



Co-funded by  
the European Union



**SSPICE IT!**

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

## SSPICE IT! - Programa de Competências de Sustentabilidade para Operadores de Restauração Internacional e Empreendedores através de Formação Integrada

O projeto é cofinanciado pela Comissão Europeia no âmbito do programa Erasmus+.

O conteúdo desta publicação reflete apenas a visão do SSPICE IT Consortium, não sendo a Comissão responsável por qualquer utilização que possa ser feita da informação nela contida.

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>Modelo de Negócio Sustentável</b>	
<b>SUB ÁREA DE REFERÊNCIA</b>	<i>Empreendedorismo</i>	
<b>HORAS</b>	5	
<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Adotar práticas sustentáveis no trabalho:</b> compreenda a importância de adotar práticas sustentáveis nas suas funções e integre os princípios da sustentabilidade nas suas atividades profissionais.</li> <li><b>2. Identificar práticas coerentes com a gestão sustentável de resíduos:</b> identificar e implementar práticas alinhadas com a gestão sustentável de resíduos para reduzir o desperdício e promover a utilização eficiente dos recursos.</li> <li><b>3. Desenvolver um menu e ofertas sustentáveis:</b> crie um menu focado em ingredientes sazonais, produzidos localmente, com quantidades mais pequenas de produtos de origem animal, e expanda os pratos à base de plantas para os alinhar com práticas alimentares sustentáveis.</li> <li><b>4. Selecionar sistemas de produção sustentáveis:</b> escolha sistemas de produção sustentáveis para todos os alimentos e consumíveis, de modo a reduzir a pegada ecológica das suas operações comerciais.</li> <li><b>5. Desenvolver diversas ideias e oportunidades para criar valor:</b> explorar e experimentar abordagens inovadoras para desenvolver diversas ideias e oportunidades para um modelo de negócio sustentável que crie valor tanto para o negócio como para os seus <i>stakeholders</i>.</li> <li><b>6. Identificar as necessidades e os desafios para um modelo de negócio sustentável:</b> realizar uma pesquisa de mercado abrangente e identificar as necessidades ambientais e sociais para informar o desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável.</li> <li><b>7. Agir com responsabilidade:</b> tome decisões éticas e aja com responsabilidade num contexto empresarial sustentável, alinhando as ações com os objetivos de sustentabilidade.</li> </ol> <p>Ao atingir estes objetivos de aprendizagem, os alunos desenvolverão as competências necessárias para identificar necessidades e desafios, visualizar ideias inovadoras e conceber um modelo de negócio sustentável que promova a responsabilidade ambiental e social, ao mesmo tempo que cria valor a longo prazo para a sua organização e partes interessadas.</p>		
<b>ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM</b>		
<b>Teórico</b>	<b>Prático</b>	

▪ Manual do aluno	▪ Atividade em grupo
-------------------	----------------------

## Submódulo n°14: Introdução aos Modelos de Negócio Sustentáveis

### CONTEÚDO

SUBMÓDULO 14: INTRODUÇÃO AOS MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS .....	5
1. O que é um modelo de negócio sustentável?.....	5
1.1. O que é um modelo de negócio?.....	5
1.2. O que torna um modelo de negócio sustentável? .....	6
2. Modelos de negócio sustentáveis na prática.....	6
2.1. Modelo de franchising .....	7
2.2. Casual Dining .....	7
2.3. Fine Dining.....	7
2.4. Buffet Model.....	7
2.5. Delivery Only .....	8
2.6. Ghost Kitchen.....	8
Exercício: Questões de avaliação .....	9
3. Implementar operações sustentáveis .....	9
3.1 Eficiência de recursos .....	10
3.2 Redução de Resíduos .....	10
3.3 Fontes de energia sustentáveis .....	10
4. Elaboração de um menu e ofertas sustentáveis.....	11
4.1 Fornecimento de ingredientes sazonais e locais.....	11

