



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**

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

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

## **Submódulo nº15: Como planear um modelo de negócio sustentável a longo prazo**

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>A Sustainable Business Model</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>1. <b>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>2. <b>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>3. <b>Explorar e experimentar abordagens inovadoras:</b> adote abordagens inovadoras para enfrentar os desafios da sustentabilidade e descubra soluções criativas para práticas comerciais sustentáveis.</li> <li>4. <b>Visualizar cenários futuros para ajudar a orientar esforços e ações:</b> visualize cenários futuros que se alinhem com objetivos de sustentabilidade social, cultural e económica a longo prazo e utilize o planeamento de cenários para a tomada de decisões num contexto empresarial sustentável.</li> <li>5. <b>Refletir sobre quão sustentáveis são as metas e ações sociais, culturais e económicas de longo prazo:</b> reflita sobre as suas metas e ações sociais, culturais e económicas de longo prazo e adote um comportamento responsável para contribuir para os esforços 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 organização e partes interessadas.</p>		
<b>ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM</b>		
<b>Teórico</b>	<b>Prático</b>	

▪ Manual do Aluno	▪ Atividades em Grupo
-------------------	-----------------------

## CONTEÚDO

SUBMÓDULO 15: COMO PLANEAR UM MODELO DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEL A LONGO PRAZO .....	5
1. Vantagens das cadeias locais de distribuição de alimentos .....	5
1.1. Realização de pesquisa de mercado .....	5
Exercício 1: Questões de avaliação (Práticas sustentáveis e identificação de necessidades) .....	8
2. Compreender a ligação entre um modelo de negócio e uma estratégia .....	8
2.1. O que são Objetivos? .....	9
2.2. O que é Estratégia? .....	9
2.3. Estratégias e Modelos de Negócios .....	9
2.4. Desenvolver uma Proposta de Valor Sustentável .....	10
3. Visualizar o futuro para negócios sustentáveis .....	13
Exercício 2: Questões de avaliação (valor acrescentado e comportamento responsável) .....	17
ANEXOS .....	18
1. Leituras Complementares .....	18
2. Bibliografia .....	19

## SUBMÓDULO 15: Como planear um modelo de Negócio sustentável a longo prazo

### 1. Vantagens das cadeias locais de distribuição de alimentos

Neste capítulo, os alunos compreenderão a importância de realizar uma pesquisa de mercado completa para identificar oportunidades de negócio sustentáveis. Aprenderão sobre várias abordagens para a pesquisa e recolha de dados relevantes sobre as preferências do consumidor, tendências de mercado e exigências e necessidades emergentes de sustentabilidade. Ao compreender melhor o mercado, os alunos estarão mais bem capacitados para identificar potenciais áreas para a criação de um modelo de negócio sustentável.

#### 1.1. Realização de pesquisa de mercado

Montar um negócio é como fazer novos amigos. É preciso ser capaz de **aprender sobre a pessoa** e, neste cenário, sobre o **cliente**. Portanto, para fazer estes “amigos” no mercado, que vão fazer transações com o seu negócio de buffet ou restaurante, precisa de os conhecer, estudando-os e **fazendo as perguntas certas**.

#### 1.2. Que questões poderão ser essas?

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

- Primeiro, terá de reunir **informações demográficas** para se informar sobre os clientes e, especificamente, **o segmento de clientes** que está a visar. O ponto de interesse neste segmento é um dos fundamentos da economia – **a procura**. Diferentes produtos, serviços ou combinações dos mesmos criam diferentes **interações com as necessidades dos clientes**. É preciso **questionar como é que a sustentabilidade afeta a procura**. Haverá atualmente mais procura por produtos verdes?
- A segunda questão a colocar é sobre a dimensão do **mercado**. Existem consumidores suficientes ao seu redor para gerar faturação suficiente?
- O **Indicador Económico** do referido mercado é também um aspeto importante a considerar. A faixa de rendimentos e a taxa de emprego afetam o poder de compra do cliente, o que é importante para decidir que tipo de alimentos está a oferecer.

