (Parlamento Europeu, 2015). Os agentes económicos do setor são essencialmente produtores familiares, com estruturas de pequena dimensão e titulares idosos, sendo que poucos conseguem viver exclusivamente da agricultura (Parlamento Europeu, 2015). Assim, a ótica da Fruta Feia, de remunerar produção que de outra forma não teria valor económico, poderá ser bem aceite.

A agricultura é fortemente especializada na pecuária, com 65% da superfície agrícola disponível em 2019 destinada a pastagens, face a 52% na totalidade do

território nacional (Parlamento Europeu, 2015; Pordata, 2022). Assim, apesar das condições edafoclimáticas do arquipélago, que permitem grande diversidade de produções - algumas delas subtropicais, como a banana, o ananás, o chá ou o inhame (Câmara, 2022) - a produção conhecida apresenta valores relativamente reduzidos e com pouca variedade, com um total anual de cerca de 27.000 toneladas de hortofrutícolas - das quais 18.000 são batata, batata-doce e inhame e 9.000 banana, laranja e ananás, não existindo valores de hortícolas, nem de outros frutos que não a maçã, a anona e o maracujá. Em termos comparativos, a Área Metropolitana de Lisboa apresenta uma produção de cerca de 63.000 toneladas, com quantidade relevante de frutos como pera, maçã, pêsego, ameixa, framboesa, limão, laranja, entre outros (INE, 2022a; SREA, 2022). Entre os produtores, é reconhecida a falta de dados e de planeamento relativamente à produção e consumo, levando o mercado a oscilar entre o excesso e a escassez. Recorrem também a canais de vendas como os mercados tradicionais e a restauração, o que permite escoar parte dos produtos fora de calibre, mas assume-se que alguns acabam por não ser colhidos, ficando na terra como material orgânico (Martins, 2022; Medeiros, 2022). Existe uma perceção vincada do desperdício de produtos prontos para consumo que não são colhidos, seja pelos padrões estéticos impostos, pela sobreprodução em determinados momentos devido à já referida falta de planeamento ou mesmo pela incapacidade de muitos produtores e até proprietários de terrenos agrícolas colherem todos os produtos, especialmente fruta. É assumido que o abastecimento de um circuito regular semanal de grande exigência de oferta baseada em produtos potencialmente desperdiçados pelo seu aspeto seria difícil, mas existe a vontade e a urgência de encontrar modelos que identifiquem esta produção, explorem canais para o seu aproveitamento, sejam consumidores individuais, cantinas, restauração, instituições de solidariedade social, indústria de transformação ou outras e que garantam a logística intermediária de recolha e entrega, conseguindo assim um melhor aproveitamento de recursos que crie valor para todos estes atores envolvidos (Decq, 2022).

O modelo de negócio da Fruta Feia reduz a barreira logística da escassez de produtos disponíveis para aquisição ao recorrer a vários produtores (Ribeiro et al, 2018), porém, não adquire produção passível de ser adquirida por outros

atores, como as cadeias de retalho. Assim, sendo necessários pelo menos 350 associados para a sustentabilidade de um ponto de entrega e considerando que a média por cabaz é de 5 kg, pode estimar-se que o volume de produtos transacionados por semana é de 1750 kg, de 7 ou 8 variedades de frutas e hortícolas, ou seja, 210kg de cada produto, mais 350 molhos de “folhas” (Soares, 2021). Num ano, serão cerca de 80 toneladas de produtos vendidos num ponto de entrega. Tendo em conta que os produtos em condições de entrar no circuito da Fruta Feia, potencialmente desperdiçados, foram estimados em cerca de 17% da produção total, isto implica um volume de produção anual de 470 toneladas entre as várias variedades, o que parece elevado para ser garantido apenas na ilha de São Miguel, até tendo em conta que os valores de produção apresentados acima são de todo o arquipélago.

## 5.2. *Setor de atividade*

A Região Autónoma dos Açores enfrenta enormes desafios pelo seu carácter remoto, insular e arquipelágico, que a torna um território ultraperiférico, com as condicionantes daí advindas. Estes factos contribuem para uma realidade socioeconómica com indicadores preocupantes ao nível da pobreza e exclusão social. Em 2018, 31,8% da população estava em risco de pobreza, número bem acima dos 17,2% do país (Lusa, 2020). Os Açores são a segunda região do país com maior desigualdade de rendimentos, apenas atrás de Lisboa, tendo ainda 7,5% da população a depender do Rendimento Social de Inserção, valor bem acima da média nacional de 2% (Diogo, 2019). Por isto, há uma forte presença do setor social e cooperativo, com o intuito de dar resposta às necessidades da população, pela sua condição socioeconómica e pela realidade de arquipélago e os desafios que estas condições colocam em áreas como a Educação, a empregabilidade e o acesso à saúde.

Em 2012 existiam 88 cooperativas no arquipélago, 39 das quais em São Miguel, tendo o setor, em 2010, um volume de vendas de mais de 300 milhões de euros. A força do setor assenta, em grande parte, nas cooperativas agrícolas, mas é de realçar a Kairós - Cooperativa de Incubação de Iniciativas de Economia Solidária, CRL, que surge na lista das Cooperativas com maior número de postos de trabalho criados, neste caso, 88 (Machado, 2012). Além deste exemplo da

presença e dinâmica dos negócios sociais, é de referir ainda a CRESAÇOR – Cooperativa Regional de Economia Solidária, CRL, outra instituição com destaque na vida da região, tendo sido ambas criadas para promoção da economia solidária e o desenvolvimento local, apoiando a criação e desenvolvimento de negócios sociais (Cresaçor, 2022; Kairós, 2022). Destacam-se negócios como o BioKairós, na produção e comercialização de produtos agrícolas biológicos, a Cozinha Kairós, onde se confeccionam refeições, pastelaria, biscuitaria e doçaria, a KBike, de serviços de reparação, manutenção, venda e aluguer de bicicletas e a KMove, gestora da Coriscolândia, um Complexo Lúdico-Pedagógico e Desportivo para crianças. Estes são exemplos de uma realidade presente na região, apoiada pela comunidade e pelas entidades de governo regionais e que comprovam a viabilidade de negócios que, sendo sustentáveis, garantem impacto positivo do ponto de vista social através da integração de pessoas em risco de exclusão social, ao mesmo tempo que ambicionam a sustentabilidade ambiental (Kairós, 2022). Estes negócios não serão concorrentes da Cooperativa Fruta Feia, podendo ser tidos em conta como parceiros na cedência de espaços ou como fornecedores ou potenciais clientes. A sua dinâmica e permanência são sinais da possibilidade de manutenção de negócios sociais no arquipélago.