<b>4.2</b>	<b>Adoção do conceito de <i>Food Miles</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>4.3</b>	<b>Promoção de pratos à base de plantas e amigos dos animais .....</b>	<b>12</b>
<b>4.4</b>	<b>Dimensão da Empresa.....</b>	<b>12</b>
<b>4.5</b>	<b>Sensibilizar os <i>Chefs</i> para Práticas Sustentáveis .....</b>	<b>12</b>
<b>4.6</b>	<b>Eliminar Erros.....</b>	<b>13</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.</b>	<b>Leituras complementares.....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>Bibliografia.....</b>	<b>15</b>

## SUBMÓDULO 14: Introdução aos modelos de negócio sustentáveis

### 1. O que é um modelo de negócio sustentável?

**Esta secção atua como uma introdução para o aluno compreender e considerar as razões por detrás da exploração do Design de Modelos de Negócio, com base nas necessidades identificadas num Mercado e dentro do contexto do Marketing e Desenvolvimento Sustentável.**

Numa era marcada por crescentes preocupações ambientais e por uma crescente consciencialização sobre os recursos finitos do nosso planeta, está em curso uma mudança transformadora no panorama empresarial e na respetiva comunicação de novas necessidades e desafios. Para enfrentar adequadamente este desafio, é necessário explorar os conceitos por detrás do design do Modelo de Negócio Sustentável, com base nos princípios de **marketing, pensamento estratégico e avaliações contínuas.**



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

#### 1.1. O que é um modelo de negócio?

Segundo Timmers (1998, p. 4), um modelo de negócio é constituído por três elementos:

- a. Uma **arquitetura** para os **fluxos** de **produtos, serviços e informação**, incluindo uma descrição dos vários atores comerciais e das suas funções.

- b. Uma descrição dos potenciais benefícios para os vários intervenientes empresariais.
- c. Uma descrição das **fontes de receita**.

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

Como demonstrado na definição anterior, o grau de compromisso com a sustentabilidade orientada pelo negócio é influenciado por um número bastante grande de variáveis. A crescente consciência social e ambiental catalisou o início dos Modelos de Negócio Sustentáveis (SBMs). É claro que estes modelos se baseiam na compreensão existente dos Modelos de Negócio padrão. Se adotássemos as definições anteriormente utilizadas, um Modelo de Negócio Sustentável compreende:

- a. Uma arquitetura para um produto **verde**, serviço e fluxos de informação **sustentáveis**, incluindo uma descrição das diversas partes interessadas e das suas funções.
- b. Uma descrição dos potenciais benefícios (a seguir)/**efeitos adversos (a evitar)** para os vários intervenientes **empresariais, sociais e ambientais**.
- c. Uma descrição de fontes **sustentáveis** de receita.

No centro dos modelos de negócio está a **orquestração de valor** — a combinação de criação de produtos, distribuição e presença no mercado. Em contraste com as suas congéneres tradicionais, as SBM representam não só considerações económicas, mas também a **administração ambiental e a integridade social**. É uma abordagem holística, um reconhecimento de que a trajetória do sucesso empresarial se estende para além dos balanços, abrangendo os domínios da ecologia e da sociedade.



Poderá questionar-se **como é que o marketing e a comunicação estão ligados 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 perceção de valor do consumidor**. Curiosamente, um modelo de negócio também pode ser visto como uma história ou até mesmo como um ecrã. Ambas as noções são compatíveis com a **natureza narrativa do marketing**.

## 2. Modelos de negócio sustentáveis na prática

Neste capítulo, o aluno identificará alguns dos modelos de negócio populares e de que forma podem ser mais ou menos sustentáveis. Diferentes modelos têm processos variados, o que torna as oportunidades para um processo mais ecológico também exclusivas para cada modelo de negócio. Por conseguinte, é altamente benéfico rever alguns dos modelos de negócio mais populares nos setores da restauração e buffet.

