

# Estabelecimento das bases fundamentais

*Conheça as fases envolvidas no processo de estabelecimento de um banco de alimentos e como começar a formular o processo de planejamento.*



## Nesta série de guias

Este é o segundo de seis guias que compõem a série **Como estabelecer um banco de alimentos**. Estes guias foram criados para servir como recurso para todas as pessoas que estejam pensando seriamente em estabelecer um banco de alimentos em sua comunidade. Os guias ajudarão nas várias fases de elaboração de um sólido plano operacional e bases financeiras, estabelecendo as bases para o sucesso na luta contra a fome.

Para obter mais informações ou para acessar a série completa, visite:

[www.foodbanking.org/new-food-bank-dev](http://www.foodbanking.org/new-food-bank-dev)

### GUIA 1

## Entender o que é um banco de alimentos



Saiba como bancos de alimentos ajudam comunidades, os modelos operacionais comuns e o papel da The Global FoodBanking Network.

### GUIA 3

## Avaliação da viabilidade



Aprenda a avaliar as necessidades, serviços existentes e recursos disponíveis para ver se estabelecer um banco de alimentos é viável.

### GUIA 5

## Como promover o apoio



Aprenda a angariar capital inicial para o banco de alimentos e a implementar estratégias para desenvolver um canal de doadores confiável.

### GUIA 2

## Estabelecimento das bases fundamentais

Conheça as fases envolvidas no processo de estabelecimento de um banco de alimentos e como começar a formular o processo de planejamento.

### GUIA 4

## Como criar um plano de negócios



Saiba como criar o roteiro do banco de alimentos e articular a missão, os serviços previstos, os recursos necessários e as projeções financeiras.

### GUIA 6

## Lançamento e fases posteriores



Saiba como planejar um lançamento público, avaliar o desempenho do banco de alimentos e fazer os ajustes necessários no primeiro ano.

### Agradecimentos

Esse trabalho foi facilitado pelo generoso apoio da Fundação PIMCO.

Esta série de guias é propriedade da The Global FoodBanking Network (GFN) e não deverá, sem o consentimento por escrito da GFN, ser reeditado, editado ou duplicado, exceto se for necessário no projeto. O uso dos documentos e recursos da GFN não concede afiliação à GFN nem cria uma associação com a GFN, e o uso deste documento não obriga a GFN a se engajar ou apoiar seus esforços para estabelecer um banco de alimentos na comunidade ou expandir um programa já existente.

# Estabelecimento das bases fundamentais

*O estabelecimento de um banco de alimentos requer um processo aberto, com forte liderança, amplo engajamento comunitário e sério compromisso. É fundamental compreender e planejar atentamente cada fase do processo.*

## Quais são as etapas para abrir um banco de alimentos?

**OS BANCOS DE** alimentos mudam vidas e ajudam as comunidades que enfrentam fome e desnutrição. Desde 2006 The Global FoodBanking Network (GFN) tem feito parcerias com líderes locais para lançar operações de bancos de alimentos em países onde eles não existiam anteriormente — permitindo o acesso de pessoas necessitadas aos alimentos e empoderando as comunidades atendidas pelos bancos de alimentos para ajudar as pessoas que sofrem de fome e desnutrição.

O estabelecimento de um sistema de banco de alimentos implica várias fases, e cada uma delas tem um guia que acompanha essa série, a fim de orientar os leitores:

- **Guia 1: Entender o que é um banco de alimentos**
- **Guia 2: Estabelecimento das bases fundamentais**
- **Guia 3: Avaliação da viabilidade**
- **Guia 4: Como criar um plano de negócios**
- **Guia 5: Como promover o apoio**
- **Guia 6: Lançamento e fases posteriores**

Na maioria das situações, o processo pode demorar entre três e seis meses até que o projeto

tenha avançado ao ponto de a GFN poder agregar valor. Provavelmente serão necessários mais seis a oito meses, ou ainda mais, para que o banco de alimentos se torne operacional.

O processo de planejamento efetivo para o estabelecimento de um sistema de banco de alimentos exige que todas as potenciais partes interessadas no sistema tenham voz ativa no que diz respeito à concepção do sistema. Para assegurar que o processo seja o mais eficiente possível, mantendo-se, porém, aberto e abrangente, cada participante terá funções e responsabilidades claramente definidas.

