



Parceria Durante uma Crise: Sumário executivo e Vodacom, Moçambique estudo de caso

Abril 2020



Sumário Executivo

É geralmente aceite que a tecnologia móvel pode ser um salva-vidas para as populações afetadas por uma catástrofe. Contudo, é cada vez mais reconhecida pela sua capacidade para facilitar abordagens mais dignas e auto-suficientes à prestação de ajuda humanitária. A ubiquidade e escala das redes móveis tornaram esta tecnologia num atrativo canal de prestação de muitos tipos de assistência humanitária. Além disso, estudos recentes mostram que os atores humanitários e o setor privado estão a reconhecer o potencial para oferecer produtos e serviços essenciais num emergente ecossistema humanitário digital.¹ Contudo, há poucas evidências do valor destas parcerias para as operadoras de redes móveis (MNO) e o que motiva as mesmas a envolverem-se nas ações humanitárias.

Este estudo visa apresentar provas para ajudar as MNO a tomarem decisões fundamentadas relativamente ao estabelecimento de parcerias com organizações humanitárias e, ao mesmo tempo, ajudar os atores humanitários a compreender melhor as MNO com vista ao desenvolvimento de parcerias duradouras e frutíferas. Este relatório analisa as motivações e os benefícios para as MNO trabalharem em parceria com o setor humanitário. Nos últimos anos, muito se tem falado sobre o valor destas parcerias, sobretudo a partir da perspetiva das organizações humanitárias. Este relatório visa complementar estas discussões sob o prisma das MNO.

Unir forças

Se devidamente combinadas, as competências e os conhecimentos especializados das MNO e das organizações humanitárias podem melhorar a coordenação, a eficácia e os resultados dos esforços conjuntos de resposta e recuperação. Relativamente às MNO, estas incluem, entre outras, competências técnicas, redes de agentes e reconhecimento da marca; enquanto as organizações humanitárias contribuem com a compreensão do panorama das necessidades, especialistas setoriais e relações de confiança com aqueles afetados pela crise.

Estas forças complementares podem fomentar parcerias bem-sucedidas em diversas áreas, incluindo:

- **País, crise e contexto:** as MNO e as organizações humanitárias possuem um conhecimento único e complementar numa situação de crise e sobre o contexto no qual esta ocorre. Tal possibilita a concepção de intervenções digitais adaptadas às circunstâncias.
- **Alcance e escala:** as MNO e as organizações humanitárias possuem uma capacidade singular de prestarem serviços em vastas áreas geográficas e trabalhar com as pessoas necessitadas em vários ambientes. Tal significa que é possível prestar serviços em locais de difícil acesso.
- **Conhecimentos sobre os utilizadores:** é provável que as MNO e as organizações humanitárias tenham conhecimentos diferentes, mas complementares, sobre os utilizadores finais. Tal pode apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços adequados que não agravam questões em matéria de proteção nem servem de barreira à inclusão digital.

Construir parcerias

Nas entrevistas com as MNO e as organizações humanitárias, identificaram-se várias características comuns das parcerias bem-sucedidas. Os participantes refletiram sobre o que poderiam ter feito melhor, bem como sobre aquilo que esperam dos seus parceiros. Este relatório descreve quatro características essenciais das parcerias bem-sucedidas que todas as partes devem ter presente:

Identificar valor comum: estruturar as parcerias de modo a que sejam benéficas para todas as partes.

Alinhar as expectativas: garantir que ambas as partes têm as expectativas alinhadas sobre aquilo que é da sua responsabilidade e são claras e honestas sobre os detalhes do projeto.

Usar uma linguagem comum: eliminar o jargão e os acrónimos específicos do setor para facilitar as relações de trabalho.

Dar tempo ao tempo: as parcerias mais fortes são aquelas que se desenvolvem ao longo do tempo.

Proposta de valor para as MNO

Para o sucesso de qualquer parceria é imprescindível uma motivação clara para participar na mesma. Uma MNO tem, por um lado, de considerar o valor das potenciais parcerias com organizações humanitárias e, por outro, responder a algumas questões importantes antes de entrar numa parceria, designadamente: existe um claro modelo operacional para implementar?