### 2.1. Modelo de franchising

Um modelo de franchising é uma forma de conduzir negócios em que um comprador, **o francheado, adquire os direitos de utilização do nome e da marca de uma empresa existente**. Em maior ou menor grau, **o comprador adota também o menu e os procedimentos principais** da empresa original.

O franchising tem vantagens e desvantagens porque **a cultura é um dos aspetos mais difíceis de transferir para os francheados**. No entanto, se uma cultura que apoia **o desenvolvimento sustentável for genuinamente transformada num dos aspetos centrais de um acordo** com um francheado e existirem **mecanismos de monitorização apropriados** para observar se todas as práticas estão a ser implementadas corretamente, então a expansão de um franchising pode ajudar na **adoção horizontal de operações comerciais bem-sucedidas** (Ackerman, 2018). Uma forma de implementar um acordo de franchising bem-sucedido é contratar mentores da empresa original, pois estes poderão transferir práticas e hábitos de forma mais orgânica para o pessoal (Yetim, 2021).

### 2.2. Casual Dining

Talvez a imagem mais comum que nos ocorre quando a palavra restaurante é mencionada é a de um restaurante casual. É um modelo que oferece um ambiente casual e descontraído. No entanto, não deve ser confundido com fast food, pois o serviço e a qualidade dos ingredientes utilizados são de alto padrão.

### 2.3. Fine Dining

O Fine Dining tem como objetivo proporcionar uma experiência **luxuosa**, com ênfase nos **sabores delicados, na técnica e na atmosfera**. Devido aos preços elevados e às porções mais pequenas, **o desperdício alimentar produzido pelos consumidores é mínimo**. No entanto, como os chefs colocam uma grande ênfase nos elevados padrões alimentares e especialmente nos elementos estéticos, aparando os alimentos e descartando partes de frutas, legumes ou carne que não pintam a “tela” da forma correta, existe uma quantidade significativa de desperdício alimentar produzido na cozinha (Bronte, 2017). Portanto, deve ser considerada a gestão ou incorporação adequada de resíduos.

### 2.4. Buffet Model

O modelo de negócio de Buffet é **conhecido** pela produção de desperdício alimentar. Em vez de pedir por menu, o que significa que uma parte da preparação da refeição só começa quando um pedido é feito por um cliente, **a preparação do volume de alimentos é estimada em média**. Além disso, um buffet de sucesso comunica que há comida suficiente para todos, mesmo que cada pessoa experimente todos os tipos de comida (Kundamal, 2022).

## 2.5. Delivery Only

Muitos consumidores **preferem comer nos seus espaços pessoais ou de trabalho** ou simplesmente não têm **tempo para cozinhar**. A entrega é uma solução simples para esta categoria de problemas que os consumidores enfrentam. Isto significa que os **processos sustentáveis estão relacionados com a entrega** (como o uso de bicicletas, e-bikes ou veículos elétricos), **embalagens sustentáveis** e **publicidade sustentável**, através da utilização de **anúncios digitais ou online**, em vez da distribuição de folhetos.

Embora há algum tempo a entrega estivesse **associada** principalmente a **fast food ou fast dining**, a **pandemia da COVID-19 forçou inúmeras empresas a mudar e a depender exclusivamente da entrega**, o que efetivamente mudou os seus modelos de negócio, pelo menos temporariamente. No entanto, mesmo após a Covid-19, a entrega manteve-se e **é aceite por um maior leque de estabelecimentos** (Gavilan et al., 2021).

## 2.6. Ghost Kitchen

Alguns restaurantes, principalmente os de alta gastronomia, ainda **não querem ser associados à entrega**, pois esta está normalmente associada a fast food ou a **marcas de baixo custo**. Afinal, a mesa atmosférica de um restaurante bem concebido é uma parte importante do que um restaurante pode oferecer, mas não consegue entregar em casa. No entanto, **a entrega continua a ser uma ótima fonte de receita**, o que a torna uma opção atrativa a considerar. Então, como podem os restaurantes sofisticados oferecer entrega sem alterar a sua marca? A resposta é **cozinhas fantasmas**.