**Demora em média 18-24 meses para que um novo banco de alimentos passe do conceito à realidade.**

THE GLOBAL FOODBANKING NETWORK

Este guia contém uma descrição geral de todo o processo de transição de conceito para lançamento operacional e de estabilização das operações do banco de alimentos. Neste sentido, o guia define a liderança do processo de planejamento (a equipe central) e também a função do fórum de planejamento recomendado, um grupo maior de pessoas interessadas que ajudará no desenvolvimento dos planos de negócios e de capitalização sob a direção da equipe central.

## Quem deve liderar o trabalho?

O **TRABALHO DE** planejamento para o lançamento do sistema de banco de alimentos deve ser orientado por uma equipe central composta por três a sete pessoas altamente empenhadas e motivadas a concretizar o estabelecimento do sistema de banco de alimentos. Essas pessoas têm de estar dispostas a assumir a responsabilidade de levar o projeto avante de maneira oportuna e eficaz.

The Global FoodBanking Network pode trabalhar com a equipe central na qualidade de assessora para ajudar a assegurar que o processo considere adequadamente todas as questões relevantes para a avaliação de viabilidade, o desenvolvimento do plano de negócios e o planejamento da capitalização. Se necessário, nos estágios iniciais do processo, a GFN poderá prestar serviços de facilitação mais diretos, ajudando a construir a equipe central e o fórum de planejamento, com o entendimento de que sua função reverterá mais para a assessoria, já que a equipe central assume maior gestão e titularidade a nível “local”.

A equipe central é responsável por coordenar todo o processo de avaliação da viabilidade de um sistema de banco de alimentos na comunidade, estabelecer o tom da cultura e o foco do sistema de banco de alimentos, convocar o fórum de planejamento que projetará os vários parâmetros administrativos, operacionais e programáticos do sistema de banco de alimentos, desenvolver os planos de negócios e de capitalização e iniciar as operações.

**“Ter uma equipe sólida é o que tornará sustentável o banco de alimentos.”**

MICHAEL SUNBOLA, PRESIDENTE,  
LAGOS FOOD BANK INITIATIVE NIGERIA

A equipe central deve definir a natureza e o objetivo da organização, e estes serão eventualmente descritos ao fórum de planejamento, à mídia, ao público, ao governo e às partes interessadas relevantes no setor privado e em toda a sociedade civil. Nesta fase, é importante assegurar que todos os envolvidos do fórum de planejamento estejam trabalhando com a mesma perspectiva e com as mesmas informações. Esse alinhamento será útil para assegurar o apoio público e o financiamento necessário para cobrir os custos da

## Processo para iniciar um banco de alimentos

Estabelecer um sistema para banco de alimentos envolve cinco fases distintas. No total, o processo pode levar de 18 a 24 meses para passar do conceito à operação.

### Estabelecimento das bases fundamentais



4 a 6 meses

Reúna uma equipe central para liderar o trabalho e um fórum de planejamento para fornecer recursos e conhecimentos adicionais.

### Avaliação da viabilidade



4 a 5 meses

Realize pesquisas relevantes para identificar e compreender as necessidades da comunidade, os recursos disponíveis e os serviços existentes.

### Criar um plano de negócios



5 a 7 meses

Crie um roteiro detalhado para orientar todos os aspectos da administração e operações do banco de alimentos.

### Promover o apoio



5 a 6 meses

Faça um plano de capitalização para financiar o banco de alimentos e comece a desenvolver uma linha de doadores e voluntários dedicados.

### Lançamento e seguimento



12 meses

Coloque seu plano em ação e prepare-se para avaliar e ajustar a operação e o impacto do banco de alimentos à medida que ele cresce.



Uma funcionária da FoodForward South Africa analisa as informações do inventário. Uma equipe sólida tanto antes quanto depois do lançamento é vital para o sucesso do banco de alimentos.

iniciativa de planejamento. E, naturalmente, isso definirá o tom de todo o projeto e a cultura organizacional desejada. Será necessário que a equipe central defina cada um dos seguintes itens:

### Objetivo e cultura

- **Visão:** uma declaração de aspiração que define os resultados ideais desejados pelo banco de alimentos.
- **Missão:** uma definição concisa da finalidade do banco de alimentos. A declaração da missão sustenta a visão e indica o que o banco de alimentos fará, para quem o fará e o que alcançará.
- **Valores:** uma declaração que enumera os princípios fundamentais que norteiam a tomada de decisões e os programas do banco de alimentos.

### Compromisso organizacional para com a comunidade

- **Componentes-chave do serviço:** urbano, rural, serviço a ONGs ou serviço direto às famílias e pessoas, escopo do serviço) Uma descrição do

foco geral do serviço que o banco de alimentos planeja prestar à comunidade (ou seja, quem pretende atender, onde e como).

