



Co-funded by  
the European Union



**SSPICE IT!**

Sustainability Skills Program for International Catering  
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

## **SSPICE IT! – Sustainability Skills Program for International Catering operators and Entrepreneurs through Integrated Training**

SSPICE IT! é cofinanciado pela Comissão Europeia no âmbito do programa Erasmus+.

*O conteúdo desta publicação reflete apenas a opinião do SSPICE IT Consortium, e a Comissão não é responsável por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.*



CIPFP CAMINO DE SANTIAGO  
ESCUOLA DE HOSTELERÍA & TURISMO DE LA RIQUA



Escola Profissional AMAR TERRA VERDE



## Módulo nº05

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>Um Modelo de Negócio Sustentável</b>
<b>SUB-ÁREA DE REFERÊNCIA</b>	<i>Empreendedorismo</i>
<b>HORÁRIO</b>	15
<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Adote Práticas Sustentáveis no Trabalho:</b> Entenda a importância de adotar práticas sustentáveis em suas funções e integre princípios de sustentabilidade em suas atividades profissionais.</li> <li>2. <b>Identificar Práticas Coerentes com a Gestão Sustentável de Resíduos:</b> Identificar e implementar práticas que se alinhem com a gestão sustentável de resíduos para reduzir os resíduos e promover o uso eficiente dos recursos.</li> <li>3. <b>Identificar Necessidades e Desafios para um Modelo de Negócios Sustentável:</b> Realizar pesquisas de mercado abrangentes e identificar necessidades ambientais e sociais para informar o desenvolvimento de um modelo de negócios sustentável.</li> <li>4. <b>Desenvolver várias ideias e oportunidades para criar valor:</b> Explorar e experimentar abordagens inovadoras para desenvolver múltiplas ideias e oportunidades para um modelo de negócio sustentável que crie valor tanto para o negócio como para as partes interessadas.</li> <li>5. <b>Explore e experimente abordagens inovadoras:</b> adote abordagens inovadoras para enfrentar desafios de sustentabilidade e descubra soluções criativas para práticas de negócios sustentáveis.</li> <li>6. <b>Visualize cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações:</b> vislumbre cenários futuros que se alinhem com as metas de sustentabilidade social, cultural e econômica de longo prazo e use o planejamento de cenários para a tomada de decisões num contexto de negócios sustentável.</li> <li>7. <b>Refletir sobre como são sustentáveis os objetivos e ações sociais, culturais e econômicos de longo prazo:</b> Refletir sobre suas metas e ações sociais, culturais e econômicas sustentáveis de longo prazo e adotar um comportamento responsável para contribuir com os esforços de sustentabilidade.</li> <li>8. <b>Agir com Responsabilidade:</b> Tomar decisões éticas e agir de forma responsável num contexto empresarial sustentável, alinhando as ações com os objetivos de sustentabilidade.</li> </ol>	

9. **Identificar e Avaliar Pontos Fortes e Fracos Individuais e de Grupo:** Avaliar os pontos fortes individuais e de grupo na contribuição para práticas sustentáveis e identificar oportunidades de melhoria contínua de forma colaborativa e orientada para a equipa.

Ao alcançar estes objetivos de aprendizagem, os alunos desenvolverão as competências necessárias para identificar necessidades e desafios, vislumbrar ideias inovadoras e conceber um modelo de negócio sustentável que promova a responsabilidade ambiental e social, criando valor a longo prazo para a sua organização e partes interessadas.

#### **Competências abordadas**

- Adotar práticas sustentáveis no próprio trabalho.
- Identificar práticas coerentes com a gestão sustentável de resíduos.
- Identificar necessidades e desafios que precisam ser atendidos.
- Desenvolver várias ideias e oportunidades para criar valor.
- Explore e experimente abordagens inovadoras.
- Visualize cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações.
- Refletir sobre a sustentabilidade dos objetivos e ações sociais, culturais e económicas a longo prazo.
- Agir com responsabilidade
- Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos individuais e de grupo

### **ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM**

<b>Teórica</b>	<b>Prático</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual do aluno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade de grupo</li> </ul>

## CONTEÚDO

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO AOS MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. O que é um Modelo de Negócio? .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. O que torna um modelo de negócio sustentável? .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2: PESQUISA DE MERCADO PARA OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Realização de Pesquisa de Mercado:.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Quais poderiam ser essas perguntas? .....</b>	<b>9</b>
<b>Exercício 1: Perguntas de Avaliação (Práticas sustentáveis e identificação de necessidades) .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 3: COMPREENDER A LIGAÇÃO ENTRE UM MODELO DE NEGÓCIO E UMA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 O que são Objetivos? .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 O que é Estratégia? .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Estratégias e Modelos de Negócio.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4 Desenvolver uma Proposta de Valor Sustentável.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 4: GERIR A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Começar pela Metodologia Lean.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Como ser criativo com sustentabilidade.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Ser persistente com o brainstorming .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Gerir o consumidor através da inovação .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 5: VISUALIZAR O FUTURO PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS .....</b>	<b>20</b>
<b>Exercício 2: Perguntas de Avaliação (Valor Acrescentado e comportamento responsável).....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 6: REFLETIR SOBRE AÇÕES SUSTENTÁVEIS E COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL.....</b>	<b>25</b>

6.1	<b>O Fenómeno do Greenwashing</b> .....	25
6.2	<b>Ser responsável perante as comunidades locais</b> .....	26
6.3	<b>Apropriar-se</b> .....	26
<b>CAPÍTULO 7: AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E DAS TECELAGENS INDIVIDUAIS E DE GRUPO</b> .....		27
7.1	<b>Compreender a Importância do Trabalho em Equipa</b> .....	27
7.2	<b>Abordar os pontos fracos e abraçar a melhoria contínua:</b> .....	27
<b>Exercício 3: Perguntas de Avaliação (Reflexão e Tomada de Decisão Ética)</b> .....		28
<b>ESTUDO DE CASO – RESTAURANTE DELTA</b> .....		29
<b>ATIVIDADE DE AVALIAÇÃO</b> .....		31
<b>PRÉ-REQUISITOS</b> .....		31
<b>HORA</b> .....		31
<b>FERRAMENTAS</b> .....		31
<b>OBJETIVOS</b> .....		31
<b>PROJETO CAPSTONE</b> .....		31
<b>PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO</b> .....		32
<b>TAREFA FINAL: IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E DESENHO DE MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL NO SETOR DA RESTAURAÇÃO</b> .....		34
<b>Módulo de Tarefa Final 5: Identificação de Necessidades e Design de Modelo de Negócio Sustentável no Sector da Restauração</b> .....		34
<b>EXTRAS</b> .....		35
1.	<b>Leituras adicionais</b> .....	35

**2. Bibliografia.....35**

## Capítulo 1: Introdução aos Modelos de Negócio Sustentáveis

**Esta secção funciona como uma introdução para o/a aluno/a compreender e considerar as razões subjacentes à exploração do Design de Modelo de Negócio, com base nas necessidades identificadas num Mercado e no contexto do Marketing e Desenvolvimento Sustentável.**

Numa era marcada por crescentes preocupações ambientais e uma crescente consciência dos recursos finitos do nosso planeta, está atualmente em curso uma mudança transformadora no panorama dos negócios e o respetivo **Comunicação de novas necessidades e desafios**. A fim de responder suficientemente a este desafio, há que explorar os conceitos subjacentes **Design de Modelo de Negócio Sustentável**, com base nos princípios de **marketing, pensamento estratégico**, e



Gráfico 1: <https://www.pexels.com/photo/wine-glasses-and-wine-bottles-on-top-of-brown-wooden-table-1243337/>

ainda **avaliações contínuas**.