As Ghost Kitchens são **cozinhas virtuais** que permitem a entrega de comida online ou por telefone, sem oferecer um local onde possa comer ou **levar a comida para casa**. Isto significa que até um restaurante requintado pode criar uma **segunda marca distinta**, oferecendo entrega.

Estabelecer uma cozinha fantasma em primeiro lugar indica que a **capacidade do restaurante não está a ser utilizada ao máximo** para o equipamento, espaço e número de funcionários fornecidos. A Ghost Kitchen pode resultar numa **maior**



**sustentabilidade**, uma vez que o equipamento é utilizado em maior capacidade enquanto os alimentos armazenados circulam mais, **minimizando o desperdício alimentar relacionado com o armazenamento**. Ao mesmo tempo, o que seria visto como desperdício alimentar num restaurante de luxo pode ser um **ingrediente alimentar perfeitamente comestível**, que pode ser utilizado em pratos mais casuais.

<b>Exercício: Questões de avaliação</b>	
<b>Pré-requisitos</b>	/
<b>Duração</b>	1 hora
<b>Ferramentas</b>	PC, Smartphone, internet connection, pen and paper.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliação da compreensão dos capítulos anteriores.
<b>Orientações</b>	
<p>Na maioria das vezes, o modelo de negócio real será uma combinação das características descritas em cada tipo distinto mencionado.</p> <p>Nesta atividade, encontrará uma descrição de um restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As famílias costumam jantar lá</li> <li>• Viu a mesma marca em três outras cidades</li> <li>• O restaurante afirma que não oferece entrega</li> <li>• Abre a tua aplicação de entrega favorita e descobre uma marca que oferece um menu semelhante com o mesmo molho secreto.</li> </ul> <p>Descreve a combinação de elementos do modelo de negócio utilizados para.</p>	

**Solução:** Casual Dining Franchise with a Ghost Kitchen

### 3. Implementar operações sustentáveis

Neste capítulo, o aluno analisará a implementação de determinados processos ou abordagens de operações comerciais sustentáveis, que podem fazer a diferença no resultado de um restaurante ou estabelecimento buffet. Embora alguns elementos dos mesmos já tenham sido explorados do ponto de vista de um modelo de negócio como um todo, o aluno irá focar-se naqueles que são mais eficazes em termos de sustentabilidade e pegada de carbono.

Já reparou que usar exemplos simples pode fazer com que se lembre de conceitos complexos? É isso que faremos aqui! Após cada processo, faremos referência a um exemplo de quão simples estes conceitos podem ser analisados.

### 3.1 Eficiência de recursos

A eficiência dos recursos, definida como **a relação entre um determinado benefício ou resultado e a utilização dos recursos naturais necessários para o mesmo**, é fundamental para as empresas que procuram o sucesso económico e a responsabilidade ambiental (NITI Aayog, 2017). No contexto de um restaurante ou estabelecimento de buffet, a eficiência dos recursos pode ser conseguida através da otimização dos processos para **utilizar menos ingredientes, reduzir o consumo de energia e minimizar a geração de resíduos**. Por exemplo, uma gestão eficiente da cozinha pode levar à **produção de refeições com menos ingredientes, reduzindo os custos e o impacto ambiental**.

**Para fazer a nossa sopa de cenoura, considere métodos de cozedura lenta ou incorpore restos de vegetais para dar mais profundidade, minimizando a necessidade de ingredientes excessivos.**

### 3.2 Redução de Resíduos

A redução de resíduos é um resultado direto da melhoria da eficiência dos recursos. Ao utilizar **menos recursos** por produção, **a geração de resíduos é inerentemente minimizada**. Num restaurante, isto pode envolver uma **gestão cuidadosa do stock**, o **controlo de porções e a implementação de práticas que reaproveitem ou reutilizem determinados ingredientes**. Além disso, as estratégias de gestão de resíduos, incluindo a reciclagem, desempenham um papel crucial. A reciclagem atua como uma proteção para os resíduos que não podem ser totalmente evitados, contribuindo para um sistema de eliminação de resíduos mais sustentável.