(Por exemplo, o projeto procurará gerar receitas ou será impulsionado pela responsabilidade social empresarial) O projeto cumpre a legislação e a regulação em vigor? Há um plano de negócios viável? **Importa recordar que, para uma MNO, é provável que o valor resida numa de quatro áreas principais:**

Receitas
melhorar os resultados



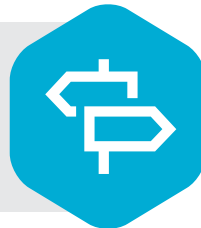
Concorrência
ganhar uma vantagem sobre a concorrência ou criar novas oportunidades



Reputação
melhorar a imagem pública da empresa



Influência
influenciar uma mudança positiva ou ajudar a construir relações importantes



Exemplos com impacto

A título de exemplo de parcerias bem-sucedidas, este relatório apresenta as experiências de quatro MNO: Zain Cash (uso da biométrica para possibilitar transferências em dinheiro no Iraque), Vodacom (apoio nos esforços de resposta no seguimento dos ciclones Idai e Kenneth em Moçambique), Jazz e Jazz Cash (trabalho com parceiros locais de desenvolvimento no Paquistão)

e Jawwal e Paltel Group (prestação de serviços a trabalhadores humanitários e cidadãos em sucessivas crises na Palestina). O gráfico seguinte ilustra os modelos operacionais, os principais motivos para a parceria e os fatores de sucesso para cada MNO. As lições de cada parceria são abordadas ao longo do relatório.

Iraque ZainCash



Modelo(s) operacional(ais) adotado(s)

Modelo semi-gerador de receitas: adaptar os contratos para garantir a qualidade da prestação do serviço



Principais motivos para a parceria

Imperativo moral: ajudar a comunidade, designadamente com a distribuição de assistência monetária a pessoas em zonas instáveis

Receitas: plano de negócio viável para o contexto iraquiano



Fatores de sucesso

- Incorporação de tecnologias inovadoras para melhorar o processo de transferência de dinheiro.
- Implementação de procedimentos operacionais robustos para reduzir eventuais complicações.

Moçambique Vodacom



Modelo(s) operacional(ais) adotado(s)

Resposta: produtos e serviços oferecidos gratuitamente

Recuperação: produtos oferecidos a custos reduzidos; custos reduzidos para os socorristas

Responsabilidade social empresarial: apoiar a comunidade através da Fundação da Vodacom Moçambique



Principais motivos para a parceria

Imperativo moral: ajudar as pessoas a entrarem em contacto com os seus entes queridos e permitir uma resposta eficiente por parte dos serviços de emergência e outros serviços auxiliares.

Reputação e continuidade do negócio: restabelecer a conectividade para a atual base de assinantes.



Fatores de sucesso

- Aproveitamento dos conhecimentos técnicos para um restabelecimento rápido e eficiente da conectividade móvel.
- Fornecimento de informação em tempo real aos trabalhadores humanitários.
- Incentivos comerciais combinados com esquemas de financiamento flexível para possibilitar uma resposta ágil.



Paquistão Jazz e JazzCash



Modelo(s) operacional(ais) adotado(s)

Plano de negócio gerador de valor: fornecer um conjunto personalizado de serviços e produtos que são comercialmente viáveis e estão alinhados com a estratégia da Jazz.

Responsabilidade social empresarial: enfoque no desenvolvimento das competências dos jovens através de programas de desenvolvimento empresarial, educação e reforço das competências.



Principais motivos para a parceria

Influência: visão partilhada com os trabalhadores humanitários para ajudar as pessoas mais vulneráveis.

Receitas: desejo de soluções comerciais sustentáveis que servem segmentos da sociedade muitas vezes excluídos.

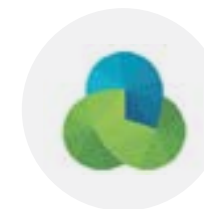
Concorrência: alavancar os conhecimentos existentes em novos contextos.



Fatores de sucesso

- Disponibilização de soluções inovadoras que são aplicáveis ao setor humanitário mais alargado.
- Co-criação de soluções móveis sustentáveis com e para as pessoas afetadas

Palestina Jawal/Paltel Group



Modelo(s) operacional(ais) adotado(s)

Serviços a um preço reduzido ou grátis: resposta imediata: serviços disponibilizados gratuitamente, sempre que viável.

Modelo semi-gerador de receitas: flexibilidade em termos de custos e ofertas de serviços determinadas pelas necessidades; tarifas preferenciais para as organizações que servem as pessoas mais vulneráveis.