### 1.1. O que é um Modelo de Negócio?

Segundo Timmers (1998, p.4), um modelo de negócio consiste em três elementos:

- Uma **arquitetura** para os fluxos de **produtos, serviços** e informações, **incluindo uma** descrição dos **vários** atores comerciais **e seus** papéis.
- Uma descrição dos **benefícios potenciais** para os vários **intervenientes empresariais**
- Descrição das **fontes de receitas**

## 1.2. O que torna um modelo de negócio sustentável?

Tal como demonstrado pela definição anterior, o grau de compromisso com a sustentabilidade orientada para as empresas é influenciado por um número bastante elevado de variáveis. A crescente **consciência social e ambiental** catalisou o início dos Modelos de Negócio Sustentáveis (SBM). É claro que esses modelos são baseados no entendimento existente dos modelos de negócios padrão. Se adotarmos as definições utilizadas anteriormente, um Modelo de Negócio Sustentável compreende:

- a. Uma arquitetura para um produto, serviço e **fluxos de informação sustentáveis, incluindo uma descrição das diversas partes interessadas e seus papéis.**
- b. Uma descrição dos potenciais benefícios (a perseguir) /**efeitos adversos (a evitar)** para os vários agentes **empresariais, sociais e ambientais.**
- c. Descrição das **fontes de receitas** sustentáveis

No centro dos modelos de negócios está **a orquestração de valor** — a combinação de criação de produtos, distribuição e presença no mercado. Ao contrário dos seus homólogos tradicionais, os SBM representam não só considerações económicas, mas também **gestão ambiental e integridade social**. É uma abordagem holística, um reconhecimento de que a trajetória de sucesso empresarial se estende além dos balanços, abrangendo os domínios da ecologia e da sociedade.



Você pode estar a perguntar-se **como o marketing e a comunicação estão conetados ao valor que um modelo de negócio expressa**. Como iremos explorar, o valor pode ser subjetivo e depende do seu público-alvo. **O marketing é a ponte entre o valor do produto/serviço e a percepção de valor do consumidor**. Curiosamente, um Modelo de Negócio também pode ser visto como uma [história](#) ou até mesmo uma [tela](#). Ambas as noções são compatíveis com a **natureza narrativa do marketing**.

## CAPÍTULO 2: Pesquisa de Mercado para Oportunidades de Negócios Sustentáveis

Neste capítulo, os alunos compreenderão a importância de realizar uma pesquisa de mercado completa para identificar oportunidades de negócios sustentáveis. Eles aprenderão sobre várias abordagens para pesquisar e recolher dados relevantes sobre as preferências dos consumidores, tendências de mercado e demandas e necessidades emergentes de sustentabilidade. Ao compreender melhor o mercado, os alunos estarão mais bem equipados para identificar áreas potenciais para a criação de um modelo de negócio sustentável.

### 2.1. Realização de Pesquisa de Mercado:

Criar um negócio é semelhante a fazer novos amigos. Você precisa ser capaz de **saber mais sobre a pessoa** e neste cenário, **o cliente**. Assim, para fazer aqueles "amigos" no mercado, que se vão envolver em transações com o seu negócio de catering ou restauração, precisa conhecê-los ao estudá-los e **fazer-lhes as perguntas certas**.

### 2.2. Quais poderiam ser essas perguntas?

**Os parâmetros que deve estar interessado/a em aprender sobre os seus clientes são os seguintes** (U.S. Small Business Administration, s.d.):

- a. Primeiro, precisa de recolher **informações demográficas**, para estar informado/a sobre os clientes e, especificamente, o segmento de **clientes** que está a segmentar. O ponto de interesse neste segmento é um dos fundamentos da economia – **a Procura**. Diferentes produtos, serviços ou combinações deles criam diferentes **interações com as necessidades dos clientes**. Deve perguntar-se **como a sustentabilidade afeta a demanda**. Existe atualmente uma maior procura de produtos verdes?
- b. A segunda pergunta a fazer é em relação ao **tamanho do mercado**. Existem consumidores suficientes à sua volta para gerar um volume de negócios suficiente?

- c. O **Indicador Económico** do referido mercado deve ser observado. A faixa de renda e a taxa de emprego afetam o poder de compra do cliente, o que é importante para decidir que tipo de alimento está a oferecer.
- d. **Localização** é o aspeto geográfico da Pesquisa de Mercado. Particularmente, mesmo que o mercado seja grande, deve considerar **onde os seus clientes moram** e, conseqüentemente, **como alcançá-los**. Por exemplo, um restaurante junto à estrada não dependerá da distribuição através de entrega e poderá atrair clientes com preferências alimentares diferentes se estiver localizado longe dos centros urbanos.
- e. A lógica apresentada acima leva à avaliação do nível de **saturação do mercado**. Deve considerar quantas **opções** ou **substitutos** semelhantes existem e quão **facilmente acessíveis, ou mais preferíveis**, são para os clientes.
- f. O choque de realidade de qualquer transação comercial é **o preço**. Calibrar o preço afeta a demanda por um produto, dependendo da categoria à qual ele está a ser associado. Por exemplo, a comida de luxo segue uma lógica própria quando se trata de **preços e sua a promessa premium**.
- g. Por fim, entender as **Tendências** é importante para ler a direção para a qual o mercado está a caminhar. Estão, por exemplo, as empresas de restauração concorrentes a fazer mudanças porque são forçadas por regulamentos, ou estão a fazer movimentos para serem inovadoras e capitalizarem uma vantagem de serem pioneiras?

### **Vamos aplicar essas perguntas básicas à pesquisa de mercado de uma carrinha de comida sustentável**



#### **Informação Demográfica**

Quem tem mais probabilidade de comprar na sua carrinha de comida: trabalhadores de escritório à procura de almoço ou estudantes universitários durante o fim de tarde e a noite? Isto afeta os preços dos menus. Considere se os clientes-alvo se preocupam com embalagens sustentáveis e com o fornecimento local de ingredientes.

## **Tamanho do mercado**

Conte potenciais clientes na sua área de operação planeada. Se, por exemplo, os seus alvos são distritos comerciais, quantos trabalhadores de escritório poderiam existir a uma curta distância, para que possam ter tempo para comer durante o intervalo? O tráfego é suficiente para sustentar o negócio?

## **Indicadores Económicos**

A investigação significa níveis de rendimento nas áreas relevantes. Você deve servir sanduíches *gourmet* a um preço mais alto ou optar por sanduíches simples, baratos, mas sustentáveis?

## **Análise de Localização**

Existem áreas de tráfego intenso com bons acessos pedonais e talvez lugar de estacionamento? Verifique os regulamentos locais sobre onde a carrinha de comida poderia operar.

## **Saturação do Mercado**

Existem carrinhas de comida por perto e elas são sustentáveis? As suas cozinhas são diversificadas ou são um vale-tudo? Se houver várias carrinhas de taco veganas, por exemplo, pode oferecer giroscópio à base de plantas.

## **Estratégia de Precos**

Compare os preços e ajustes dos concorrentes de acordo. Você pode querer ser um pouco mais barato para atrair clientes no início que serão os juízes do seu sabor único.

## **Tendências de Mercado**

O que é popular ao seu redor? As opções veganas estão a crescer? E quanto aos pedidos para levar? Tais parâmetros afetam a engenharia do menu e a gama de serviços.