**Descobre que parte do desperdício de cenoura é perfeitamente adequado para o bolo de cenoura desta sexta-feira!**

### 3.3 Fontes de energia sustentáveis

O consumo de energia é um aspeto significativo das operações de restauração e serviços de buffet, sendo a **eletricidade e o aquecimento** essenciais para a

produção de alimentos. A **transição para fontes de energia sustentáveis**, como a energia solar e outras energias renováveis, é uma estratégia fundamental para reduzir a pegada ambiental destes estabelecimentos. A implementação de **aparelhos e tecnologias energeticamente eficientes** pode melhorar ainda mais a **sustentabilidade global da utilização de energia** (Energy Star, s.d.). A energia sustentável também deve ser tida em conta na distribuição e na entrega.

*Em vez de utilizar gás natural, prepara a sopa num fogão elétrico, que utiliza eletricidade a partir de uma fonte de energia renovável. Um cliente pediu uma saborosa sopa de cenoura para entrega. A entrega será feita de bicicleta, gerando zero emissões de carbono relacionadas com os transportes.*

#### 4. Elaboração de um menu e ofertas sustentáveis

Neste capítulo, os alunos irão analisar a importância de criar um menu sustentável, bem como de adquirir ingredientes sazonais e produzidos localmente. Identificarão os benefícios de apoiar os produtores locais e reduzir a pegada de carbono dos seus alimentos oferecidos.

##### 4.1 Fornecimento de ingredientes sazonais e locais

O elemento inicial que forma o menu é o **próprio fornecimento**. O que vem no **prato**, deve chegar primeiro à **cozinha**. Pense por um minuto em **que pratos estariam disponíveis no menu** se só pudesse **utilizar ingredientes de fora da sua região e apenas durante estações específicas**. Inegavelmente, em tais circunstâncias, haveria muito menos variedade. Por exemplo, não seria fácil gerir um **restaurante mediterrânico tradicional num país escandinavo**. Por estas razões, **outros pontos fortes do menu devem ser promovidos**, como a frescura dos ingredientes, enquanto as variações de **pratos estrangeiros** podem ser feitas com **ingredientes locais alternativos**.

É evidente que também **existe um impacto social positivo nas comunidades locais através do apoio aos fornecedores locais**. Infelizmente, o sabor nem sempre corresponde à marca da quinta ou do jardim. Consegue pensar em formas eficazes de comunicar o **envolvimento de fornecedores locais**? Considera que boas **competências de marketing e storytelling** são relevantes para isso?

##### 4.2 Adoção do conceito de *Food Miles*

As milhas alimentares servem como método para **avaliar a distância que os alimentos percorrem** antes de chegarem ao consumidor final. Esta abordagem fornece informações valiosas sobre a **pegada ambiental** dos alimentos e dos seus componentes. Abrange não só o **transporte de alimentos até aos consumidores**, mas também o **processo de gestão de resíduos alimentares, transportando-os para longe dos consumidores e, eventualmente, para aterros sanitários** (FoodMiles, s.d.).

Devido ao fenómeno da **globalização**, as pessoas esquecem-se muitas vezes das regiões geográficas de origem dos ingredientes. Para que os alunos descubram a **distância** que um único ingrediente pode percorrer, pode pedir-lhes que utilizem uma simples Calculadora de Milhas Alimentares ([Food Miles Calculator](#)).