### 5.3. *Mercado e Clientes*

A ilha de São Miguel é uma das nove ilhas do Arquipélago dos Açores, região autónoma pertencente à República Portuguesa, situado no Atlântico Norte, a 800 km da ilha da Madeira, 1500 km do continente europeu, 1450 km de África, 3900 km da América do Norte e 6400 km do norte do Brasil. O arquipélago estende-se em posição diagonal, na mesma latitude que Lisboa, cidade à qual está ligada com voos frequentes com a duração de cerca de duas horas. A distância máxima entre ilhas é de 630 km, entre as ilhas do Corvo, a Oeste e de Santa Maria, a Este. Em termos de superfície, o arquipélago abrange 2322 km<sup>2</sup>, 2,6% do território português, sendo a maior ilha São Miguel, com 759 km<sup>2</sup>. Esta é também a ilha mais populosa, com 133 295 habitantes, ou seja, 56% do total de 236 440 do arquipélago e a que apresenta o maior VAB em termos regionais, com 57,8% do VAB do arquipélago. A ilha é composta por 6 municípios, sendo Ponta

Delgada o mais populoso, com 67 233 habitantes (INE, 2022b; Parlamento Europeu, 2015).

No que concerne o consumo alimentar, existe um défice no consumo de fruta e produtos hortícolas nos Açores, com 71% das pessoas a consumir menos que os 400g diários recomendados pela Organização Mundial da Saúde, número bem acima da média nacional. Os Açores encontram-se ainda acima da média nacional no consumo de carne processada e refrigerantes, mas bem abaixo na ingestão de água e de fruta e produtos hortícolas, como já referido. É ainda a região do país com maior prevalência de insegurança alimentar (13,4% das famílias) e a segunda com maior consumo calórico (1913 kcal/dia). Estes dados revelam que o consumo alimentar não é o mais adequado, com impactos na saúde pública patentes, por exemplo, no facto de os Açores serem a região do país com maior incidência de obesidade (32,8%) (Lopes et al, 2017). A procura local para um negócio com estas características pode ser impulsionada por atenção positiva dos média, políticas públicas favoráveis ou recomendação por celebridades (Dees et al, 2004). Os números são sinal de alarme para as entidades competentes, estando já em curso tentativas de inverter estas tendências de consumo e suas consequências. Entre 2008 e 2019, os Açores foram a região que mais diminuiu a prevalência de excesso de peso infantil, resultado também do empenho regional na promoção de hábitos alimentares saudáveis. Aumentou o número de nutricionistas disponíveis e desenvolveram-se programas de promoção de alimentação saudável, como sopa e hortofrutícolas, com enfoque nas escolas (Nutrimento, 2022). O número de projetos de ação preventiva da obesidade na região é relevante, com a maioria a envolver escolas e Centros de Saúde e destinados à faixa etária dos 3 aos 18 anos, em contexto escolar, o que será essencial na mudança de hábitos e na disseminação destes para o resto da comunidade. As ações realizadas têm objetivos como a melhoria na oferta alimentar nas escolas e locais públicos, como a água, frutos ou hortícolas frescos, em detrimento de alimentos com elevado teor de açúcar, sal e gordura (Carvalho, 2016). Isto demonstra que o trabalho de criação de hábitos de consumo alimentar mais saudáveis está em curso, o que potenciará a procura por produtos hortofrutícolas.

Sobre a compra de produtos hortofrutícolas “feios”, a literatura demonstra que se encontram consumidores em todas as faixas etárias, motivados por razões

como o preço mais baixo, o sabor e a qualidade, o contributo para uma dieta saudável e o conceito de reutilização. Alguns estão mesmo predispostos a pagar mais para contribuir para o resgate de alimentos que seriam inutilizados, mostrando a importância de associar estes projetos à sustentabilidade e à neutralidade climática. A limitação na escolha de produtos pode ser uma barreira, bem como a gestão de expectativas face à sustentabilidade global do negócio (Sedlmeier et al, 2019), o que parece minimizado no caso da Fruta Feia, pela facilidade de comunicação com os consumidores e pela sua estrutura enquanto cooperativa (Ribeiro et al, 2018). No estudo já referido, realizado na Ilha Terceira, concluiu-se que os consumidores preferem comprar no comércio local e nas grandes superfícies, avulso, evitando os embalados, que dão importância ao preço e que têm uma predisposição natural para se orientarem pelo bom aspeto dos produtos. No entanto, quando inquiridos, uma indiscutível maioria demonstra predisposição para comprar produtos com pior aspeto, embora muitos só caso se verifique uma redução do preço (Marinho, 2017). Isto parece comprovar que a aquisição dos produtos é muito condicionada pela oferta existente, pelo que a disponibilização destes produtos poderá acabar por ter a devida aceitação.

O modelo de negócio da Fruta Feia leva a que seja relativamente fácil evitar as oscilações da procura e prever as compras a realizar, ao assumir por defeito que os associados irão comprar a cesta semanal, devendo esta ser paga se não for recolhida sem informação prévia. Há um processo de fidelização, reforçado pelo *website*, que funciona como primeira linha de gestão da relação com o associado, sendo possível cancelar ou mudar o tamanho da cesta com antecedência, esclarecer dúvidas ou avaliar o interesse a qualidade dos produtos, além de fornecer receitas com os produtos de cada semana, o que garante um envolvimento do consumidor. Para garantir a sua sustentabilidade, cada ponto de entrega deverá ter, pelo menos, 350 associados, o que implica certa de 500 em lista de espera. Atualmente, estão apenas registadas 11 pessoas da Ilha de São Miguel no *site* e os seguidores no Facebook são um número residual, inferior a 300 (Soares, 2021). Isto pode ser explicado pela distância e falta de divulgação do projeto. A Fruta Feia trabalha também com encomendas para associações, cantinas, restaurantes, entre outros (Dias, 2018), o que, face à realidade regional, poderia garantir uma procura mais relevante.