- **Infraestrutura geral:** que tipo de infraestrutura o banco de alimentos precisará ter para poder funcionar (p. ex., armazém, veículos, equipamentos).
- **Estrutura jurídica:** que tipo de entidade será o banco de alimentos? Alguns países têm vários tipos de organizações sem fins lucrativos, tais como fundações, corporações sem fins lucrativos, fundos fiduciários. Qual deles será o banco de alimentos e por quê?
- **Estrutura de governança:** como será definida a estrutura de governança? Quem será nomeado para a estrutura, e como serão selecionados?
- **Estrutura de administração:** como serão estruturados a administração e o pessoal (p. ex., funcionários pagos vs. voluntários, prestação de contas e estrutura de supervisão).

## Quem mais estará envolvido?

**CONSIDERANDO O PLANO** de trabalho que consta na página 7, a equipe central é responsável pela seleção dos devidos membros para trabalhar no fórum de planejamento. Esse grupo normalmente é composto por pessoas com conhecimentos ou contatos relevantes, e a quem a equipe central se sente confiante a delegar responsabilidades específicas de planejamento. O fórum deve ter participantes suficientes para permitir criar subcomitês que se foquem em diferentes componentes-chave do plano de negócios.

Normalmente, é essencial que o fórum tenha o engajamento de representantes do governo, do setor privado e da sociedade civil. Isso é fundamental para assegurar tanto a diversidade de perspectivas quanto a conexão com os recursos que serão necessários para uma operação totalmente transparente e responsiva do banco de alimentos. A página que se segue descreve onde poderá começar a procurar pessoas para fornecer essas importantes perspectivas.

Haverá provavelmente custos associados à reunião da equipe central e do fórum de planejamento, tais como salas de reunião e refeições, juntamente com custos adicionais para a coleta e análise dos dados necessários para a avaliação de viabilidade e planejamento. Na maioria dos países, são impostas taxas para registrar uma empresa, criar um nome e adquirir a licença necessária. A equipe central deve estabelecer um orçamento para as despesas nacionais e um plano de financiamento para essas despesas.

**Aproximadamente 768 milhões de pessoas enfrentaram a fome em 2020 – um aumento de 118 milhões de pessoas em comparação com 2019.**

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA

É importante identificar um ou mais patrocinadores principais para financiar a fase inicial, bem como recursos “pro bono”, tais como um departamento universitário para ajudar na fase de avaliação de viabilidade e um escritório de advocacia para prestar serviços de assessoria sobre questões estatutárias e regulatórias.

## Estrutura da equipe de planejamento

**Composta por** pessoas altamente empenhadas e dispostas a liderar o trabalho.

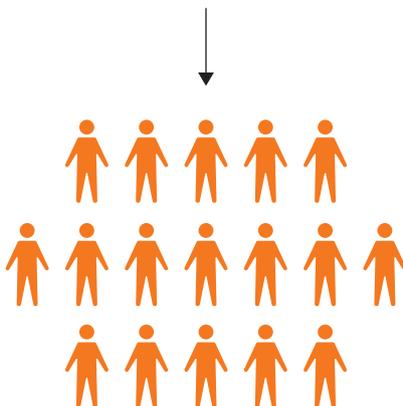


**Equipe central**

3 A 7 PESSOAS

**Responsável por** definir a natureza e o objetivo da organização, montar o fórum de planejamento e avançar o processo.

**Composto por** pessoas de vários setores e indústrias relevantes, dispostas a compartilhar conhecimento especializado e contatos.



**Fórum de planejamento**

10 OU MAIS PESSOAS

**Responsável por** definir os detalhes da operação e administração planejadas da organização e envolver os parceiros relevantes.

## Perspectivas do fórum de planejamento

O fórum de planejamento requer o envolvimento de vários setores a fim de assegurar uma diversidade de conhecimentos especializados, bem como conexões aos recursos necessários.



### Governo

Uma perspectiva valiosa pode ser acrescentada por representantes do setor público que estejam familiarizados com as políticas públicas existentes e possam aconselhar sobre elas.

Os candidatos típicos incluem:

- **Ministério do Desenvolvimento Social**
- **Ministério da Educação**
- **Ministério da Saúde**
- **Ministério da Agricultura** (e indústrias alimentícias)
- **Ministério da Fazenda**
- **Autoridade regulamentar para a segurança dos alimentos**



### Comércio e indústria

É essencial contar com a participação de representantes do setor privado e líderes empresariais de setores mais amplos, não apenas da indústria alimentícia.