### 4.3 Promoção de pratos à base de plantas e amigos dos animais

Um restaurante ou uma empresa de buffet deve **responder à crescente procura de opções ecológicas e saudáveis**, expandindo as suas ofertas baseadas em vegetais. **Reduzir a dependência de produtos de origem animal** não só está alinhado com os princípios éticos, como também aborda as questões ambientais. Assim sendo, pode criar um menu que atenda a **diversas preferências alimentares** e, ao mesmo tempo, promova a sustentabilidade. **Sabia que as pessoas que seguem uma dieta baseada em vegetais são responsáveis por menos 75% de gases com efeito de estufa** (Buckley, 2023)?

### 4.4 Dimensão da Empresa

**A noção de que os pequenos estabelecimentos têm um impacto insignificante no ambiente deve ser posta em causa.** Mesmo em espaços confinados, as ideias inovadoras podem prosperar. Ao promover a criatividade e implementar práticas sustentáveis, os **pequenos estabelecimentos podem desempenhar um papel fundamental** no movimento mais amplo em direção a experiências culinárias amigas do ambiente. Não só a **ação coletiva** das pequenas empresas é considerável, como é preciso ter em conta que **qualquer pequena empresa pode tornar-se grande um dia**. Ao permitir que mais empresas cresçam de forma sustentável, mais empresas vizinhas serão inspiradas a seguir o mesmo caminho. No entanto, se os ingredientes e os materiais forem de origem local, um **fornecedor local** poderá não conseguir satisfazer a procura. Neste caso, **o negócio em crescimento deve continuar a encontrar fornecedores locais**, ao contrário da solução mais fácil de mudar para um internacional.

### 4.5 Sensibilizar os Chefs para Práticas Sustentáveis

## **Qual acredita ser o papel do chef na implementação de práticas sustentáveis? Colocaria a atividade deles em processos de gestão ou operações principais e porquê?**

Capacite a sua equipa de cozinha com o conhecimento e as competências para minimizar o desperdício alimentar e adotar práticas sustentáveis. Desde **a reutilização de sobras** até à **gestão de stocks excessivos**, cultivar hábitos sustentáveis na cozinha aumenta a eficiência e alinha-se com uma bússola moral culinária responsável (Sengupta, 2022).

### **4.6 Eliminar Erros**

É claro que **cometer erros é ótimo para os processos de aprendizagem**. O ideal, porém, é **eliminar os erros que se repetem, em resultado da sua incorporação no comportamento das suas pessoas e, por isso, não fornecem valor de aprendizagem**. Neste caso, a correção do erro resulta na **melhoria geral dos processos**. (Klein, 2023)

## ANEXOS

### 1. Leituras complementares

- De Bruin (2016). Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Business-to-you. Available at: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Fedorova, A. (2020). Research and analysis of business processes in a catering enterprise. CPT2020 The 8th International Scientific Conference on Computing in Physics and Technology Proceedings, 161–186. [https://doi.org/10.30987/conferencearticle\\_5fd755c0127bd9.87408786](https://doi.org/10.30987/conferencearticle_5fd755c0127bd9.87408786)
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. Journal of Cleaner Production, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Jeff R. (February 18, 2023). Using a 2x2 matrix to plan your future. LinkedIn. [Using a 2x2 matrix to plan your future | LinkedIn](#)
- Magretta J. (May 2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Maynard, D. D. C., Zandonadi, R. P., Nakano, E. Y., & Botelho, R. B. A. (2020). Sustainability Indicators in Restaurants: The Development of a Checklist. Sustainability, 12(10), 4076. <https://doi.org/10.3390/su12104076>
- Ratushnyak, E. S., & Shapovalov, V. V. (2023). Key Aspects of Sustainable Business Model Innovation. In E. G. Popkova (Ed.), Smart Green Innovations in Industry 4.0 for Climate Change Risk Management (pp. 105–113). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-28457-1_11)
- Rose H. (n.d.). Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind. Ness Lab. [Availability bias: the tendency to use information that easily comes to mind \(nesslabs.com\)](https://nesslabs.com/availability-bias/)
- Shewan D. (September 12, 2023). How to Do a SWOT Analysis. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](https://wordstream.com/blog/how-to-do-a-swot-analysis/)
- Strategyzer (n.d.). The Business Model Canvas. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- TEDx Talks (January 12, 2015). Gamification at Work | Janaki Kumar | TEDxGraz. Youtube. [Gamification at work | Janaki Kumar | TEDxGraz - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)
- The Decision Lab (n.d.). Cognitive Biases. [List of Cognitive Biases and Heuristics - The Decision Lab](https://www.decisionlab.com/cognitive-biases/)
- The Sustainable Restaurant Association (n.d.) An organization dedicated to promoting sustainability in the food service sector. <https://www.thesra.org/>
- The Value Proposition Canvas (n.d.). Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- UNSW Library (n.d.). Primary and Secondary sources. UNSW. <https://www.library.unsw.edu.au/using-the-library/information-resources/primary-and-secondary-sources>