#### 5.4. *Equipa promotora / recursos humanos*

A expansão da Fruta Feia para uma zona onde não está ainda presente implica a contratação de um funcionário. Estes são, por norma, altamente motivados para integrar o projeto e aptos a desenvolver várias tarefas, como trabalho administrativo suportado pelo *website*, negociação com os produtores, e a logística e trabalho mais físico nos dias de entregas. (Ribeiro et al, 2018). No processo de seleção procuram-se qualidades-chave e competências pessoais essenciais a quem está na primeira linha de contacto com associados, produtores e outras entidades envolvidas, com destaque para os conhecimentos e interesse nas áreas do Ambiente, Agronomia ou Economia Circular, a capacidade de realizar trabalho físico e o gosto pelo atendimento ao público, a exigência de carta de condução e a vontade em integrar um projeto ambiental e social. Após o recrutamento, há um processo de formação com a liderança do projeto, sendo que, geralmente, há lugar ao acompanhamento por outro colega nos dias das entregas (Soares, 2021). Os funcionários são remunerados e gozam dos benefícios acima elencados, que demonstraram a validade da Fruta Feia enquanto entidade empregadora. A logística dos pontos de entrega implica também o recurso a voluntários que ajudam na preparação das cestas, recebendo uma grátis em retorno.

#### 5.5. *Recursos Financeiros*

Na lógica de replicação já referida, o modelo a implementar pela Fruta Feia é semelhante ao já existente nos demais pontos. A organização estima em 19.500€ o valor para abertura de um novo ponto de entrega, que inclui i) dois primeiros meses de salário do funcionário responsável pelo ponto de entrega, o Dinamizador Local, as suas viagens e do Coordenador Local para formação e apoio e as viagens necessárias para a criação da rede de agricultores parceiros ii) alterações necessárias na página Web para entrada da nova delegação, iii) aquisição de materiais como sistema de faturação, dois computadores (para gestão das entregas e para sistema de faturação), telemóvel, impressora, caixas pequenas e grandes, cuvetes de choupou para frutos miúdos, sacos de pano e cartões de associado, balança e material de comunicação para a abertura da

nova delegação, iv) aquisição de carrinha, em segunda mão, em bom estado, revisão inicial e documentação, como mudança de proprietário e seguro. Caso a abertura aconteça numa zona onde a Fruta Feia ainda não opere, a estes acrescem os custos de i) aluguer de garagem e ii) aluguer de escritório, que inclui custos de água e eletricidade. Estes são os custos fixos de abertura de novos pontos, sendo que alguns destes não incrementam, caso ainda se mantenham disponíveis de outros. Por exemplo, uma carrinha poderá operar em 5 pontos durante a semana, o que se aplica também ao computador, telemóvel e outros equipamentos.

Os custos variáveis são os referentes à aquisição semanal dos produtos aos agricultores e o transporte destes até ao ponto de entrega (Soares, 2021). Em média, os produtos são adquiridos aos agricultores a metade do preço pelo qual estão disponíveis no mercado (Gonçalves & Botelho, 2017).

No que respeita à origem dos recursos, existe abertura por parte da Cooperativa para apoios que alavanquem os custos do arranque de um novo ponto de entrega, seja através de cedências de equipamentos ou apoio financeiro por parte de entidades governamentais, mecenas ou outras entidades. No entanto, esta não existe no que toca ao financiamento da atividade regular dos pontos de entrega, o qual terá de ser sustentável do ponto de vista financeiro (Soares, 2021).

As receitas previstas, tendo em conta o número de associados, são relativamente estáveis e resultam da quotização anual e da venda semanal das cestas.

### 5.6. *Parceiros e outros stakeholders*

A sustentabilidade do negócio da Fruta Feia assenta num sistema forte de parcerias, essencial para a implementação local do projeto. Há, desde logo, três atores essenciais: os agricultores, que fornecem os produtos, as entidades que cedem os espaços para funcionarem os pontos de entrega, e os voluntários, que garantem o trabalho de montagem das cestas. (Ribeiro et al, 2018).

Foi já identificada a preponderância do setor agrícola na região, no entanto, estão também identificadas as limitações no que toca à quantidade e variedade da produção. Além da abertura verificada por parte de produtores individuais, a

Associação Terra Verde, que congrega produtores agrícolas da ilha de São Miguel, surge como parceiro potencial para a implementação de um projeto com estas características.

Face à dinâmica cooperativa e associativa, existem vários espaços culturais e associativos no centro da cidade com condições para estabelecer um ponto de entrega semanal.

Quer o Governo Regional quer a Câmara Municipal de Ponta Delgada poderão ser tomados em conta como potenciais parceiros, no apoio financeiro ao arranque do projeto, na sua divulgação ou na garantia de espaço adequado, face ao empenho já demonstrado na temática do combate ao desperdício alimentar. A Kairós e a Cresaçor surgem também como parceiros incontornáveis, tanto no apoio organizacional, como em eventual apoio logístico para funcionamento de pontos de recolha, de funcionamento de escritório ou até como clientes.

O voluntariado nos Açores é dinâmico e estruturado, existindo plataformas como a Voluntariado Açores e a Voluntariado Jovem, iniciativas do Governo Regional que congregam voluntários e iniciativas que dependem de voluntariado, além de se realizarem ações regulares de formação e divulgação (Governo dos Açores, 2022).

### 5.7. Outros recursos

Os principais recursos identificados do projeto são a marca, com uma imagem e design desenvolvidos cedo, e os recursos humanos (Ribeiro et al, 2018). Uma das áreas a ter em conta no lançamento ou expansão de qualquer negócio é o *marketing*. No caso da Fruta Feia, este tem ocorrido de forma quase orgânica, sem grande esforço, já que a imprensa procura e difunde o projeto com regularidade. Só em 2021 surgem 12 referências ao projeto em meios de comunicação nacionais, alguns diretos, outros por notícias relacionadas com os espaços ocupados pelos pontos de entrega. É de realçar um artigo do Diário de Notícias, dedicado ao desperdício alimentar, que realça a Fruta Feia como projeto exemplo no combate ao fenómeno, o que comprova o carácter de relevo da Cooperativa enquanto perita no assunto (Peralta, 2021).