Embora haja grande número de parâmetros a ter em consideração, é viável geri-los através da utilização de métodos de **investigação adequados**. Através da **pesquisa documental**, também conhecida como **pesquisa secundária**, pode-se encontrar fontes baratas ou livremente disponíveis rapidamente. No entanto, o conteúdo também pode ter um âmbito demasiado geral, especialmente no contexto da restauração sustentável para um determinado local. Por esta razão, pode usar outra abordagem, conduzindo pesquisa de campo ou primária, usando técnicas, como pesquisas, questionários, grupos focais e entrevistas em profundidade. **Se deseja saber mais através da comparação de fontes primárias e secundárias, pode consultar o recurso [aqui](#).**

## Exercício 1: Perguntas de Avaliação (Práticas sustentáveis e identificação de necessidades)

<b>Pré-requisitos</b>	Leitura dos capítulos 1 e 2.
<b>Hora</b>	1,5 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, Smartphone, ligação à internet, papel e caneta.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliação da compreensão dos capítulos anteriores.

### Instruções

#### Diretrizes:

- Esta avaliação consiste em perguntas e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e competências abordadas no módulo.
- Sistema de pontos com a maior pontuação de 100 pontos.
- A pontuação mínima para aprovação é de 60 pontos.
- Todas as perguntas devem ser preenchidas.

#### Perguntas:

1. Explique a importância de adotar práticas sustentáveis no setor da restauração e dê um exemplo de uma prática sustentável que implementou na sua função ou a partir das melhores práticas (20 pontos).
2. Listar três práticas para a gestão sustentável de resíduos no setor da restauração e explicar a sua importância (20 pontos).
3. Descreva o seu processo de realização de estudos de mercado e identificação de necessidades ambientais e sociais no setor da restauração (20 pontos).
4. Identifique duas necessidades ambientais fundamentais e duas necessidades sociais fundamentais no setor da restauração com base na sua pesquisa (20 pontos).
5. Identifique duas necessidades sociais fundamentais no setor da restauração com base na sua pesquisa (20 pontos).

## CAPÍTULO 3: Compreender a ligação entre um modelo de negócio e uma estratégia

**Neste capítulo, o/a aluno/a analisará a relação entre um modelo de negócio e uma estratégia, identificando semelhanças e diferenças, resultando numa compreensão mais profunda dos dois termos cruciais individualmente e em combinação.**

### 3.1 O que são Objetivos?

Os objetivos são as metas que uma empresa estabelece e tenta alcançar. Um objetivo pode ser abstrato ou bem definido (IBM Garage Methodology, s.d.). Por exemplo, a proteção do ambiente é um objetivo abstrato, embora continue a ser válido. No entanto, a proteção de uma floresta local é um exemplo de um objetivo definido. Tem um âmbito geográfico definido, é quantificável (quanto da flora e fauna se pode proteger?) e os meios para a proteger, se são mais fáceis de definir. Além disso, as pessoas são geralmente mais protetoras do ecossistema local com o qual interagem, que é regionalmente específico, devido a uma expressão de solidariedade para com suas sociedades (Leonardsson H. e Habyarimana J.B., 2022).

### 3.2 O que é Estratégia?

Estratégia é a **alocação inteligente de recursos** para o **alcance de um objetivo** (Horwath, 2020). Ela dita como um objetivo será alcançado. Desta forma, se o objetivo estiver **bem definido**, muitas vezes restringe os meios que você pode usar para alcançá-lo. Isto levanta a questão: **por que razão a definição de objetivos não é sinónimo de conceção de uma estratégia?** A resposta está no facto de que, para um determinado objetivo, **várias estratégias** podem ser implementadas, permitindo abordagens criativas e não convencionais durante a implementação. Isso significa que um objetivo pode ser alcançado **através do uso de meios sustentáveis**, tornando sustentável uma estratégia de negócios (Long, 2019).

### 3.3 Estratégias e Modelos de Negócio

Com todas essas informações em mente, como um **modelo de negócio** se compara a uma **estratégia de negócios**? O **modelo de negócio também não define a estratégia**? Enquanto os **modelos empresariais constituem uma estrutura interna de elementos**, ligações e dinâmicas, **a estratégia é uma abordagem**

**externa** da concorrência utilizando os meios desenvolvidos através **dos resultados do modelo empresarial**. A este respeito, embora os dois sejam distintos, eles ainda estão ligados e trabalham juntos (Slavik e Branislav, 2016). À luz da observação acima, um **Modelo de Negócio Sustentável** cria as **decisões certas** para a implementação de uma **Estratégia Sustentável**.



Vamos olhar mais de perto para o conceito de estratégia sustentável com o exemplo da carrinha de comida. **Uma estratégia é sustentável quando respeita o ambiente e a sua responsabilidade social, enquanto realiza as suas operações principais e, ao mesmo tempo, mantém a viabilidade financeira a longo prazo.**

A carrinha de comida é um caso muito interessante, porque '**comunidades locais**' é um termo relativo, se está perto é "local" – se você está longe, é "distante". **Um restaurante habitual tem uma comunidade local definida à sua volta e quintas locais** das quais pode obter ingredientes. **A carrinha, por outro lado, move-se.** Isto significa que o negócio de carrinhas de comida pode, teoricamente, **escolher entre uma variedade de comunidades regionais.**

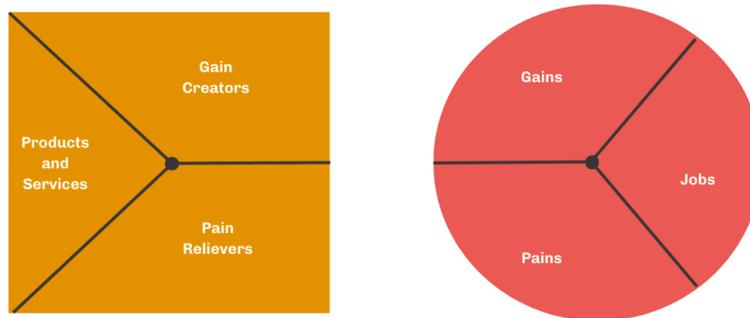
Vamos dar um passo adiante. E se a carrinha pudesse **deslocar-se entre regiões dependendo dos ingredientes mais adequados para serem vendidos nessa altura?** Isto significa que a carrinha pode fornecer os melhores pratos sazonais possíveis em diferentes áreas e, durante um período, é melhor para os produtores locais venderem devido a preocupações com o armazenamento. Este é um exemplo em que uma empresa desenha a sua estratégia sustentável em torno de uma característica central do seu modelo de negócio.

### **3.4 Desenvolver uma Proposta de Valor Sustentável**

Ao lançar um produto no mercado, um dos aspetos mais importantes é o desenvolvimento de uma proposta de valor bem-sucedida. Uma proposta de valor é uma declaração que resume **o que uma marca empresarial sustentável faz** e de que forma é diferente dos seus concorrentes (Harvard Business Review, 2020). Da mesma forma, uma Proposta de Valor Sustentável descreve quais benefícios uma

empresa pode proporcionar ao meio ambiente e ao Estado como um todo (Laukkanen e Tura, 2022).

Para alguns **Valor** pode ser confuso de compor, devido à sua **simplicidade abstrata**. Dito isto, pode ser mais fácil visualizá-lo, usando, o que chamamos, de Canvas de Proposta de Valor.



A estrutura do modelo encontra-se em: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

O Value Proposition Canvas é uma estrutura visual que consiste no Mapa de **Valor (Quadrado)** e no Perfil do **Cliente (Círculo)**.