Responsabilidade social empresarial: apoiar a comunidade através da Fundação do Paltel Group.



Principais motivos para a parceria

Reputação e continuidade do negócio: permitir uma resposta eficiente dos serviços de emergência e outros serviços auxiliares

Plano de negócio: convicção de que a comunicação está no cerne de qualquer emergência.

Imperativo moral: como um membro ativo da comunidade afetada, a Paltel sente-se moralmente obrigada a ajudar.



Fatores de sucesso

- Resiliência e redundância nas suas redes através de planos de continuidade robustos, investimentos e tecnologia inovadora.
- Aproveitamento dos conhecimentos técnicos para um restabelecimento rápido e eficiente da conectividade móvel.
- Fornecimento de informação em tempo real aos trabalhadores humanitários.
- Cultivar parcerias a longo prazo com um amplo leque de organizações.

6.2 Moçambique: Vodacom



Contexto

Moçambique tem um historial de crises humanitárias despoletadas por fenómenos meteorológicos extremos. Calcula-se que 2,5 milhões de pessoas – quase 10% da população do país – precisam de assistência de salvamento e reforço da resiliência,¹ e duas em cada três pessoas vivem em zonas costeiras vulneráveis a catástrofes de início rápido, como ciclones, tempestades e inundações repentinas.²

Na primavera de 2019, dois grandes ciclones tropicais, Idai e Kenneth, assolaram a África austral, tendo atingido Moçambique. Os ciclones causaram enormes danos e originaram emergências humanitárias graves. No rescaldo de ambos os ciclones, calcula-se que, só em Moçambique, perto de 2,2 milhões de pessoas tenham necessitado de assistência.³

O ciclone Idai causou inundações e deslizamentos de terra catastróficos e um elevado número de mortes em Moçambique, no Malawi e no Zimbabué. No rescaldo do ciclone Idai em Moçambique, a Vodacom Moçambique, a maior operadora de rede móvel (MNO) no

país,⁴ direcionou a resposta para a Beira, a cidade portuária mais severamente afetada pela tempestade, tanto como organização de auxílio independente como em parceria com inúmeras organizações humanitárias e agências da ONU para apoiar as comunidades afetadas. Esta foi a primeira vez que a Vodacom investiu proativamente recursos — tempo, dinheiro e pessoal — numa resposta a uma crise humanitária súbita no país, não porque tenha tomado uma decisão consciente de não intervir no passado, mas porque a escala da destruição causada pelo Idai assim obrigava.

Motivações para o envolvimento: alavancar competências essenciais para restabelecer a conectividade

A devastação causada pelo ciclone Idai foi sentida em todos os quadrantes da sociedade. O nível de devastação, o impacto do ciclone na comunidade, que incluiu colaboradores da Vodacom, e a necessidade de conectividade móvel para facilitar a restauração da área, instigou o envolvimento da Vodacom nos esforços de recuperação. Sendo um elemento fundamental da vida quotidiana,

as comunicações móveis são essenciais em qualquer resposta de emergência. Como tal, o restabelecimento da conectividade móvel foi não só importante para a comunidade da Beira, mas também para organizações como bancos comerciais e serviços médicos que necessitam da conectividade para prestar serviços deveras necessários.



Modelo(s) operacional(ais) adotado(s)

Fase de resposta imediata (ciclone Idai): produtos (cartões SIM) e serviços (serviços de chamadas e mensagens) oferecidos gratuitamente

Fase de recuperação (ciclone Idai): produtos oferecidos a um custo significativamente reduzido (p. ex. telemóveis); serviço GSM (por exemplo, chamadas, SMS, dados) a um menor custo para as pessoas envolvidas nos esforços de recuperação.

Responsabilidade social empresarial: apoiar a comunidade através da Fundação da Vodacom Moçambique



Principais motivos para a parceria

Imperativo moral: ajudar as pessoas a entrarem em contacto com os seus entes queridos e permitir uma resposta eficiente por parte dos serviços de emergência e outros serviços auxiliares.

Reputação e continuidade do negócio: restabelecer a conectividade para a atual base de assinantes.



Fatores de sucesso

- Aproveitamento dos conhecimentos técnicos para um restabelecimento rápido e eficiente da conectividade móvel.
- Fornecimento de informação em tempo real aos trabalhadores humanitários.
- Incentivos comerciais combinados com esquemas de financiamento flexível para possibilitar uma resposta ágil.