Do ponto de vista do planeamento e da gestão do conhecimento, este é diretamente transferido dentro da organização, já que a expansão assenta na replicação do modelo, com controlo total e envolvimento direto da liderança na implementação dos novos pontos de entrega (Soares, 2021).

Nos Açores, verifica-se um ambiente legal e de regulação favorável e potenciador, com vários programas promovidos pelo governo regional, de apoio à implementação de empresas e à criação de emprego. No apoio às empresas, destaca-se o Competir+, que apoia projetos a fundo perdido com até 65% do investimento necessário. Existe uma Rede de Incubadoras de Empresas dos Açores (RIEA) que apoia a criação e implementação de novos projetos e, no apoio ao cooperativismo e negócios sociais, realça-se o trabalho da Cresaçor e da Kairós. Por último, são vários os programas de apoio à empregabilidade, para promoção da fixação e criação de emprego no arquipélago, com apoios que podem chegar aos 12 000€ ou a 15 vezes a remuneração ilíquida por contrato de trabalho assegurado (Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade, 2022; Rede de Incubadoras de Empresas dos Açores, 2022; Cresaçor, 2022; Kairós, 2022; Direção Regional de Qualificação Profissional e Emprego, 2022).

A gestão do risco é também um fator importante num processo de expansão, devendo aferir-se as consequências de um eventual fracasso para a imagem da organização, mas também em termos do investimento realizado. Sobre esta, a Fruta Feia aposta na transparência absoluta para com os associados e na garantia de sustentabilidade dos seus pontos de entrega. Relativamente ao ponto de entrega de Braga, aberto em 2018 e encerrado em 2020, este teve de procurar um novo local face à indisponibilidade do inicial. O novo ponto era mais afastado do centro da cidade, o que condicionou o número de associados, levando a que não fosse garantida a sua sustentabilidade. Perante isto, a organização optou por não o manter, abrindo um novo ponto no Porto, onde esta sustentabilidade já estaria garantida. Toda esta informação foi devidamente transmitida aos associados, com total transparência, preservando assim a imagem da organização. Ao mesmo tempo, do ponto de vista de recursos investidos, esta transferência foi a melhor solução para que estes não fossem desperdiçados ou se tornassem menos eficientes (Soares, 2021).

## 6. Conclusões

Com este trabalho de projeto propúnhamo-nos conhecer os fatores críticos de sucesso para a criação, implementação e expansão de um negócio social, confrontá-los com as estratégias definidas e praticadas pela Fruta Feia e analisar a viabilidade de expansão do projeto para meios urbanos de menor dimensão, apresentando o exemplo de Ponta Delgada, na ilha de São Miguel, Açores. Assim, foi possível conhecer a fundo o surgimento, a história e o funcionamento da Cooperativa Fruta Feia e compreender o que tem sido o seu sucesso e sustentabilidade, comprovado pela sua expansão consistente desde a sua fundação em 2013, contando neste momento com 14 delegações, 7841 consumidores associados e 312 produtores parceiros.

O propósito da Fruta Feia, de combater o desperdício alimentar, apresenta-se como inegavelmente pertinente, já que se trata de um fenómeno cada vez mais premente e motivo de preocupação global pelo impacto ambiental, social e económico que exerce. Um terço dos alimentos a nível mundial acabam desperdiçados, muitos no momento da produção, em função de uma exigência de padronização dos produtos por parte dos retalhistas que leva a que muitos não sejam sequer colhidos. É a este fenómeno que a Fruta Feia procura responder, apresentando um negócio social assente num modelo de *sharing for money*, que acrescenta valor a estes produtos, encontrando clientes dispostos a adquiri-los por saberem ser sazonais, locais e igualmente saborosos e nutritivos. Ao constituir-se como cooperativa, a Fruta Feia conjuga o intuito de criação de impacto social e ambiental, mantendo uma perspetiva de negócio que lhe permite a rentabilidade necessária para a sua sustentabilidade e até expansão, ao mesmo tempo que acrescenta valor para os seus fornecedores e parceiros, os agricultores.

A operação da Fruta Feia assenta num modelo de consumo ambiental baseado num modelo de cadeia de fornecimento racionalizado (*LEAN supply chain*), sem desperdiçar recursos naturais e energéticos. A sua estrutura é bastante leve e flexível e procura reduzir custos, desperdício e o impacto ambiental ao mínimo, sendo que a sua expansão se baseia na replicação desta estrutura em novos pontos. É estabelecido um ponto de entrega semanal onde se vendem cabazes, num espaço cedido por uma associação local, cuja logística

é assegurada por trabalho de funcionários e voluntários, existindo uma rede de agricultores que vende os produtos a preço reduzido e cujo transporte se realiza no próprio dia da entrega, numa lógica de proximidade e otimização de rotas, o que reduz custos e impacto de transporte e armazenamento. Os materiais usados são reutilizados, a procura é predefinida, uma vez que se assume que todos os inscritos num ponto de entrega recolherão a sua cesta ou encontrarão solução para a mesma e, nos casos em que tal não acontece, estas são doadas a instituições de solidariedade social.

Este modelo demonstrou a sua sustentabilidade, criando impacto positivo do ponto de vista económico, ambiental e social. A nível económico, criando valor para os agricultores, pela produção que deixa de ser desperdiçada, e para os consumidores, que adquirem produtos de qualidade a preço reduzido, ao mesmo tempo que se mantém a rentabilidade do negócio, com uma estrutura de custos fixos muito reduzida e adaptável ao crescimento da Cooperativa. A nível ambiental, evitando que, semanalmente, se desperdicem cerca de 21 toneladas de alimentos através de uma operação que minimiza o seu impacto ambiental e a nível social, pelo entrosamento de toda uma comunidade que se envolve nesta luta, sejam funcionários, voluntários, consumidores ou associações locais, que acabam por se dinamizar com o movimento gerado nos seus espaços, até à criação de emprego que começa a ocorrer, quer pela Cooperativa quer por parte dos produtores, que sentem já essa necessidade.