Vamos ver o que cada um desses elementos representa com um pequeno exemplo. Voltemos ao nosso negócio de carrinha de comida!



### Perfil do Cliente (Circle)

- **Ocupação do cliente:**

As metas que os clientes querem alcançar:

- Obter refeições convenientes e de alta qualidade durante dias de trabalho ou eventos movimentados.

- Apoiar as empresas locais e sustentáveis a alinharem-se com os seus valores.
- Desfrutar de comida deliciosa que não compromete a qualidade ou a saúde ambiental.
- **Desafios:**  
Os desafios ou problemas que os clientes podem enfrentar:
  - Opções limitadas de fast food que são genuinamente sustentáveis.
  - Culpa ambiental decorrente da utilização de plásticos descartáveis e de práticas de desperdício.
  - Lutando para encontrar alimentos saudáveis, acessíveis e satisfatórios em qualquer lugar.
- **Ganhos:**  
Os benefícios que os clientes procuram:
  - Refeições acessíveis e ecologicamente conscientes que se adaptam ao seu estilo de vida agitado.
  - Confiança em práticas amigas do ambiente através de certificações ou esforços visíveis.
  - Uma experiência gastronómica única e agradável que se sente bem para comer e apoia os seus valores.

### Mapa do Valor (Quadrado)

- **Produtos & Serviços:**  
O que a empresa oferece:
  - Itens de menu sazonais de origem local que podem garantir frescura e apoiar as fazendas locais.
  - Recipientes de alimentos compostáveis ou reutilizáveis para reduzir o desperdício.
  - Aplicação móvel para pré-encomenda, subscrições sustentáveis de refeições e recompensas.
- **Analgésicos:**  
Como o negócio resolve os desafios dos clientes:
  - Comunicação transparente sobre esforços de sustentabilidade, como sinalização ou atualizações de aplicativos.
  - Preços competitivos, otimizando o uso de alimentos e minimizando o desperdício.
  - Oferecendo diversas opções de menu para atender a todas as preferências alimentares, incluindo vegan e sem glúten.
- **Ganhe criadores:**  
como o negócio cria valor extra:
  - Um food truck vibrante e de marca ecológica chama a atenção e reforça as mensagens de sustentabilidade.

- A parceria com fornecedores locais garante o apoio da comunidade e ingredientes de alta qualidade.
- A realização de eventos ou workshops sobre sustentabilidade aumenta o envolvimento da comunidade e a fidelidade do cliente.

**Interessado em saber mais sobre esta tela criativa? Confira o [recurso de vídeo aqui!](#)**

## CAPÍTULO 4: GERIR A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS

Neste capítulo, o/a aluno/a examina como se envolver em processos que podem potencialmente gerar ideias inovadoras ou criativas. A sustentabilidade por si só é um conceito moderno relacionado ao progresso nos negócios. Ultimamente, a sustentabilidade também é vista como algo compatível com a abordagem LEAN, uma vez que implementá-la tem tudo a ver com a redução de desperdícios e a melhoria da eficiência do processo (Khodeir e Othman, 2016).

### 4.1 Começar pela Metodologia LEAN

A abordagem LEAN é uma **tendência de negócios** muito popular, que visa a **melhoria contínua dos processos** e a **redução de desperdícios**. Por outras palavras, LEAN é criar valor com menos recursos, incluindo materiais e relacionados ao conhecimento (Lean Enterprise Institute, s.d.)

A razão pela qual é há dupla vantagem em referi-se à **Metodologia LEAN** é:

- Por um lado, mostra a **compatibilidade de algumas abordagens empresariais existentes** com a sustentabilidade, sem uma referência direta a uma transição verde. Não é racional para uma empresa desejar a produção de mais resíduos, pois é uma perda de lucro.
- Por outro lado, mostra como **a correlação de duas ideias pode tornar-se a fonte de novos elementos criativos**. Neste caso, fica evidente como a sinergia entre metodologia LEAN e práticas sustentáveis pode gerar novos enquadramentos inspiradores.

### 4.2 Como ser criativo com sustentabilidade

Às vezes criatividade pode funcionar de maneiras misteriosas. No entanto, existem algumas boas práticas a seguir que permitem a gerar novos resultados. **Já considerou que histórias empresariais bem-humoradas ou aparentemente aleatórias sobre a ocorrência de novas ideias podem ser explicadas de forma mais racional?**

Por exemplo, a experiência de empresários ou pessoas envolvidas em atividades empresariais é um fator determinante na **reação a determinados estímulos**. Um

acidente na cozinha pode não significar nada para um médico ou engenheiro. No entanto, **um chef** pode observar a situação de um ângulo diferente e **combinar uma necessidade com uma solução inovadora**. A observação constante de situações do dia-a-dia em restaurantes e estabelecimentos de restauração através da lente enxuta da sustentabilidade pode levar a melhorias inesperadas e mudanças inovadoras.



Fonte: <https://www.pexels.com/search/catering/>

### 4.3 Ser persistente com o *brainstorming*

O *brainstorming* também é crucial para o processo de pensamento inovador. Ao partilhar as ideias, experiências e conhecimentos dos outros podem tornar-se estímulos para **uma nova abordagem coletiva inovadora em relação a um assunto**. Não desanime, porém, se nada de novo vier das discussões coletivas. **No seu dia-a-dia, alguma vez encontrou um problema sem solução, apenas para o resolver no dia seguinte depois de descansar?** A inovação requer **paciência** e algum **espaço** para que os pensamentos criativos se acumulem, por isso, de forma alguma uma equipa deve desistir do *brainstorming* se não houver um resultado imediato!

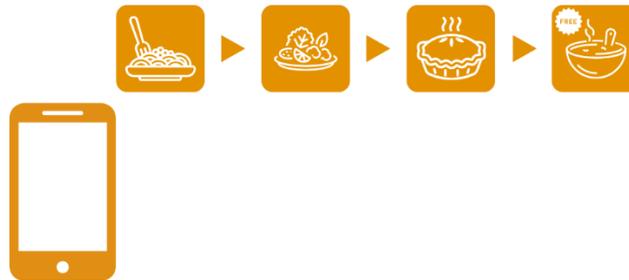
### 4.4 Gerir o consumidor através da inovação

Os consumidores muitas vezes **têm gostos e experiências familiares**, como visto pelo facto de gravitarem em torno de séries de TV ou músicas a que estão acostumados. Esta preferência habitual é crucial a considerar na introdução de inovações, seja em processos ou produtos. Qualquer alteração, como no sabor ou textura dos alimentos, pode desencadear reações negativas, potencialmente levando a uma diminuição na demanda.

No entanto, as empresas devem **envolver-se continuamente com os seus clientes**, garantindo uma comunicação clara sobre cada mudança. Por exemplo, embora alguns clientes possam **resistir à mudança** de palhinhas de plástico para alternativas

ecológicas, uma comunicação adequada através do marketing e da defesa dos funcionários pode tornar essas mudanças mais palatáveis.

Além disso, as empresas podem **aproveitar a ciência comportamental** para tornar as mudanças mais atraentes. Por exemplo, os restaurantes podem entrelaçar programas de fidelização de clientes com escolhas alimentares sustentáveis, como "Compre três refeições com pegada de carbono baixa e obtenha a quarta grátis!"



Quer saber mais sobre alguns padrões comportamentais? Pode começar com alguns vieses comportamentais muito interessantes, sobre os quais você pode ler aqui [!](#) Parecem-lhe familiares?