## 2. Bibliografia

- Ackerman T. (2018) "Why Company Culture is Crucial in The Franchise System", Forbes, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/07/why-company-culture-is-crucial-in-the-franchise-system/>
- Agile Alliance (n.d.) "What is Agile?" available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Alt R. (2021) Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. Journal of Smart Tourism. Vol. 1, No. 1. DOI:10.52255/smarttourism.2021.1.1.9
- Bronte G. (2017) "Talking trash: Tackling the industry's dirty little secret", Restaurant, available at: <https://www.restaurantonline.co.uk/>
- Buckley C. (July 21, 2023), "Save the Planet, Put Down that Hamburger", available at: [Save the Planet, Put Down that Hamburger - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2023/07/21/us/sustainability/save-the-planet-put-down-that-hamburger/)
- Dsouza, Prima & Ks, Krithi & Nayak, Priyanka & R., Bhuhava (2021) "E-BUSINESS PROCESSES IN FOOD SERVICES", International Journal of Advanced Research. 9. 821-829
- Diana Gavilan, Adela Balderas-Cejudo, Susana Fernández-Lores, Gema Martínez-Navarro, Innovation in online food delivery: Learnings from COVID-19, International Journal of Gastronomy and Food Science, Volume 24, 2021, 100330, ISSN 1878-450X, <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>.
- Ekanem I. (2017) "Writing a Business Plan", Routledge, pp. 52-53
- Energy Star (n.d.). ENERGY STAR for Small Business: Restaurants. [https://www.energystar.gov/buildings/resources\\_audience/small\\_biz/restaurants](https://www.energystar.gov/buildings/resources_audience/small_biz/restaurants)
- Ekinici, U. (n.d.). What are the best tools and techniques for scenario planning in uncertain times? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-tools-techniques-scenario-planning>
- FoodMiles (n.d.) "Food miles calculator" available at: <https://www.foodmiles.com/>
- Growth Engineering (July 6, 2023). The Ultimate Definition of Gamification (With 6 Real World Examples). <https://www.growthengineering.co.uk/definition-of-gamification/>
- Harvard Business Review (July 28, 2020). How to create an Effective Value Proposition. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>
- Hassoun Abdo, Marvin Hans J. P., Bouzembrak Yamine, Barba Francisco J., Castagnini Juan Manuel, Pallarés Noelia, Rabail Roshina, Aadil Rana Muhammad, Bangar Sneh Punia, Bhat Rajeev, Cropotova Janna, Maqsood Sajid, Regenstein Joe M. (2023). Digital transformation in the agri-food industry: recent applications and the role of the COVID-19 pandemic. Frontiers in Sustainable Food Systems. Vol. 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2023.1217813>
- Howarth R. (September 23, 2020). What is Strategy? Strategic Thinking Institute. <https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/>
- IBM Garage Methodology (n.d.). Define business Objectives. IBM. <https://www.ibm.com/garage/method/practices/discover/build-a-business-objective/>
- Khodeir L. M., Othman R. (2018). Examining the interaction between lean and sustainability principles in the management process of AEC industry. Ain Shams Engineering Journal. Volume 9, Issue 4, Pages 1627-1634. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2016.12.005>