A Fruta Feia prevê a sua expansão. Procura fazê-lo de forma a potenciar o impacto da sua atividade pelo aumento do volume de produtos hortofrutícolas “salvos” todas as semanas. Atualmente, tem 14 delegações em funcionamento na Grande Lisboa e Grande Porto. Este crescimento tem sido conseguido através da chamada bricolage social, conjugando a atividade comercial da Cooperativa, as doações que permitiram, por exemplo, o arranque do projeto e os fundos adquiridos através de projetos financiados, como a atribuição de um dos programas Life da União Europeia, que permitiu a expansão mais consistente do negócio. Este é um dos princípios basilares da Cooperativa, a de conceber apoios para a alavancagem de novos pontos de atividade, mas de não aceitar apoios para o seu funcionamento, uma vez que devem ser totalmente sustentáveis. A expansão é concretizada pela replicação da estrutura fixa usada em cada cidade, o que leva a que aconteça sem pôr em causa o funcionamento

operacional, o propósito social, nem a sustentabilidade financeira do modelo - o que constitui um dos maiores entraves à expansão para lá de Lisboa e Porto, já que exige um número de associados e de produtores disponíveis relevante dentro de um espaço geográfico reduzido. Por outro lado, é este modelo que garante que o processo de expansão para um novo ponto de atividade se faz com a garantia quase total do seu sucesso, permitindo até a utilização de um mesmo recurso (carrinha, computador, rede de produtores) para vários pontos de entrega próximos entre si, mas em funcionamento em diferentes dias da semana. Este avanço “pela certa” minimiza os riscos e garante que há um conhecimento claro dos elementos-chave a replicar, que a receptividade está, de alguma forma, garantida à partida e se traduz no envolvimento da comunidade local, que os recursos já existem ou podem ser facilmente adquiridos e qual o retorno que vai ser atingido, já que toda a atividade assenta num certo grau de previsibilidade, nomeadamente, entre a oferta e a procura. Podemos concluir que a expansão da Fruta Feia assenta num modelo de *branching*, mantendo o funcionamento baseado no controlo. Tal é possível pela leveza da estrutura a aplicar em cada local e pelo envolvimento da fundadora e das pessoas-chave da organização, entretanto formadas. Assim, conhecendo os fatores críticos que conduziram ao sucesso do projeto, nomeadamente, o modelo acima descrito que mantém a preocupação no lucro, nas pessoas e no planeta, o envolvimento e empenho da liderança, dos parceiros, onde se incluem os funcionários e da comunidade local e o facto de se tratar de uma resposta inovadora, atrativa e até pioneira, impunha-se perceber se existem condições para a sua replicação em Ponta Delgada, na Ilha de São Miguel.

A criação de novos pontos de entrega ocorre replicando a estrutura existente nos pontos atuais. O mínimo para garantia de sustentabilidade de um ponto são 350 associados, o que implica que estejam, pelo menos, 500 pessoas em lista de espera, atendendo ao volume de eventuais desistências.

Na Região Autónoma dos Açores, o problema do desperdício alimentar começa a ser percecionado, tanto por entidades públicas como por famílias e outros agentes económicos. No entanto, as ações realizadas incidem sobre o desperdício nos lares e não no desperdício ocorrido na fase de produção pelos agricultores.

Apesar de ser uma das principais atividades económicas do arquipélago, com uma preponderância na economia regional bem acima da média nacional, a agricultura está altamente especializada na pecuária, que concentra parte significativa dos terrenos cultivados para forragem. Assim, mesmo com um potencial inegável - dadas as condições do arquipélago no que concerne solos e clima, que deixam espaço para um incremento substancial da quantidade e variedade de produtos, que poderão até ser subtropicais - os dados disponíveis e o levantamento realizado demonstram uma produção hortofrutícola relativamente limitada, com pouca variedade e com picos de produção e uma reduzida previsibilidade, decorrente da falta de planeamento e fraca circulação de informação entre produtores e decisores políticos.

Do ponto de vista dos potenciais clientes, a procura até agora é extremamente reduzida, havendo apenas 11 pessoas da Ilha de São Miguel registadas no site da Fruta Feia. Além deste aparente distanciamento face ao projeto, é de realçar ainda serem os Açores a região do país com piores hábitos no que toca ao consumo de fruta e produtos hortícolas. Trata-se, porém, de uma problemática já alvo de intervenção, com variados projetos de promoção de hábitos alimentares saudáveis, essencialmente dirigidos a público em idade escolar, o que faz esperar um incremento desta procura a curto, médio prazo.

Assim, a abertura de um ponto de entrega parece não ser sustentável face ao reduzido potencial da procura, ainda que incrementada por uma campanha de divulgação. Mesmo com a possibilidade de alavancar os custos do arranque com apoios públicos ou outros recursos já existentes na região, a sustentabilidade de um ponto parece de muito difícil manutenção, já que a concentração de 500 interessados no raio de um ponto de entrega surge como pouco provável. Também a necessidade de um fluxo regular e variado de produção hortofrutícola que estivesse destinado a ser desperdiçado, de cerca de 1750kg por semana, parece muito difícil de atingir, dada a limitação da produção existente, quer em termos de quantidade quer de variedade.

Uma das limitações encontradas na realização deste trabalho consistiu na falta de dados disponíveis sobre a produção agrícola da região, dado apontado também pelos produtores inquiridos, o que poderá deixar de fora um volume considerável de produção. No que toca à existência de potenciais clientes, esta poderá, efetivamente, parecer reduzida pelo distanciamento do projeto em

relação ao Arquipélago dos Açores. Ou seja, o projeto pode até ser reconhecido, até pela presença de responsáveis da Fruta Feia em conferências e palestras na Região, mas os potenciais interessados poderão nunca ter manifestado o seu interesse no *website* por não conceberem a hipótese de expansão para este território.