A perspicácia comercial, combinada com um compromisso para ajudar as comunidades em crise, conduziu a uma abordagem multissetorial à resposta. Na qualidade de MNO, a Vodacom estava ciente de que a Beira representava uma grande parte da sua base de clientes (aproximadamente um quarto dos seus assinantes) portanto era fundamental, do ponto de vista comercial, repor a rede o mais rapidamente possível.

Os requisitos empresariais para restabelecer a conectividade na Beira, associados com a obrigação moral de ajudar as pessoas afetadas, impeliu a Vodacom Moçambique a agir, sendo que foi possível restabelecer grande parte dos canais de comunicação móveis da Beira no prazo de uma semana após a ocorrência da catástrofe, devido, em grande medida, aos esforços da Vodacom Moçambique.

1. OCHA (2019), Plano de Resposta Humanitário 2018–2020 (Revisto em agosto de 2019).
 2. OCHA (2019), página da OCHA Moçambique. Ver: <https://www.unocha.org/southern-and-eastern-africa-rosea/mozambique>
 3. OCHA (2019) África Austral. "Ciclones Idai and Kenneth Snapshot". À data de 10 de julho de 2019.
 4. Em termos de ligações móveis e muitas outras variáveis à data do quarto trimestre de 2019. Ver: <https://www.gsmainelligence.com/>

Responder a uma crise súbita

O impacto

Na Beira, a região atingida pelo ciclone Idai, houve uma falha completa da rede. O abastecimento de eletricidade na região foi severamente afetado e os serviços de Internet eram praticamente inexistentes, exceto perto do aeroporto onde as organizações de ajuda de emergência tinham instalado um servidor.⁵ O ciclone as inundações subsequentes mataram mais de 600 pessoas, feriram cerca de 1600 e causaram prejuízos na

ordem dos 773 milhões de USD em edifícios, infraestruturas e na agricultura.⁷ O ciclone Idai afetou todas as partes do negócio da Vodacom e cortou todo o tipo de comunicações com aqueles que ainda estavam na região. Esta falta de comunicação também significou que os que estavam fora da área não tinham forma de determinar o grau de danos físicos causados às comunidades e à infraestrutura de rede.

Restabelecer a conectividade

No dia seguinte à tempestade, a equipa da Vodacom conduziu de carro desde Maputo até à região, reparando alguma da infraestrutura de rede ao longo do trajeto. A principal prioridade da equipa foi avaliar a dimensão dos danos, localizar os colaboradores da Vodacom e identificar os requisitos iniciais para permitir que outros intervenientes pudessem apoiar os esforços de recuperação. Esta equipa foi a primeira a chegar à zona afetada e a Vodacom em Maputo incumbiu a equipa de tomar as ações necessárias e trabalhar fora do âmbito das cadeias de comando normais. Foi-lhes pedido que restabelessem a rede e realizassem outras tarefas, incluindo localizar o pessoal da Vodacom e apoiar os negócios locais. A organização reconheceu que faria as coisas de um modo diferente em termos de apoio aos esforços de resposta e assumiu o compromisso de apoiar a resposta ao ciclone no que fosse possível.

“O restabelecimento da rede voltou a ligar as pessoas àquilo de que precisavam e às pessoas de quem gostam.”

Uma semana após o ciclone Idai, a rede da Vodacom estava totalmente operacional (a rede poderia ter sido restabelecida mais cedo, mas a equipa quis esperar mais tempo para garantir a estabilidade das ligações e evitar a angústia de uma recuperação intermitente da rede). Tal permitiu que um grande número de pessoas afetadas pelo ciclone comessem a comunicar com os seus entes queridos para informá-los de que estavam em segurança, e aceder às finanças necessárias para começarem a reconstruir as suas vidas (as pessoas com contas M-Pesa e contas bancárias que dependiam da conectividade móvel para funcionar).

O restabelecimento da rede também permitiu que os trabalhadores humanitários comunicassem entre si mais facilmente e comessem a coordenar os seus esforços de forma mais eficaz.

Trabalhar com a concorrência

A Vodacom trabalhou com MNO que são suas concorrentes diretas para garantir que o maior número possível de pessoas tinha acesso à conectividade móvel, abandonando o status quo e alterando os procedimentos operacionais normalizados (por exemplo, criando grupos

de WhatsApp para coordenar os esforços das pessoas que estavam a trabalhar no restabelecimento da conectividade).