Os candidatos típicos incluem:

- **Empresas alimentícias e da agroindústria de todos os segmentos da cadeia de abastecimento** (fazendas, varejo, serviços alimentares, etc.)
- **Associações comerciais da indústria alimentícia e da agroindústria**
- **Câmaras de Comércio**
- **Setor logístico**
- **Setor da cadeia de frio**
- **Setor de marketing e relações públicas**
- **Setor de gestão de TI**
- **Indústria de cuidados de saúde**
- **Setor de gestão de recursos humanos**
- **Setor de consultoria empresarial**
- **Setor bancário**
- **Setor de seguros**
- **Setor de contabilidade**
- **Setor jurídico**



### ONGs e sociedade civil

Há muitas perspectivas através de ONGs e da sociedade civil que podem ser essenciais para o projeto do sistema de banco de alimentos.

Os candidatos típicos incluem:

- **Feeding Organizações alimentícias**
- **Grupos de autoajuda**
- **Prestadores de serviços residenciais** (abrigo, orfanatos, instalações para idosos, etc.)
- **Comunidade acadêmica**
- **Indústria de cuidados de saúde**
- **Organizações de serviço** (Rotary, Lions Clubs, etc.)
- **Organizações de gestão sem fins lucrativos**
- **Organizações de luta contra a fome**
- **Organizações de luta contra o desperdício e perda de alimentos**
- **Associações relevantes de organizações sem fins lucrativos**
- **Organizações religiosas**
- **Organizações de gestão voluntária**

## Plano de trabalho do fórum de planejamento

O plano de trabalho do fórum de planejamento se concentra na planificação das operações e da administração do banco de alimentos. Isso é essencial para a criação de um plano de negócios. Eis algumas das questões-chave que o fórum de planejamento deveria considerar.

### Localização e alcance

- Onde será localizado o banco de alimentos?
- De que área de serviço o banco de alimentos será responsável? (em toda a cidade, estado/província, ou nacional)

### Requisitos sobre bens

- Quais são os requisitos sobre bens tangíveis?
  - Instalações: tamanho e layout do armazém e do escritório
  - Equipamentos do armazém: empilhadeiras, paletes manuais, estantes, cadeia de frio, etc.
  - Móveis e equipamentos de escritório
  - Veículos: caminhões, vans, carros, cadeia de frio
- Quais são os requisitos sobre bens intangíveis?
  - Pessoal: pago e voluntário (Ver **Exemplo de organograma do banco de alimentos** em recursos para orientação sobre as necessidades de pessoal recomendadas.)
  - Necessidades do programa: suprimentos, garantias, etc.
  - Software e ferramentas de gerenciamento de dados: contabilidade, Microsoft Office, controle de inventário, métricas operacionais, etc.

### Operações

- Qual é o plano de alcance da comunidade? (organizações de serviço comunitário e/ou serviço direto ao cliente)
- Qual é a logística de distribuição?
- Quais são os aspectos econômicos do sistema, inclusive a angariação de recursos?
  - Metas de angariação de recursos, estratégias e plano de execução
  - Plano de aquisição de produtos
- Como vai definir as normas de segurança dos alimentos e de funcionamento? (Procedimentos operacionais padrão [Standard Operating Procedures])

### Administração

- Como vai definir as normas administrativas? (SOP)
- Como definirá as políticas administrativas e as recomendações para as mesmas:
  - Membros da diretoria
  - Parcerias organizacionais principais
  - Parâmetros de gerenciamento
- Como planeja definir e administrar os programas relacionados com:
  - Serviço urbano
  - Serviço rural
  - Populações-alvo especiais (por exemplo, programas de alimentação para crianças, programas de assistência a idosos)

## O que acontece em cada etapa do processo de planejamento?

### Avaliação da viabilidade

A primeira tarefa é determinar se um sistema de banco de alimentos é mesmo viável no contexto do ambiente regulamentar, a extensão da fome e da desnutrição na comunidade, a estrutura das indústrias alimentícias e do agronegócio, os desafios da infraestrutura civil, e o status de filantropia na comunidade. Ver *Guia 3: Avaliação da viabilidade*, para ajudar nesse processo.

Essa fase envolve uma revisão séria e compressão do meio ambiente dentro da comunidade — incluindo quem passa fome e por que, onde as pessoas que passam fome estão localizadas na comunidade, que considerações especiais podem afetar o serviço, etc. Envolve também um estudo aprofundado de todos os programas de alimentação existentes, sejam eles operados por agências governamentais, pelo setor privado ou pela sociedade civil. Essas revisões abrangentes contribuirão para o sucesso do estabelecimento e funcionamento contínuo do sistema de banco de alimentos.