- Klein E. (2023) "6 cooking mistakes you're making that are bad for the environment, according to a chef", Insider, available at: <https://www.insider.com/kitchen-mistakes-bad-for-environment-earth-month-2023-4>
- Kundamal R. (2022) "The Unsustainability of Buffet Food Waste", Global Research and Consulting Group Insights, available at: <https://insights.grcglobalgroup.com/the-unsustainability-of-buffet-food-waste/>
- NITI Aayog (2017) "Strategy on Resource Efficiency", EU Delegation to India
- Lahti T, Wincent J, Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where Are We Now and Where Should Research Move in the Future? Sustainability. 2018; 10(8):2799. <https://doi.org/10.3390/su10082799>
- [Lean Enterprise Institute \(n.d.\). What is Lean? https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/](https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/)
- Leonardsson H., Habyarimana J.B., (2022). Local Initiatives: Factors in and Lessons for Sustainable Development. Swedish Institute of International Affairs. <https://www.ui.se/globalassets/ui.se-eng/publications/ui-publications/2022/ui-paper-no.-3-2022.pdf> )
- Long, T.B. (2019). Sustainable Business Strategies. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Decent Work and Economic Growth. Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals. 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., Cook S. (1995). Practical teamwork for customer service. Team Performance Management. Vol. 1 No. 3, pp. 35-41. <https://doi.org/10.1108/13527599510084858>
- Michelin Guide (2023). Athens: two exceptional restaurants promising a sustainable fine dining experience. <https://guide.michelin.com/gr/en/article/travel/athens-two-exceptional-restaurants-promising-a-sustainable-fine-dining-experience>
- Minttu Laukkanen, Nina Tura, (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case. Journal of Cleaner Production. Volume 378, 2022, 134321, ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
- NRDC (February 9, 2023). What is Greenwashing? [What Is Greenwashing? \(nrdc.org\)](https://www.nrdc.org/what-is-greenwashing/)
- Sengupta S. (March 25, 2022). Sustainable Gastronomy: Chefs Changing the Food Industry. Seventeen Goals Magazin. <https://www.17goalsmagazin.de/en/sustainable-gastronomy-healthy-eating-habits/>
- Slavik, Stefan & Zagorsek, Branislav. (2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. Journal of Competitiveness. 8. 72-84. 10.7441/joc.2016.04.05.
- SNFC (October 3, 2022). Delta Restaurant was awarded Two Stars and One Green Star in the 2022 edition of the MICHELIN Guide Athens. <https://www.snfcc.org/en/news/delta-restaurant-was-awarded-two-stars-and-one-green-star-2022-edition-michelin-guide-athens>
- The Agile Manifesto Authors (2019) "Agile Manifesto", available at: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Electronic Markets, 8(2), p. 4
- United Nations Framework Convention on Climate Change (2023) "MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland", available at: [MAX Burgers: Creating the World's First "Climate Positive" Menu | Sweden, Norway, Denmark, Poland | UNFCCC](https://www.unfccc.org/news/max-burgers-creating-the-worlds-first-climate-positive-menu-sweden-norway-denmark-poland)
- U.S. Small Business Administration (n.d.). Market research and competitive analysis.



<https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis>

- Walker I. (January 12, 2022). The Saga Of The Ultra-Rare McDonald's DS Game Comes To An End After 11 Long Years. <https://kotaku.com/we-can-all-finally-learn-how-to-make-big-macs-on-ninten-1848347540>
- Yetim A. (November 17, 2021). How mentorship can shape sustainable IT. BCS. <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/how-mentorship-can-shape-sustainable-it/>
- Zujewski B. (April 28, 2022). How to Choose the Right Green Business Certification. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/certification-benefits/how-to-choose-the-right-green-business-certification/>