“Numa situação de catástrofe, esquecemo-nos dos lucros, estes ficam em segundo plano.”

Apoiar os colaboradores

A Vodacom também prestou apoio aos colaboradores afetados pelo ciclone de várias formas, incluindo:

- fornecimento gratuito de vacinas contra a cólera;
- fornecimento de produtos aos colaboradores de acordo com as suas necessidades;

- pagamento antecipado dos salários; e
- disponibilização de empréstimos sem juros para ajudar os colaboradores a recomporem a sua vida.

Também houve uma pequena equipa dedicada a encontrar entes queridos do pessoal localizados noutras partes do país e garantir que estavam bem.

Apoiar os clientes

Além de restabelecer a conectividade, a Vodacom adotou várias medidas no seguimento dos ciclones para apoiar as pessoas diretamente afetadas, incluindo:

- **Fornecimento de pontos de carregamento:** um dos principais desafios no rescaldo das tempestades prendia-se com o acesso a eletricidade para carregar os telemóveis. A Vodacom forneceu várias estações onde as pessoas podiam carregar os telemóveis até 30% gratuitamente e aceder a serviços vitais antes de cederem o seu lugar a outras pessoas.
- **Fornecimento gratuito de serviços de comunicação:** sempre que uma torre da rede era restaurada, todos os serviços

básicos (chamadas e SMS) eram fornecidos gratuitamente durante sete dias para que os assinantes da Vodacom Moçambique residentes na zona pudessem contactar os seus entes queridos e aceder a informações vitais.

- **SIM com custos gratuitos:** foram fornecidos gratuitamente cartões SIM para garantir que as pessoas podiam aceder aos serviços.
- **Redução dos custos dos telemóveis:** os preços dos telemóveis básicos foram cortados para metade do preço normal (menos de 10 USD) para ajudar as pessoas necessitadas a terem acesso a novos telemóveis.

5. Observatório da Terra (2019), "Darkness in the wake of Idai."

6. Notícias da ONU (2019), "Mozambique cyclones a 'wake-up call' to boost resistance: UN weather agency."

Coordenar com a resposta humanitária

Desde o início da resposta, a equipa da Vodacom na Beira enviou um representante para as reuniões diárias das organizações comunitárias a fim de contribuir com todas as informações relevantes e manter-se a par das principais prioridades em matéria de esforço de resposta. Como não tinha nenhuma relação com nenhuma das organizações humanitárias envolvidas, a Vodacom teve de trabalhar rapidamente para alinhar as suas atividades.

“Numa emergência, fazem-se amigos muito rapidamente.”

A Vodacom forneceu atualizações diárias aos trabalhadores humanitários sobre onde a rede já estava operacional e onde se previa que fosse restabelecida a seguir, coordenando esta atividade com ONG na área da conectividade (como o

Emergency Telecommunications Cluster (ETC⁷) e a Télécoms Sans Frontières⁸). Assim que os canais de comunicação foram estabelecidos, a colaboração clara, extensa e estreita entre a Vodacom, as organizações humanitárias, as agências da ONU e outras organizações envolvidas na missão de recuperação permitiu o restabelecimento efetivo de uma série de serviços na Beira.

“O nosso papel era dar-lhes [aos trabalhadores humanitários] a informação de que precisavam.”

A Vodacom forneceu gratuitamente cartões SIM a todas as pessoas a trabalhar, a título voluntário ou não, numa organização humanitária a fim de facilitar a comunicação durante o esforço de resposta. A distribuição dos cartões SIM foi coordenada com a OCHA da ONU.

Estabelecer parcerias com organizações humanitárias

Durante as fases de resposta e recuperação, a Vodacom estabeleceu parcerias e apoiou o trabalho de atores humanitários internacionais de várias maneiras, incluindo:

- Apoiou a Gift of the Givers⁹ com a documentação exigida pelo Governo de Moçambique para atravessar a fronteira vinda da África do Sul para prestar serviços no rescaldo do ciclone.
- Trabalhou em estreita articulação com a OCHA da ONU e ETC para partilhar informações em tempo real sobre os dados de cobertura de rede/Internet, nos briefings sobre o esforço de

resposta em geral.