A avaliação dos resultados na análise das necessidades em comparação com a análise dos serviços atuais proporcionará orientações importantes sobre as lacunas dos serviços e ajudará a determinar as prioridades para a base do potencial banco de alimentos.

#### FOME

O termo fome é muitas vezes usado para se referir à condição de não ter comida suficiente, não ter acesso a uma gama nutritiva de alimentos ou ter dificuldades de acesso a alimentos regularmente.

Também tem de haver uma avaliação da base de recursos: alimentos, fundos e voluntários. Por último, a avaliação tem de analisar o ambiente legal e regulamentar no qual o banco de alimentos irá funcionar. Isso inclui uma revisão das leis e regulamentos existentes relativos a questões de segurança dos alimentos, questões de transporte, solicitação e distribuição de doações de bens e serviços, proteção contra danos para empresas

que fazem doações de produtos e incentivos ou desincentivos fiscais. No final da fase de avaliação, haverá informações suficientes para se tomar uma decisão sobre se deve ou não prosseguir.

### Como criar um plano de negócios

Supondo que a fase de avaliação leve a uma decisão de avançar com o estabelecimento de um sistema de banco de alimentos, é fundamental desenvolver um plano de negócios que — junto com um plano de capitalização (desenvolvimento de recursos) — é um dos dois produtos resultantes da fase de planejamento. Ver *Guia 5: Como promover o apoio*, para ajudar nesse processo.

O fórum de planejamento pode decidir estabelecer subcomitês para ajudar a trabalhar através de suas responsabilidades no que diz respeito à elaboração dos planos de negócios e capitalização. Essas comissões seriam responsáveis perante o fórum e espera-se que progridam através de seus deveres em tempo hábil, mantendo o fórum avaliado de suas atividades e de quaisquer preocupações.

O plano de negócios definirá a estrutura, governança, gerenciamento, operações e administração do banco de alimentos. Incluirá as suposições e decisões necessárias com relação aos requisitos de pessoal, instalações e frota, procedimentos operacionais, exigências logísticas, procedimentos de prestação de serviços, planos de comunicação e relações com a mídia, e planos de difusão à comunidade e de desenvolvimento de parcerias. Também incluirá planos contínuos de angariação de recursos para assegurar um crescimento apropriado e sustentável e a expansão dos serviços.

Mais importante ainda, o plano deveria definir as metas e objetivos do escopo e escala de serviço do banco de alimentos:

- Servirá às pessoas que enfrentam a fome diretamente ou através de outras ONGs (ou ambas)?
- Tentará fornecer 100% das necessidades alimentares de uma organização de serviço comunitário, ou uma quantidade menor?
- Terá o objetivo de atingir todas as pessoas da comunidade que passam fome, ou visará certos segmentos da população vulnerável?
- Fornecerá somente alimentos não perecíveis, embalados ou fornecerá também alimentos



Um homem escolhe vegetais de uma fazenda em Bogotá, Columbia para compartilhar com pessoas que passam fome. As fazendas locais podem ser uma valiosa fonte de doações para bancos de alimentos.

*refrigerados e congelados e produtos frescos (laticínios, frutas e legumes, produtos cozidos, etc.)?*

- *Fornecerá apenas alimentos, ou também tratará de produtos não alimentícios (material de limpeza, fraldas, artigos de higiene pessoal, artigos de serviço alimentar, comida para animais de estimação, etc.)?*
- *Tratará apenas de alimentos e produtos de mercearia, ou tratará também de outros itens como roupas, móveis e artigos domésticos?*
- *Como definirá sua atividade de distribuição de alvos e medirá esses resultados?*

### **Como promover o apoio**

Uma vez que o planejamento esteja completo e o banco de alimentos esteja pronto para passar do conceito à realidade, o projeto passa para a fase de capitalização. Nessa fase, os representantes apropriados do projeto solicitam identificar fontes de financiamento para gerar os recursos financeiros necessários para capitalizar o arranque do sistema de bancos de alimentos.

Os níveis de financiamento alvo devem ser definidos para incluir:

- Todos os custos de capital (instalações, equipamentos, frota, móveis e equipamentos de escritório, etc.).
- Custos operacionais do primeiro ano (aluguel, custos de pessoal, custos logísticos, seguros, custos administrativos). Ver **Recursos para o orçamento inicial das operações do banco de alimentos**).
- Possíveis aquisições de alimentos (Um banco de alimentos recém-criado pode precisar complementar seu estoque para estar totalmente pronto para servir sua comunidade).