É inegável que o desperdício alimentar existe, e parte considerável dele na fase de produção. Os próprios produtores assumem que muitos alimentos ficam no solo, sem serem colhidos. Mesmo que a dimensão do fenómeno não permita a replicação do modelo exato da Fruta Feia, será recomendável, no futuro, estudar a viabilidade da criação de um circuito para aproveitamento e valorização destes produtos, com os atores e os recursos já existentes na ilha e que possam garantir o estabelecimento de uma rede de produtores interessados, a criação de potenciais canais de venda, entre consumidores individuais, restauração, instituições de solidariedade social, cantinas ou a indústria transformadora e o funcionamento logístico do transporte e eventual ponto de venda ou entrega.

Considerando a força do setor cooperativo na região, o empenho das entidades públicas no combate ao desperdício alimentar e na promoção de hábitos de alimentação saudável e o interesse dos produtores em acrescentar valor a esta parte da produção e em garantir que a produção agrícola se destina ao consumo humano, interessaria estudar uma solução que, ainda que num modelo diferente da Cooperativa Fruta Feia, possa contribuir para minimizar o fenómeno do desperdício alimentar na fase de produção.

## 7. Referências bibliográficas

- Agência Portuguesa do Ambiente (2021). *Emissões De Gases Com Efeito De Estufa* [Em Linha]. Disponível em: [rea.apambiente.pt/content/emiss%C3%B5es-de-gases-com-efeito-de-estufa](http://rea.apambiente.pt/content/emiss%C3%B5es-de-gases-com-efeito-de-estufa) [Acesso em 04/01/2021].
- Almeida, C. (2021). Um clique contra o desperdício. *Revista E - Expresso*, (2516), p.153.
- Aschemann-Witzel, J., De Hooge, I. E., Rohm, H., Normann, A., Bossle, M. B., Grønhøj, A., & Oostindjer, M. (2017). Key characteristics and success factors of supply chain initiatives tackling consumer-related food waste - A multiple case study. *Journal of cleaner production* 155 (2017), 33-45.
- Baptista, P., Campos, I., Pires, I. & Vaz, S. (2012). *Do Campo ao Garfo - Desperdício Alimentar em Portugal*, Lisboa: CESTRAS
- Blanke, M. (2015). Challenges of reducing fresh produce waste in Europe - From farm to fork. *Agriculture* 5 (3), 389-399.
- Blundel, R. & Lyon, F. (2015). Towards a 'Long View': Historical Perspectives on the Scaling and Replication of Social Ventures. *Journal of Social Entrepreneurship* 6 (1), 80-102.
- Boyer, D., Creech, H. & Paas, L. (2008), *Report for SEED Initiative Research Programme: Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*. The SEED Initiative e International Institute for Sustainable Development.
- Bräutigam, K. R., Jörissen, J., & Priefer, C. (2014). The extent of food waste generation across EU-27: Different calculation methods and the reliability of their results. *Waste Management & Research* 32 (8), 683-694.

- Bretos, I., Díaz-Foncea, M. & Marcuello, C. (2020). International Expansion of Social Enterprises as a Catalyst for Scaling up Social Impact across Borders. *Sustainability*, 12 (8), 3262.
- Câmara, N. (2022). A Agricultura não pode competir no mercado da produção porque falta mão-de-obra especializada. *Atlântico Expresso*. 4 abril p.6-7
- Carvalho, C. (2016) Mapeamento dos projetos comunitários com acção preventiva da obesidade na Região Autónoma dos Açores, Dissertação de Mestrado em Saúde Pública, Universidade de Coimbra
- Chaivirutnukul, K., & Chandrachai, A. (2019). The Effects of Critical Success Factors on Social Enterprises Sustainability. *Asian Journal of Applied Sciences*, 7 (3).
- Comissão Europeia (2008) *The return of the curvy cucumber: Commission to allow sale of 'wonky' fruit and vegetables* [Em Linha]. Disponível em: [ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_08\\_1694](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_08_1694) [Acesso em 05/01/2021].
- Cota, R. (2022). Valor Acrescentado Bruto cresceu no turismo e desceu na agricultura. *Diário dos Açores*, p.3.
- Cresaçor (2022). [Em Linha] Disponível em: [www.cresacor.pt/pt/](http://www.cresacor.pt/pt/) [Acesso em 18/03/2022].
- Daugherty, S. (2014) *National Geographic - Tristram Stuart: Waging War Against Global Food Waste*. Disponível em <https://www.nationalgeographic.com/news/2014/10/141016-food-waste-tristram-stuart-emerging-explorer-hunger-charity-ngfood> [Acesso em 05/01/2021]
- Decq, P. (2022): entrevista 21/04/2022, Entrevistador: Daniel Oliveira

- Dees, J. G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact. *Stanford social innovation review*, 1(4), 24-32.
- Delgado (2020). Cooperativa Fruta Feia: alternativa solidária e responsável de comercializar e consumir. In: Delgado, C. (Eds.) *Alimentar Boas Práticas: da produção ao consumo sustentável*. Lisboa: CICS.NOVA. 68-73
- Dias, M. (2018). *Creating a hybrid business model to generate economic and ecological value - the case of Fruta Feia Consumer Cooperative*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Lisboa.
- Diogo, F. (2019). Algumas peculiaridades da pobreza nos Açores, *Sociologia Online*, 19, 81-101.
- Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (2022) [Em Linha] Disponível em: [portal.azores.gov.pt/web/draic](http://portal.azores.gov.pt/web/draic) [Acesso em 24/03/2022].
- Direção Regional de Qualificação Profissional e Emprego (2022) *Portal do Emprego dos Açores* [Em Linha] Disponível em: [emprego.azores.gov.pt/](http://emprego.azores.gov.pt/) [Acesso em 24/03/2022].
- Eduardo, D. (2018). Estratégia Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar. *EM REDE - Revista da Rede Rural Nacional* (7), 7-8.
- FAO (2011) *Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention*. Rome: FAO
- Flaw4life (2022). Descrição [Em Linha] Disponível em: [www.flaw4life.com/](http://www.flaw4life.com/) [Acesso em 19/04/2022].
- Fruta Feia (2022). Fruta Feia [Em Linha]. Disponível em: <https://frutafeia.pt/pt/> [Acesso em 31/03/2022].