- Trabalhou em estreita coordenação com a OCHA da ONU e a IFRC¹⁰ durante a criação de campos de deslocados para dar às pessoas fácil acesso a serviços móveis, quando estas precisavam dos mesmos. A Vodacom recrutou mais de 20 agentes cuja responsabilidade era servir estes grupos.
- Apoiou uma sopa dos pobres em Moçambique para alimentar as pessoas carenciadas na Beira, fornecendo inúmeras refeições quentes às pessoas afetadas pelo ciclone.¹¹

Na fase inicial da resposta, a equipa da Vodacom estava bem alinhada com as organizações humanitárias e a partilha das informações foi eficaz. Contudo, na fase posterior da resposta, quando as necessidades mais prementes já tinham sido satisfeitas, a Vodacom viu-se privada do acesso a alguma informação que considerou que poderia ter ajudado a melhorar a prestação de assistência às populações deslocadas. Isto incluiu dados em tempo real sobre as deslocções da

população, que poderiam ter ajudado a Vodacom a otimizar a sua rede e dar conectividade a mais pessoas. A Vodacom não soube o motivo pelo qual o seu pedido foi rejeitado, mas esta situação ilustra a importância do estabelecimento de parcerias baseadas numa visão, compreensão e expectativas comuns, tanto durante as atividades de preparação como na fase da resposta de emergência.

A proposta de valor para o envolvimento numa causa humanitária: uma base de clientes fiéis

As parcerias com organizações humanitárias podem ser boas para o negócio. A Vodacom constatou que ganhou uma considerável quota de mercado nas áreas afetadas pelo ciclone Idai, um resultado que vários colaboradores da Vodacom atribuem ao apoio proativo prestado à comunidade no seguimento da tempestade. A colocação de lado das receitas ou lucros a curto prazo, especialmente durante emergências súbitas, pode ajudar as MNO a apoiarem ao máximo os esforços de resposta e, muitas vezes, os ganhos reputacionais traduzem-se numa base de clientes fiéis. À medida que a rede foi restabelecida e a resposta orientou-se para a recuperação, a Vodacom constatou que tinha uma maior base de clientes e acredita que este aumento resultou do seu investimento no apoio à reconstrução das comunidades.

“As pessoas ficaram bastante surpreendidas com o grau de envolvimento da Vodacom, foi muito bom para a imagem pública e para as receitas.”

Além do apoio na resposta à crise, as equipas da Vodacom prestaram os serviços “habituais” como soluções empresariais e operacionalizaram - e subsequentemente mantiveram - comunicações via satélite no aeroporto para permitir a comunicação e a prestação de serviços a muitas organizações envolvidas nos esforços de recuperação. Foi dada prioridade às necessidades destas organizações a fim de garantir que estavam bem equipadas para responder assim que possível. Na fase inicial da resposta, estes serviços foram prestados gratuitamente. À medida que a catástrofe avançou para as fases de recuperação, os serviços tornaram-se “cost plus”, com um pequeno montante para os custos fixos acrescentado aos serviços empresariais (como a instalação das comunicações para os escritórios de campanha) para ajudar a recuperar algumas despesas. Estas tarifas eram, ainda assim, inferiores às tarifas normais e manteve-se a isenção de taxas de muitos serviços (como o custo de instalação).

O ciclone Idai mudou a Vodacom Moçambique. O valor do envolvimento comunitário tornou-se evidente durante a resposta e, atualmente, estão em curso esforços para consolidar a Fundação da Vodacom através de projetos sustentáveis e escaláveis. Após coordenar os esforços para restabelecer a conectividade na Beira, a Vodacom sente-se melhor preparada para catástrofes futuras e compreende que uma melhor coordenação com as organizações comunitárias e outros atores na linha da frente é essencial para o sucesso de uma missão de recuperação. A Vodacom também reconhece que para que a empresa e o país respondam de forma mais eficaz no futuro, é vital uma maior coordenação e um plano claro sobre as necessidades e prioridades de todas as partes interessadas: governo, organizações humanitárias e MNO.

7. A ETC é uma rede global de organizações que trabalham em conjunto para prestar serviços de comunicação partilhados durante emergências humanitárias. Ver: <https://www.etcluster.org/>

8. Télécoms Sans Frontières: <https://www.tsfi.org/en/>

9. Ver: <https://giftofthegivers.org/>

10. Ver: <https://media.ifrc.org/ifrc/>

11. World Central Kitchen (2019). 5 meses e 365.000 refeições após o ciclone Idai, a WCK ainda está a cozinhar em Moçambique

[gsma.com](https://www.gsma.com)