Muitos fatores influenciam a decisão sobre quando é o momento certo para lançar a operação: será que deve ser adiada até que 100% do financiamento identificado no plano de capitalização seja levantado? Ou será que as operações devem ser iniciadas quando se levantar 50 por cento? A equipe central e o fórum de planejamento devem tomar essa decisão.

## Lançamento e fases posteriores

Tendo construído um plano de negócios viável e assegurado a capitalização necessária, é hora de lançar as operações.

É importante que se considere cuidadosamente a seleção de pessoal para assegurar a implementação bem-sucedida e a estabilidade do banco de alimentos. Presumindo que as características e habilidades dos principais cargos administrativos (por exemplo, CEO/Diretor Administrativo, Diretores de Operações, Diretores de Desenvolvimento, etc.) foram definidas na fase de planejamento, é preciso agora ter o cuidado de assegurar que haja a devida diligência no processo de contratação para selecionar os melhores candidatos para esses cargos.

É também importante que o Conselho de Administração seja estabelecido com a mesma diligência. Há conhecimentos específicos e habilidades que são essenciais para o trabalho eficiente do Conselho de Administração, e os diretores devem ser escolhidos com base nesses critérios e não simplesmente no renome ou na capacidade de estabelecer contatos.

### **ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMUNITÁRIOS (OSCS)**

Qualquer organização (não famílias ou pessoas) que recebe produto de um banco de alimentos e o redistribui às pessoas necessitadas. Esses grupos também podem ser referidos como locais de alimentação, agências parceiras, ou organizações beneficiárias.

É fundamental que todas as operações sejam submetidas a avaliações frequentes para identificar eventuais problemas e preocupações para que possam ser resolvidos rapidamente. É de esperar que alguns aspectos do plano não funcionem como previsto e que necessitem de ajustes. Por exemplo, os procedimentos para as organizações de serviço comunitário encomendarem e pegarem produtos podem não funcionar conforme planejado devido a problemas imprevistos de fluxo de tráfego com as instalações. Da mesma forma, o volume de produtos doados que requer manuseio especial por uma equipe de trabalho voluntária pode exceder as expectativas, o que pode gerar um problema de acúmulo de produtos nas instalações. Questões como essas não são incomuns e podem não ser muito complexas.

Mas podem se tornar problemas críticos se não forem identificadas, analisadas e resolvidas de maneira oportuna.

Deve haver planos estabelecidos para realizar avaliações operacionais completas aos três meses, seis meses e um ano após o início das operações. Essas avaliações formais permitem assegurar que as questões imprevistas sejam adequada e ponderadamente resolvidas, garantindo que a resolução de uma questão não crie novas preocupações com outra questão. Cada questão deve ser resolvida de maneira a assegurar que a operação global continue a decorrer do modo mais fluido e eficiente possível.

Essa fase deve incluir a perspectiva externa de entidades relevantes como a GFN, uma firma de contabilidade para a realização de uma auditoria certificada dos procedimentos fiscais e demonstrações financeiras (após um ano completo) e autoridades regulamentares locais de segurança dos alimentos. No momento da formação do banco de alimentos, os membros do Conselho de Administração devem se comprometer a permanecer no Conselho de Administração e a permanecer ativamente engajados por pelo menos dois anos após o início das operações, a fim de assegurar a continuidade e fidelidade à visão, à missão e aos valores iniciais da organização.

À medida que o(s) banco(s) de alimentos progride(m) na prestação de serviços, a GFN está disposta a ajudar na avaliação da eficiência e eficácia das operações, a ajudar na correção dos cursos conforme necessário, e a fornecer treinamento contínuo e assistência técnica para facilitar a melhoria contínua e o impacto na comunidade.

## Próximos passos e como podemos ajudar

**A MISSÃO NA** The Global FoodBanking Network é combater a fome em todo o mundo através da união e do estabelecimento de bancos de alimentos. Desde 2006 temos apoiado o lançamento de bancos de alimentos em 15 países, expandindo acesso aos alimentos e empoderando as comunidades para aliviar a fome.

Na nossa vasta experiência, um sistema viável de banco de alimentos requer compromisso dos responsáveis locais durante o processo de desenvolvimento e estabelecimento. Assim, nosso papel durante o processo não será de pesquisador, autor do plano, ou financiador. A GFN será a assessora e treinadora e ajudará a equipe local de planejamento com o pensamento crítico em cada aspecto do processo. Além disso, recorreremos aos nossos contatos de parceiros empresariais globais, ONGs e parceiros multilaterais para ajudar a abrir portas e solicitar a participação de representantes locais desses parceiros.