## CAPÍTULO 5: Visualizar o futuro para negócios sustentáveis

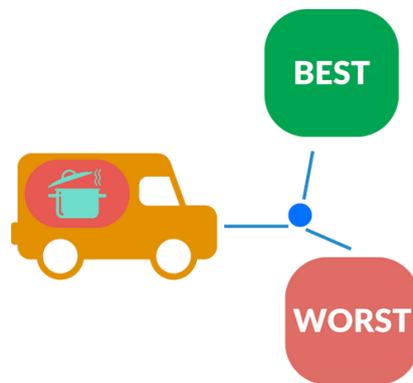
**Este capítulo concentra-se na visão de cenários futuros que se alinham com objetivos sociais, culturais e econômicos sustentáveis de longo prazo. Os alunos compreenderão a importância da previsão na orientação de esforços e ações para um futuro sustentável. Ao visualizar cenários futuros, os alunos serão capazes de definir objetivos de sustentabilidade a longo prazo e tomar decisões informadas que apoiem essas ambições.**

### **Planeamento de Cenários para Tomada de Decisão:**

**O planeamento de cenários** serve como uma **ferramenta valiosa** projetada para ajudar na **antecipação e preparação** para diversos resultados futuros. Um número significativo de profissionais e cientistas sustentaria que não vale **a pena fazer previsões** quando é verdadeiramente difícil adivinhar o que o futuro nos reserva. No entanto, em vez de previsões, os cenários são mais como histórias, que descrevem

como uma situação pode evoluir de **maneiras alternativas**. (Ekinci, s.d.) O **melhor cenário** é o sucesso lucrativo do negócio com o aumento simultâneo **do impacto ambiental positivo**. O **piores cenário** é uma empresa falir com a gestão financeira do negócio verde.

Observe que os cenários podem-se aplicar a qualquer nível ou escopo. Alguns acontecimentos chamam a atenção dos decisores para o facto de poderem apenas ter em conta um certo número de **fatores imediatos**, criando assim apenas um leque limitado de cenários possíveis. Este é o resultado do chamado **viés de disponibilidade**, e pode ler mais sobre isso [aqui!](#)



**Vamos ver como os cenários podem funcionar para a nossa carrinha de comida favorita! O melhor cenário** seria tornar-se com sucesso um modelo de desperdício zero. O negócio prospera com a venda de alimentos de conforto à base de plantas de origem local em embalagens compostáveis. As fortes parcerias que cultivou com quintas orgânicas locais ajudam a estabelecer um fluxo contínuo e há uma base de clientes locais que incorpora os pratos do caminhão em suas refeições com frequência. Isso inspira a competição com mais empresas de alimentos que desejam adotar esse modelo sustentável.

**O cenário intermediário** seria que a carrinha de comida enfrentasse periodicamente interrupções na cadeia de abastecimento devido à disponibilidade sazonal de ingredientes locais e à atividade de fornecedores locais. Ocasionalmente, a carrinha de comida contorna o princípio do desperdício zero, fornecendo ingredientes de áreas distantes com um clima melhor durante os meses de inverno. À medida que novos concorrentes entram no mercado, o crescimento abranda.

**No pior dos cenários, o aumento** dos custos dos alimentos e das regulamentações sobrecarrega o modelo de negócios. Apesar da existência de valores ambientais, os preços necessariamente mais elevados para manter práticas sustentáveis afastam os clientes sensíveis aos preços. Outras carrinhas de comida que surgiram como concorrentes estão a enfrentar os mesmos problemas e, gradualmente, comprometem-se com os princípios ambientais.



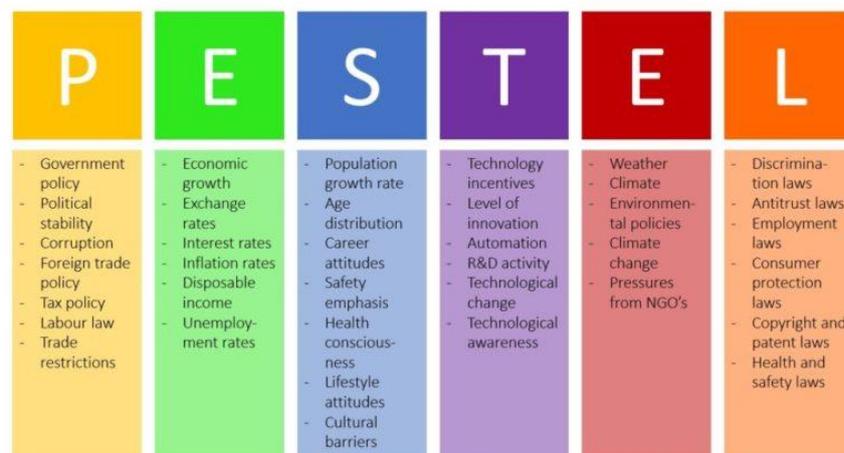
**Reparou que, nos três cenários, a concorrência parece uma evolução gradual do que pode correr mal?** Isto é uma coisa importante a ter em mente - que mesmo que esteja a experimentar um cenário bom agora, há sempre espaço para algo dar errado.

**O que faria para evitar o pior cenário? Concentrar-se-ia mais na cadeia de abastecimento ou no comportamento dos consumidores?**

Agora vamos falar sobre algo relevante para a memória. O **viés de disponibilidade** destaca a importância do **brainstorming, listas, protocolos e procedimentos**, pois trazem à tona os **fatores coletivos e institucionais da tomada de decisão**. O acima exposto também cria uma **ponte de conhecimentos** especializados e uma compreensão geral de todo o panorama da empresa para quaisquer **questões técnicas**.

Para unir tudo, a **consciência da dinâmica sistêmica sociopolítica e económica, as tendências do setor** e o **comportamento da concorrência** são igualmente importantes e necessárias para a **utilização e o processamento bem-sucedidos** de informações em cenários. O resultado do planeamento deve ser **plausível, consistente dentro da organização e persuasivo**, bem como **suficientemente único** para ser útil na estratégia.

Melhorar o **processo de planeamento de cenários** torna-se mais prático através da utilização de várias **ferramentas e técnicas**. Entre esses valiosos auxílios, encontramos **[a análise PESTEL](#)**, uma estrutura projetada para facilitar o exame dos **fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais** que têm o potencial de impactar tanto o negócio quanto a questão ou questão central em questão.



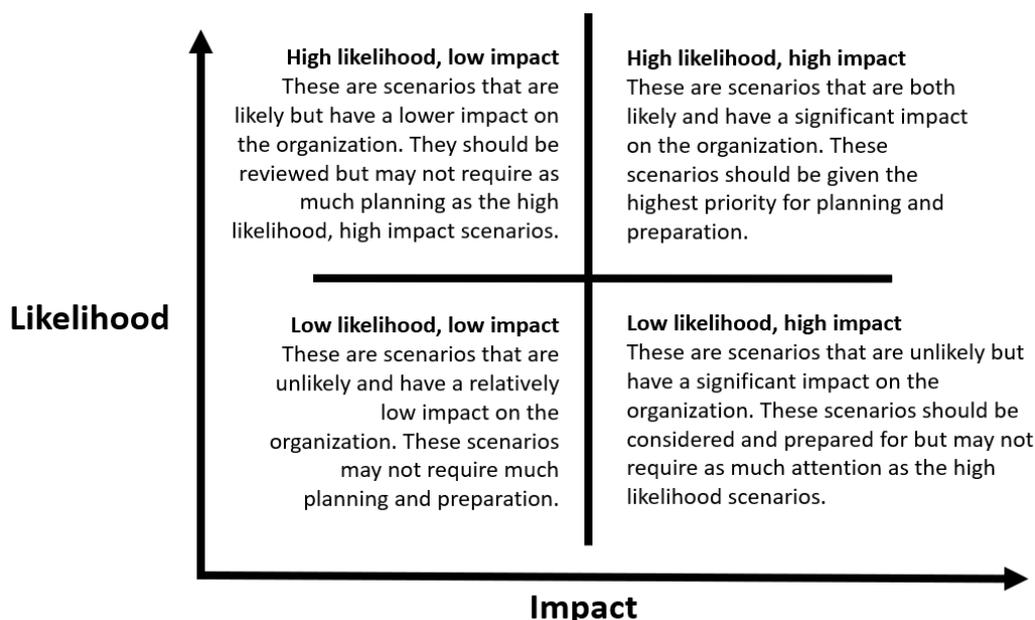
Fonte: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

Outra estrutura influente a considerar é a **análise SWOT**, que oferece uma abordagem estruturada para avaliar os **pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças** que uma empresa pode encontrar em cada cenário.