- Fruta Feia (2022) Fruta Feia. Facebook. [Em Linha] Disponível em <https://www.facebook.com/FrutaFeia> [Acesso em 16/05/2022]
- Fruta Feia (2021). Fruta Feia - Génese [Em Linha]. Disponível em: <https://frutafeia.pt/pt/projecto> [Acesso em 28/12/2020].
- Fruta Feia (2021). Relatório de Gestão e Contas do exercício de 2020. Lisboa: Fruta Feia CRL
- Fruta Feia (2020). Relatório de Gestão e Contas do exercício de 2019. Lisboa: Fruta Feia CRL
- Fruta Feia (2019). Relatório de Gestão e Contas do exercício de 2018. Lisboa: Fruta Feia CRL
- Fruta Feia (2018). Spreading Ugly Fruit Against Food Waste. [Em Linha] Disponível em: [webgate.ec.europa.eu/life/publicWebsite/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n\\_proj\\_id=5236](http://webgate.ec.europa.eu/life/publicWebsite/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n_proj_id=5236) [Acesso em 19/04/2022].
- Gjerris, M. & Gaiani, S. (2013). Household food waste in Nordic countries: Estimations and ethical implications. *Etikk i praksis - Nordic Journal of Applied Ethics* 1 (2013), 6-23.
- Göbel, C., Langen, N., Blumenthal, A., Teitscheid, P. & Ritter, G. (2015) Cutting food waste through cooperation along the food supply chain. *Sustainability* 7.2 (2015), 1429-1445.
- Gonçalves, M. & Botelho, N. (2017) Gente bonita come fruta feia: as virtudes da imperfeição. *Expresso* [Em Linha] Disponível em: [expresso.pt/sociedade/2017-06-02-Gente-bonita-come-fruta-feia-as-virtudes-da-imperfeicao](http://expresso.pt/sociedade/2017-06-02-Gente-bonita-come-fruta-feia-as-virtudes-da-imperfeicao) [Acesso em 29/03/2022].

- Governo dos Açores (2022). *Governo Regional lança campanha “Combate ao Desperdício Alimentar nos Açores”* [Em Linha]. Disponível em: [portal.azores.gov.pt/web/comunicacao/news-detail?id=4559407](http://portal.azores.gov.pt/web/comunicacao/news-detail?id=4559407) [Acesso em 15/03/2022].
- Governo dos Açores (2022). *Voluntariado Jovem* [Em Linha]. Disponível em: [voluntariadojovem.azores.gov.pt](http://voluntariadojovem.azores.gov.pt) [Acesso em 15/05/2022].
- Governo dos Açores (2022). *Voluntariado Açores* [Em Linha]. Disponível em: [voluntariado.azores.gov.pt](http://voluntariado.azores.gov.pt) [Acesso em 18/05/2022].
- Haugh, H. (2006). Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts K. (Eds.) *Social entrepreneurship*, Ed. Londres: Palgrave Macmillan, pp. 180-205.
- Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 31 (2), 161-182.
- Hermisdorf, D., Rombach, M., & Bitsch, V. (2017). Food waste reduction practices in German food retail. *British Food Journal*, 119 (12), 2532-2546
- Instituto Nacional de Estatística (2022). Produção das principais culturas agrícolas (t) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Espécie [Base de Dados], Anual. INE. Disponível em [www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=000020&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=000020&contexto=bd&selTab=tab2). [Acesso em 18/03/2022].
- Instituto Nacional de Estatística (2022). Censos 2021 - Resultados Provisórios [Base de dados]. INE. Disponível em: [//censos.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](http://censos.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html) [Acesso em 21/03/2022].
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 137-159.

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, 7ª Ed. Essex: Pearson Education Limited.
- José, A., 2021. Rendimento da agricultura deverá aumentar 11,1% em 2021. *Observador*, [Em Linha] Disponível em: [observador.pt/2021/12/13/rendimento-da-agricultura-devera-aumentar-111-em-2021/](https://observador.pt/2021/12/13/rendimento-da-agricultura-devera-aumentar-111-em-2021/) [Acesso em 19/04/2022].
- Kader, A.A. (2005). Increasing food availability by reducing postharvest losses of fresh produce. *Acta Hort.* (682), 2169-2176.
- Kairós (2022). Kairós [Em Linha] Disponível em: <https://www.kairos-acores.pt/kairos.php> [Acesso em 18/03/2022].
- Lopes C, Torres D, Oliveira A, Severo M, Alarcão V, Guiomar S, Mota J, Teixeira P, Rodrigues S, Lobato L, Magalhães V, Correia D, Carvalho C, Pizarro A, Marques A, Vilela S, Oliveira L, Nicola P, Soares S & Ramos E (2017). *Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física, IAN-AF 2015-2016: Relatório de resultados* [Em Linha]. Universidade do Porto, 2017. Disponível em: [www.ian-af.up.pt/sites/default/files/IAN-AF%20Relat%C3%B3rio%20Resultados\\_0.pdf](http://www.ian-af.up.pt/sites/default/files/IAN-AF%20Relat%C3%B3rio%20Resultados_0.pdf)
- Lyon, F. & Fernandez, H. (2012) Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. *Social Enterprise Journal*, 8 (1), 63-77.
- Lusa (2020) Região tem níveis “mais elevados” de pobreza e desigualdade social do país. *Açoriano Oriental* [Em Linha]. 22 outubro. Disponível em: [www.acorianooriental.pt/noticia/regiao-tem-niveis-mais-elevados-de-pobreza-e-desigualdade-social-do-pais-318162](http://www.acorianooriental.pt/noticia/regiao-tem-niveis-mais-elevados-de-pobreza-e-desigualdade-social-do-pais-318162) [Acesso em 26/04/2022]
- Machado, A., (2012). *O setor cooperativo e o desenvolvimento local nos Açores*. Lisboa. 29 fevereiro.