### Próximos passos

Para prosseguir, siga esses passos:

1. Crie uma lista de pessoas e organizações que gostaria de abordar para solicitar seu engajamento, concentrando-se no governo, no setor privado e na sociedade civil.
2. Reúna sua equipe central e seu fórum de planejamento, e determine como vai administrar o processo de planejamento. Compartilhar **Guia 1: Entender o que é um banco de alimentos**, e **Guia 2: Estabelecimento das bases fundamentais** com todos os que concordarem em participar e pedir que leiam os guias para se prepararem para o trabalho que é esperado deles.
3. Solicite o **Guia 3: Avaliação da viabilidade** em [www.foodbanking.org/new-food-bank-dev](http://www.foodbanking.org/new-food-bank-dev). Com base nos passos estabelecidos, elabore o processo de avaliação da viabilidade, conduza a pesquisa e publique o relatório.
4. Não hesite em entrar em contato com a equipe da GFN em caso de dúvidas: [newfoodbankteam@foodbanking.org](mailto:newfoodbankteam@foodbanking.org).

*Boa sorte e esperamos ter notícias suas em breve.*

## Recursos

Saiba mais com exemplos práticos e modelos para ajudar você a dar o próximo passo.

12 **Exemplo de organograma do banco de alimentos** 

13 **Exemplo de orçamento para o início das operações do banco de alimentos** 

### Crédito fotográfico

**Capa:** Quito, Equador, 1 de março de 2021: Ovos doados aguardando classificação no Banco de Alimentos Quito. (Fotografia: The Global FoodBanking Network/Ana María Buitron)

**Página 3:** Cidade do Cabo, África do Sul, agosto de 2019: Uma funcionária do banco de alimentos revisa as informações do inventário. A missão da FoodForward South Africa é levada a cabo por funcionários e voluntários que trabalham

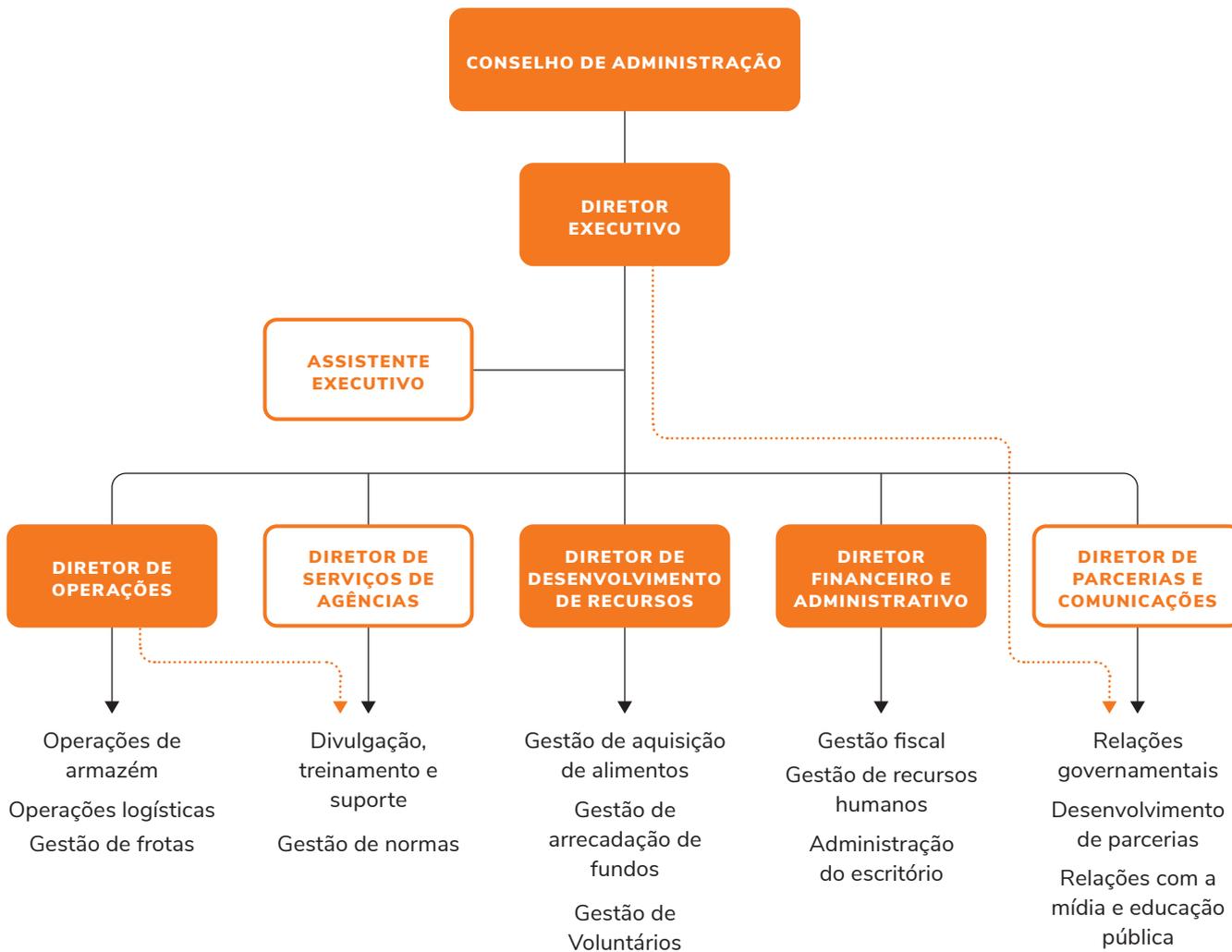
arduamente no armazém do banco de alimentos para ajudar a alimentar sua comunidade. (Fotografia: Ken Jones Photography)