Fonte: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Para gerar e visualizar cenários, a **matriz de cenários** surge como uma ferramenta útil adicional. Esta ferramenta permite a plotagem de dois dos fatores mais cruciais e incertos **ou incertezas** em uma **matriz dois por dois**, ajudando na criação de uma imagem mais clara.



Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/using-2x2-matrix-plan-your-future-jeff-roth/>

As técnicas acima mencionadas requerem **tempo e recursos humanos significativos** para serem executadas de forma eficaz. Além disso, a integração de software de planejamento de cenários no processo mostra-se altamente vantajosa, reduzindo drasticamente **o ciclo de planejamento**, mantendo a **precisão dos dados**. Qualquer plano deve ser apoiado por evidências, em vez de apenas instintos ou palpites aleatórios.

<b>Exercício 2: Perguntas de Avaliação (Valor Acrescentado e comportamento responsável)</b>	
<b>Pré-requisitos</b>	Leitura dos capítulos 3, 4 e 5.
<b>Hora</b>	1,5 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, Smartphone, ligação à internet, papel e caneta.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliação da compreensão dos capítulos anteriores.
<b>Instruções</b>	
<b>Diretrizes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta avaliação consiste em perguntas e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e competências abordadas no módulo.</li> </ul>	

- Sistema de pontos com a maior pontuação de 100 pontos.
- A pontuação mínima para aprovação é de 60 pontos.
- Todas as perguntas devem ser preenchidas.

**Perguntas:**

1. Dê um exemplo de um desafio ou obstáculo real ou hipotético que possa encontrar ao implementar uma das suas ideias inovadoras de modelo de negócio no setor da restauração e explique como enfrentaria este desafio de forma responsável e sustentável (20 pontos).
2. Apresentar duas ideias inovadoras para um modelo de negócio sustentável no setor da restauração e explicar de que forma geram valor acrescentado para a empresa e os seus *stakeholders* (20 pontos).
3. Descreva como tenciona experimentar uma destas ideias para avaliar a sua viabilidade (20 pontos).
4. Vislumbre um cenário futuro para a área de foco que esteja alinhado com as metas de sustentabilidade de longo prazo (20 pontos).
5. Explicar o papel do planeamento de cenários na tomada de decisões num contexto empresarial sustentável (20 pontos).

## CAPÍTULO 6: REFLETIR SOBRE AÇÕES SUSTENTÁVEIS E COMPORTAMENTO RESPONSÁVEL

**Neste capítulo, os alunos envolver-se-ão numa autorreflexão sobre os seus objetivos e ações sociais, culturais e económicas sustentáveis a longo prazo. Explorarão a importância da adoção de comportamentos responsáveis nas suas funções profissionais para contribuir para os esforços de sustentabilidade. Ao refletir sobre as suas ações, os alunos desenvolverão uma compreensão mais profunda do seu papel na consecução dos objetivos de sustentabilidade e das suas responsabilidades como agentes de mudança positiva.**

### 6.1 O Fenómeno do *Greenwashing*

O *Greenwashing* ocorre quando um produto ou serviço é **falsa ou enganosamente anunciado como benéfico para o ambiente**. É uma técnica antiética usada para promover ou continuar atividades poluentes (NRDC, 2023). Efetivamente, é uma necessidade **divulgar adequadamente** um negócio sustentável de restauração ou

catering e até mesmo focar na parte da sustentabilidade. No entanto, o objetivo desta comunicação baseada na sustentabilidade deve ser um **impacto real**.

Uma forma de se proteger do *greenwashing* é através do **uso de certificações**. Estas certificações constituem **a prova do compromisso de uma empresa** com a implementação de práticas verdes através da **validação por terceiros**. Os requisitos das certificações verdes também são um ótimo ponto de referência para **pequenos ajustes** nas práticas verdes e outros (Zujewski, 2022)

## 6.2 Ser responsável perante as comunidades locais

A escolha de fornecedores locais pode impulsionar coletivamente **a atividade económica numa região** e proporcionar oportunidades de emprego. No entanto, ao mesmo tempo, tal exige um **comportamento responsável em relação a esses mesmos fornecedores**, uma vez que quaisquer perturbações na sua atividade económica podem ter um efeito desproporcionadamente **negativo**.

## 6.3 Apropriar-se

Em suma, os trabalhadores e os proprietários de empresas do sector da restauração e *catering* devem apropriar-se tanto do seu **comportamento individual como do comportamento coletivo nas suas organizações**. É mais fácil ser responsável durante um **evento ou na cozinha**, uma vez que é um espaço definido e área de responsabilidade. No entanto, também é fácil esquecer as responsabilidades relacionadas com a sustentabilidade, uma vez que o âmbito é global e nenhum efeito é imediato. Consequentemente, esquecemo-nos frequentemente de que forma **as nossas ações a nível local podem ter um efeito global**.

## CAPÍTULO 7: AVALIAÇÃO DOS PONTOS FORTES E DAS TECELAGENS INDIVIDUAIS E DE GRUPO

**Neste capítulo, o/a aluno/a compreenderá como avaliar os pontos fortes individuais e de grupo na contribuição para a sustentabilidade num ambiente empresarial. Os alunos reconhecerão a importância do trabalho em equipa e da colaboração para alcançar as metas de sustentabilidade. Ao identificar os pontos fortes, os alunos serão capazes de alavancar as suas habilidades para causar um impacto significativo nas iniciativas de sustentabilidade. Além disso, os alunos abordarão as fraquezas e adotarão a melhoria contínua para melhorar a sua contribuição para os esforços de sustentabilidade.**

### 7.1 Compreender a Importância do Trabalho em Equipa

Cada posto de trabalho e cada empresa, inclusive no setor de alimentação e catering, **requer *hard skills* (competências técnicas) específicas e conhecimento especializado** dos funcionários para responder às demandas e tarefas do trabalho. No entanto, quando nos referimos a pontos fortes e fracos, geralmente referimo-nos **a *soft skills* (competências interpessoais) nas pessoas para lidar com várias situações de forma eficaz.**

O trabalho em equipa é uma característica profissional essencial, particularmente nos ambientes profissionais onde **o atendimento ao cliente é de suma importância.** Por um lado, as situações que exigem trabalho em equipa treinam internamente os funcionários para a prática **da escuta ativa e da comunicação.** Por outro lado, ao ser comunicativo com o cliente através dos mesmos elementos de trabalho em equipa, é fácil criar um **ambiente acolhedor,** melhorando assim a experiência do cliente. Ao mesmo tempo, o **trabalho em equipe cria um padrão comum de atendimento ao cliente,** o que significa que há coesão na experiência do cliente (Macaulay e Cook, 1995). Com isso em mente, **as atitudes individuais e coletivas estão interligadas.** As interações são geralmente individuais, mas através do trabalho em equipa, **cada membro trata o cliente, a comunidade de clientes e o ambiente de uma forma acordada.**

### 7.2 Abordar os pontos fracos e abraçar a melhoria contínua:

**Encontrar os seus pontos fracos** é uma abordagem diferente que você pode adotar para definir seus pontos fortes. Considere as tarefas ou **áreas do seu trabalho que acha mais difíceis de** executar ou onde está mais propenso a cometer erros. **A melhoria contínua** é uma **mentalidade sustentável** que usa estratégias de melhoria para se concentrar em áreas específicas da disfunção. Estamos, portanto, a referir-nos a **pequenas atividades** que fazem **uma diferença significativa** no esquema geral das coisas.