- Marinho, M. (2017). *Desperdício de produtos hortofrutícolas percebido por famílias de uma freguesia citadina nos Açores*, Dissertação de Mestrado em Gestão e Conservação da Natureza. Universidade dos Açores.
- Medeiros, J. (2021) Trinta estabelecimentos de São Miguel combatem o desperdício alimentar fornecendo refeições mais baratas. *Correio dos Açores* [Em Linha]. 26 março. Disponível em: [correiodosacores.pt/NewsDetail/ArtMID/383/ArticleID/28458/Trinta-estabelecimentos-de-S227o-Miguel-combatem-o-desperd237cio-alimentar-fornecendo-refei231245es-mais-baratas](https://correiodosacores.pt/NewsDetail/ArtMID/383/ArticleID/28458/Trinta-estabelecimentos-de-S227o-Miguel-combatem-o-desperd237cio-alimentar-fornecendo-refei231245es-mais-baratas) [Acesso em 15/04/2022].
- Medeiros, J. (2022) Para a autossuficiência nos Açores é necessário “um estudo de mercado com dados reais sobre a oferta e a procura de produtos hortofrutícolas” – Terra Verde. *Correio dos Açores* [Em Linha]. 1 maio. Disponível em: [www.associacaoterraverde.pt/artigos/2022/05/01/para-auto-suficiencia-nos-acores-e-necessario-um-estudo-de-mercado-com-dados-reais-sobre-oferta-e-procura-de-produtos-hortofruticolas-terra-verde/](http://www.associacaoterraverde.pt/artigos/2022/05/01/para-auto-suficiencia-nos-acores-e-necessario-um-estudo-de-mercado-com-dados-reais-sobre-oferta-e-procura-de-produtos-hortofruticolas-terra-verde/) [Acesso em 18/05/2022]
- Mena, C., Adenso-Diaz, B. & Yurt, O. (2011). The causes of food waste in the supplier-retailer interface: Evidences from the UK and Spain. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 648-658.
- Martins, L. (2022): entrevista 19/04/2022, Entrevistador: Daniel Oliveira
- Michelini, L., Principato, L., & Iasevoli, G. (2018). Understanding food sharing models to tackle sustainability challenges. *Ecological Economics*, 145, 205-217.
- Nutrimento (2015) *A obesidade infantil nos Açores*. Disponível em: [nutrimento.pt/noticias/a-obesidade-infantil-nos-acores/](http://nutrimento.pt/noticias/a-obesidade-infantil-nos-acores/) [Acesso em 21/03/2022].

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* (365), 3065–3081.

Parlamento Europeu (2015) *A agricultura do arquipélago dos Açores*. [Em Linha] Bruxelas. Disponível em: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/567667/IPOL\\_STU\(2015\)567667\\_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/567667/IPOL_STU(2015)567667_PT.pdf) [Acesso em 21/03/2022].

Peralta, H. C. (2021) Um terço dos alimentos produzidos no mundo é desperdiçado. *Diário de Notícias* [Em Linha]. 22 agosto 2021. Disponível em <https://www.dn.pt/sociedade/um-terco-dos-alimentos-produzidos-no-mundo-e-desperdicado-14049871.html> [Acesso em 24/03/2022].

Pordata (2022). Superfície agrícola utilizada: total e por tipo de composição (Em Linha) Disponível em: [www.pordata.pt/Portugal/Superf%C3%ADcie+agr%C3%ADcola+utilizada+total+e+por+tipo+de+composi%C3%A7%C3%A3o-3346](http://www.pordata.pt/Portugal/Superf%C3%ADcie+agr%C3%ADcola+utilizada+total+e+por+tipo+de+composi%C3%A7%C3%A3o-3346)

Programa Alimentar Mundial (2021). *WFP At A Glance* [Em Linha]. Disponível em [www.wfp.org/stories/wfp-glance](http://www.wfp.org/stories/wfp-glance) [Acesso em 04/01/2021].

Rede de Incubadoras de Empresas dos Açores (2022) [Em Linha] Disponível em: [sdeadigital.pt/riear/](http://sdeadigital.pt/riear/) [Acesso em 24/03/2022].

Ribeiro, I., Sobral, P., Peças, P., & Henriques, E. (2018). A sustainable business model to fight food waste. *Journal of cleaner production*, 177, 262-275.

Rockart, J.F. (1978). A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs.

- Scherhauser, S., Moates, G., Hartikainen, H., Waldron, K. & Obersteiner, K. (2018). Environmental impacts of food waste in Europe. *Waste management* (77), 98-113.
- Sedlmeier, R., Rombach, M., & Bitsch, V. (2019). Making food rescue your business: Case studies in Germany. *Sustainability*, 11(18), 5101.
- Serviço Regional de Estatística dos Açores (2022). Principais Culturas Agrícolas [Base de Dados], atual. 2020. SREA. Disponível em <https://srea.azores.gov.pt/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?%2fRelatoriosVarios%2f03.CulturasAgricolas&rs:Command=Render> [Acesso em 18/03/2022].
- Silva, M. (2018). *Uma alternativa solidária e responsável de comercializar e consumir: o caso de uma cooperativa de consumo*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Soares, I. (2021): entrevista 30/06/2021, Entrevistador: Daniel Oliveira
- Swaffield, J., Evans, D. & Welch, D. (2018). Profit, reputation and ‘doing the right thing’: Convention theory and the problem of food waste in the UK retail sector. *Geoforum*, 89, 43-51.
- Tykkyläinen, S. (2019). Why social enterprises pursue growth? Analysis of threats and opportunities. *Social Enterprise Journal*, 15 (3), 376-396
- Uvin, P., Pankaj, S. J. & David Brown, L. (2000) Think Large and Act Small: Toward a New Paradigm for NGO Scaling Up, *World Development*, 28 (8), 1409-1419
- Wronka, M. (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective. In: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, 593-605.

Yunus, M. (2008). Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. *Global Urban Development*, 4, (2).

Zero Desperdício (2022). *O projeto Zero Desperdício permitiu a recolha de três toneladas de alimentos nos últimos meses*. [Em Linha] Disponível em: [zerodesperdicio.pt/projeto-zero-desperdicio-nos-acoresh/](https://zerodesperdicio.pt/projeto-zero-desperdicio-nos-acoresh/) [Acesso em 15/03/2022].