**Página 9:** Bogotá, Colômbia, 23 de abril de 2020: Um homem escolhe vegetais em uma fazenda para compartilhar com pessoas que passam fome. (Fotografia: Asociación de Banco de Alimentos de Colombia)

### Exemplo de organograma do banco de alimentos

Este quadro identifica os principais cargos de gestão comuns em bancos de alimentos e as áreas funcionais que devem se reportar a cada gestor. São indicadas as posições essenciais para o lançamento, bem como as que poderão ser preenchidas posteriormente, conforme recursos financeiros forem disponibilizados.

- Cargos essenciais antes do lançamento
- Podem ser adicionados após o lançamento
- Colaboradores diretos
- ⋯ Reporta-se provisoriamente



### Exemplo de orçamento para o início das operações do banco de alimentos

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	TOTAL DE 3 ANOS
<b>APOIO PÚBLICO E RECEITAS</b>				
Subvenções de empresas				0,00
Subvenções de fundações				0,00
Subvenções governamentais				0,00
Doações de pessoas físicas				0,00
<b>Total de apoio público</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Taxas de beneficiários				0,00
Receita obtida de venda de materiais promocionais				0,00
Receita obtida de venda de alimentos comprados				0,00
Juros/Diversos				0,00
<b>Total de receitas</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DE APOIO PÚBLICO E RECEITAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>DESPESAS</b>				
<b>Custos de funcionários</b>				
Salários e ordenados				0,00
Impostos sobre a folha de pagamento				0,00
Benefícios trabalhistas				0,00
Despesas de recrutamento e reconhecimento de voluntários				0,00
Desenvolvimento profissional				0,00
<b>Honorários profissionais</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Honorários de consultores				0,00
Honorários advocatícios				0,00
Honorários de contabilidade e auditoria				0,00
Taxas bancárias				0,00
<b>Custos de ocupação</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Aluguel/hipoteca				0,00
Eletricidade				0,00
Gás natural				0,00
Compra/aluguel de equipamento de armazém				0,00
Suprimentos de armazém				0,00
Serviço de controle de pragas				0,00
Letreiros				0,00
<b>Custos administrativos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Linhas de telefone e fax				0,00
Celulares				0,00
Acesso à internet				0,00
Compra/aluguel de equipamento de escritório				0,00
Material de escritório				0,00
Taxas de associação				0,00
Porte e envio				0,00
Compra e licenças de software				0,00
Hospedagem de plataforma de mídia social e website				0,00
Impressão e design				0,00
Recrutamento e reconhecimento de voluntários				0,00
Depreciação				0,00
<b>Custos de viagem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Viagens de funcionários				0,00
Viagens do conselho administrativo				0,00
Despesas de reuniões/conferências				0,00
Educação profissional				0,00
<b>Custos de seguro</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Cobertura de responsabilidade geral				0,00
Cobertura de responsabilidade do produto				0,00
Seguro de veículos				0,00
<b>Custos de gestão de frota</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Compra/aluguel de veículos				0,00
Manutenção				0,00
Combustível				0,00
Custos de frete de terceiros				0,00
<b>Outras despesas de operação</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Outras				0,00
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO POSITIVO (SALDO NEGATIVO)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>