A razão pela qual associamos fraquezas com melhoria contínua é que **não devemos ver as fraquezas como inerentemente negativas**. Ao contrário desta perspectiva, **as fraquezas são naturais** e enfrentá-las é um processo de crescimento com um atributo positivo.

<b>Exercício 3: Perguntas de Avaliação (Reflexão e Tomada de Decisão Ética)</b>	
<b>Pré-requisitos</b>	Leitura dos capítulos 6 e 7.
<b>Hora</b>	1,5 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, Smartphone, ligação à internet, papel e caneta.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliação da compreensão dos capítulos anteriores.
<b>Instruções</b>	
<p><b>Diretrizes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta avaliação consiste em perguntas e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e competências abordadas no módulo.</li> <li>• Sistema de pontos com a maior pontuação de 100 pontos.</li> <li>• A pontuação mínima para aprovação é de 60 pontos.</li> <li>• Todas as perguntas devem ser preenchidas.</li> </ul> <p><b>Perguntas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflita sobre os seus objetivos sociais, culturais e económicos sustentáveis de longo prazo no setor de serviços de alimentação (20 pontos).</li> <li>2. Dê um exemplo de uma situação em que teria de demonstrar um comportamento responsável para contribuir para os esforços de sustentabilidade (20 pontos).</li> <li>3. Descreva uma decisão ética difícil num contexto empresarial sustentável e explique como agiria de forma responsável (20 pontos).</li> <li>4. Avaliar os pontos fortes e fracos de uma equipa no trabalho conjunto para</li> </ol>	

atingir os objetivos de sustentabilidade (20 pontos).

5. Identificar uma oportunidade de melhoria contínua dos esforços colaborativos de uma equipa (20 pontos).

## ESTUDO DE CASO – Restaurante Delta

Um caso de sucesso grego é o **Restaurante Delta**, localizado no **Centro Cultural da Fundação Stavros Niarchos** (SNFCC, 2022). Logo após apenas um ano de operação, ganhou duas **estrelas MICHELIN** e uma **estrela verde** no Guia MICHELIN Atenas 2022. Esta conquista não só posiciona a Delta entre os 3% melhores restaurantes de elite a nível mundial, mas também destaca a sua dedicação à gastronomia sustentável. O compromisso da Delta com o movimento de desperdício zero garante que todos os ingredientes sejam maximizados, desde entradas até sobremesas.



Fonte: <https://www.thecodemag.com/lifestyle/why-delta-is-the-most-ambitious-restaurant-in-athens/>

Como o primeiro restaurante de Atenas a receber esses elogios após avaliação inicial, o Delta incorpora a inovação na culinária grega.

### **Melhores Práticas implementadas pela Delta (Guia Michelin, 2023):**

- **Filosofia de desperdício zero:** Cada pedaço de alimento é utilizado, com qualquer excedente reincorporado em outros pratos, conservado ou compostado. Aderindo ao princípio de que nada deve ser desperdiçado, a Delta também oferece menus onívoros e veganos juntamente com as suas ofertas padrão, apoiando uma pegada ecológica reduzida.
- **Uso exclusivo de produtos locais:** frutas, legumes e até flores são provenientes de uma quinta muito perto de Atenas, enquanto as ervas crescem literalmente no telhado (no local). Esta norma é aplicada a todos os agricultores e jardineiros parceiros.

**Contribuição para a comunidade:** Com uma equipa predominantemente grega composta por talentos emergentes, a Delta enfatiza o fomento da criatividade local e a garantia da transferência de conhecimentos vitais para as próximas gerações.

<b>Atividade de Avaliação</b>	
<b>Pré-requisitos</b>	
<b>Hora</b>	
<b>Ferramentas</b>	
<b>Objetivos</b>	

<b>Com Formador</b>	<b>Sem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projeto Capstone</li> <li>✓ Perguntas de Avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pergunta de Avaliação</li> </ul>

## PROJETO CAPSTONE

### IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E DESIGN DE MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL NO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

**Uma visão geral do projeto é a seguinte:** O objetivo deste projeto CAPSTONE é avaliar a capacidade do aluno de usar as informações e habilidades adquiridas ao longo do curso para criar um plano de negócios viável para a indústria de catering. O/A aluno/a identificará requisitos, criará conceitos criativos e elaborará um plano para uma estratégia empresarial sustentável.

#### **Partes do procedimento:**

- 1. Mercado de Pesquisa:** Realizar pesquisas de mercado curtas para identificar pelo menos uma necessidade ambiental e social chave no setor de restauração. Resuma os resultados.
- 2. Conceito inovador para um modelo de negócio:** Esboço de uma ideia inovadora para um modelo de negócio de restauração sustentável. Explicar de que forma cria valor acrescentado para a empresa e as partes interessadas.
- 3. Planeamento de cenários:** Desenvolva um cenário futuro para o setor da restauração que esteja alinhado com os objetivos de sustentabilidade a longo prazo e explique como o planeamento de cenários pode ser utilizado no seu projeto.
- 4. Reflexão e Comportamento Responsável:** Reflita sobre os seus objetivos sustentáveis e como o seu plano se alinha com eles. Descreva quaisquer questões éticas relacionadas com o seu modelo de negócio.
- 5. Apresentação do projeto:** Faça uma breve apresentação resumindo os aspetos do

projeto do/a aluno/a. Destaque os principais insights, o conceito do modelo de negócios e o plano de implementação.

### **Avaliação do Projeto:**

O formador avaliará o projeto com base na qualidade e viabilidade da investigação, na criatividade da ideia do modelo de negócio, na profundidade do pensamento e na clareza da apresentação. A avaliação é holística, sem pontuações específicas.

## **Perguntas de Avaliação**

### **Diretrizes:**

- Esta avaliação consiste em perguntas e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e competências abordadas no módulo.
- Sistema de pontos com a maior pontuação de 100 pontos.
- A pontuação mínima para aprovação é de 60 pontos.
- Todas as perguntas devem ser preenchidas.

### **Práticas sustentáveis e identificação de necessidades**

6. Explique a importância de adotar práticas sustentáveis no setor da restauração e dê um exemplo de uma prática sustentável que implementou na sua função ou a partir das melhores práticas.
7. Listar três práticas para a gestão sustentável de resíduos no setor da restauração e explicar a sua importância.
8. Descreva o seu processo de realização de estudos de mercado e identificação de necessidades ambientais e sociais no setor da restauração.
9. Identifique duas necessidades ambientais fundamentais e duas necessidades sociais fundamentais no setor da restauração com base na sua pesquisa.
10. Identifique duas necessidades sociais fundamentais no setor da restauração com base na sua pesquisa.

### **Valor acrescentado e comportamento responsável.**

6. Dê um exemplo de um desafio ou obstáculo real ou hipotético que possa encontrar ao implementar uma das suas ideias inovadoras de modelo de negócio no setor da restauração e explique como enfrentaria este desafio de forma responsável e sustentável.
7. Apresentar duas ideias inovadoras para um modelo de negócio sustentável no setor da restauração e explicar como geram valor acrescentado para o negócio e

- dos seus *stakeholders*.
8. Descreva como pretende experimentar uma destas ideias para avaliar a sua viabilidade.
  9. Visualize um cenário futuro para a área de foco que esteja alinhado com as metas de sustentabilidade de longo prazo.
  10. Explicar o papel do planeamento de cenários na tomada de decisões num contexto empresarial sustentável.

### **Reflexão e Tomada de Decisão Ética**

6. Reflita sobre os seus objetivos sociais, culturais e económicos sustentáveis de longo prazo no setor de serviços de alimentação.
7. Dê um exemplo de uma situação em que teria de demonstrar um comportamento responsável para contribuir para os esforços de sustentabilidade.
8. Descreva uma decisão ética difícil num contexto empresarial sustentável e explique como agiria de forma responsável.
9. Avalie os pontos fortes e fracos de uma equipa ao trabalhar em conjunto para alcançar as metas de sustentabilidade.

Identificar uma oportunidade de melhoria contínua dos esforços colaborativos de uma equipa.

## TAREFA FINAL: Identificação de Necessidades e Desenho de Modelo de Negócio Sustentável no Sector da Restauração

### Módulo de Tarefa Final 5: Identificação de Necessidades e Design de Modelo de Negócio Sustentável no Sector da Restauração

<b>Pré-requisitos</b>	Módulo de Leitura 5.
<b>Hora</b>	4 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, Smartphone, ligação à internet, papel e caneta.
<b>Objetivos</b>	1. O objetivo deste projeto é avaliar a capacidade do/a aluno/a de utilizar a formação e as capacidades adquiridas ao longo do curso para criar um plano de negócios viável para a indústria da restauração. O/A aluno/a identificará requisitos, criará conceitos criativos e elaborará um plano para uma estratégia empresarial sustentável.

#### Instruções

##### Partes do procedimento:

- 1. Mercado de Pesquisa:** Realizar pesquisas de mercado curtas para identificar pelo menos uma necessidade ambiental e social chave no setor de restauração. Resuma os resultados.
- 2. Conceito inovador para um modelo de negócio:** Esboço de uma ideia inovadora para um modelo de negócio de restauração sustentável. Explicar de que forma cria valor acrescentado para a empresa e as partes interessadas.
- 3. Planeamento de cenários:** Desenvolva um cenário futuro para o setor da restauração que esteja alinhado com os objetivos de sustentabilidade a longo prazo e explique como o planeamento de cenários pode ser utilizado no seu projeto.
- 4. Reflexão e Comportamento Responsável:** Reflita sobre os seus objetivos sustentáveis e como o seu plano se alinha com eles. Descreva quaisquer questões éticas relacionadas com o seu modelo de negócio.
- 5. Apresentação do projeto:** Faça uma breve apresentação resumindo os aspetos do projeto do/a aluno/a. Destaque os principais insights, o conceito do modelo de negócios e o plano de implementação.

### **Avaliação do Projeto:**

O formador avaliará o projeto com base na qualidade e viabilidade da investigação, na criatividade da ideia do modelo de negócio, na profundidade do pensamento e na clareza da apresentação. A avaliação é holística, sem pontuações específicas.

## **Extras**

### **1. Leituras adicionais**

- ↑ Jeff R. (18 de fevereiro de 2023). Utilizar uma matriz 2x2 para planear o seu futuro. LinkedIn. [Utilizar uma matriz 2x2 para planear o seu futuro | LinkedIn](#)
- Magretta, J. (maio de 2002). Por que os modelos de negócios são importantes. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- De Bruin (2016). Digitalização do Ambiente: Análise PESTEL. Negócio para si. Disponível em: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Rosa H. (s.d.). Viés de disponibilidade: a tendência de usar informações que facilmente vêm à mente. Laboratório Ness. [Viés de disponibilidade: a tendência de usar informações que facilmente vêm à mente \(nesslabs.com\)](#)
- ↑ Shewan D. (12 de setembro de 2023). Como fazer uma análise SWOT. WordStream. [Como fazer uma análise SWOT \(Exemplos & Modelo Grátis!\) \(wordstream.com\)](#)
- Strategyzer (s.d.). O Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- O Laboratório de Decisão (s.d.). Vieses Cognitivos. [Lista de Vieses Cognitivos e Heurísticas - O Laboratório de Decisão](#)
- A Tela da Proposta de Valor (s.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Biblioteca da UNSW (s.d.). Fontes primárias e secundárias. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

### **2. Bibliografia**

- Lahti T, Wincent J, Parida c. Uma definição e revisão teórica da economia circular, da criação de valor e dos modelos empresariais sustentáveis: onde estamos agora e para onde deve avançar a investigação no futuro? Sustentabilidade. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Ekinci, U. (s.d.). Quais são as melhores ferramentas e técnicas para o planeamento de cenários em tempos incertos? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best->

- [tools-techniques-scenario-planning](#)
- Harvard Business Review (28 de julho de 2020). Como criar uma Proposta de Valor Eficaz. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
  - □ Howarth R. (23 de setembro de 2020). O que é Estratégia? Instituto de Pensamento Estratégico. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
  - Metodologia IBM Garage (s.d.). Definir objetivos de negócio. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
  - Khodeir L. M., Othman R. (2018). Examinar a interação entre os princípios lean e sustentabilidade no processo de gestão da indústria de AEC. Revista de Engenharia Ain Shams. Volume 9, Edição 4, Páginas 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>
  - Instituto Lean Enterprise (s.d.). O que é Lean? <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>
  - Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Iniciativas Locais: Fatores e Lições para o Desenvolvimento Sustentável. Instituto Sueco de Assuntos Internacionais. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf> )
  - Long, T.B. (2019). Estratégias de Negócios Sustentáveis. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (orgs) Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Enciclopédia dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_49-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_49-1)
  - Macaulay S., Cozinhos S. (1995). Trabalho prático em equipe para atendimento ao cliente. Gestão de Desempenho de Equipas. Vol. 1, nº 3, pp. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
  - Guia Michelin (2023). Atenas: dois restaurantes excepcionais que prometem uma experiência gastronômica requintada sustentável. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>
  - Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Propostas de valor sustentáveis e valor percebido pelo cliente: Caso da biblioteca de roupas. Jornal de Produção Mais Limpa. Volume 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
  - NRDC (9 de fevereiro de 2023). O que é Greenwashing? [O que é Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/greenwashing)
  - Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Relação entre Estratégia Empresarial e Modelo de Negócio estudada numa Amostra de Empresas de Serviços. Jornal da Competitividade. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
  - SNFC (3 de outubro de 2022). O Restaurante Delta foi premiado com Duas Estrelas e Uma Estrela Verde na edição de 2022 do Guia MICHELIN Atenas. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
  - Timmers, P. (1998). Modelos de negócio para mercados eletrônicos. Mercados Eletrônicos, 8(2), p. 4
  - Administração de Pequenas Empresas dos EUA (s.d.). Pesquisa de mercado e análise competitiva. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>
  - □ Zujewski B. (28 de abril de 2022). Como escolher a certificação Green Business certa. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>