- d. A **localização** é o aspeto geográfico da Investigação de Mercado. Particularmente, mesmo que o mercado seja grande, deve considerar **onde vivem os seus clientes** e, conseqüentemente, como chegar até eles. Por exemplo, um restaurante de autoestrada não dependerá da distribuição através da entrega e poderá atrair clientes com preferências alimentares diferentes se estiver localizado longe dos centros urbanos.
- e. A lógica acima exibida leva à avaliação do nível de Saturação do Mercado. Deve considerar quantas opções semelhantes ou substitutos existem e quão **facilmente acessíveis ou mais preferíveis** são para os clientes.
- f. A verificação da realidade de qualquer transação comercial é o **preço**. Calibrar o preço afeta a procura de um produto, dependendo da categoria à qual está a ser associado. Por exemplo, os alimentos de luxo seguem uma lógica própria quando **se trata de preços e promessas premium**.
- g. Por fim, compreender as **tendências** é importante para ler a direção em que o mercado se está a mover. Por exemplo, as empresas de buffet concorrentes estão a fazer mudanças porque são forçadas por regulamentos ou estão a mover-se para serem inovadoras e capitalizarem uma vantagem pioneira?

**Vamos aplicar estas questões básicas à pesquisa de mercado de um food truck sustentável**



### **Informação Demográfica**

Quem tem maior probabilidade de comprar no food truck: os trabalhadores de escritório que procuram almoço ou os estudantes universitários durante a noite? Isto afeta o preço do menu. Considere se os clientes-alvo se preocupam com as embalagens sustentáveis e com o fornecimento local de ingredientes.

### **Dimensão do Mercado**

Contabilize potenciais clientes na sua área de operação planeada. Se, por exemplo, os seus alvos forem distritos comerciais, quantos funcionários de escritório poderão estar

a uma curta distância, para que pudessem ter tempo para comer durante o intervalo? O tráfego é suficiente para sustentar o negócio?

### **Indicadores económicos**

Pesquise os níveis médios de rendimento nas áreas relevantes. Deve servir sanduíches gourmet a um preço mais elevado ou optar por sanduíches simples, baratas, mas sustentáveis?

### **Análise da Localização**

Existe alguma área de muito tráfego com bom acesso para peões e talvez espaço para estacionamento? Verifique as regulamentações locais sobre onde o food truck pode operar.

### **Saturação do Mercado**

Existem food trucks por aí e são sustentáveis? As suas cozinhas são diversificadas ou são pau para toda a obra? Se houver vários camiões de tacos veganos, por exemplo, pode oferecer giroscópios à base de plantas.

### **Estratégia de Preços**

Compare os preços dos concorrentes e faça os ajustes necessários. Talvez queira 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 perto de si? As opções veganas estão a crescer? E quanto aos pedidos por telemóvel? Estes parâmetros afetam a engenharia do seu menu e a variedade de serviços.

Embora o grande número de parâmetros a considerar possa ser avassalador, é possível geri-los através da utilização de **métodos de pesquisa** apropriados. Através da **pesquisa documental**, também conhecida como **pesquisa secundária**, é possível encontrar fontes baratas ou disponíveis gratuitamente de forma rápida. No entanto, o conteúdo também pode ter um âmbito muito geral, especialmente no contexto da alimentação sustentável para um determinado local. Por este motivo, pode utilizar a outra abordagem, conduzindo pesquisas de campo ou primárias, utilizando técnicas como inquéritos, questionários, grupos de foco e entrevistas em profundidade. **Se quiser aprender mais através da comparação de fontes primárias e secundárias, consulte o recurso [aqui](#).**

## Exercício 1: Questões de avaliação (Práticas sustentáveis e identificação de necessidades)

<b>Pré-requisitos</b>	Reading chapters 1 and 2.
<b>Duração</b>	1,5 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, smartphone, ligação à internet, caneta e papel.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliar a compreensão dos capítulos anteriores.

### Intruções

#### Linhas Orientadoras:

- Esta avaliação consiste em questões e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e as competências abordadas no módulo.
- Sistema de pontuação com pontuação máxima de 100 pontos.
- A nota mínima de aprovação é de 60 pontos.
- Todas as questões devem ser respondidas.

#### Questões:

1. Explique a importância de adotar práticas sustentáveis no setor dos buffets e dê um exemplo de uma prática sustentável que tenha implementado na sua função ou de melhores práticas (20 pontos).
2. Enumere três práticas de gestão sustentável de resíduos no setor alimentar e explique a sua importância (20 pontos).
3. Descreva o seu processo para realizar estudos de mercado e identificar as necessidades ambientais e sociais no setor dos buffets (20 pontos).
4. Identifique duas necessidades ambientais e duas necessidades sociais principais no sector alimentar com base no seu inquérito (20 pontos).
5. Identifique duas necessidades sociais principais no setor alimentar com base no seu inquérito (20 pontos).

## 2. Compreender a ligação entre um modelo de negócio e uma estratégia

Neste capítulo, o aluno analisará a relação entre um modelo de negócio e uma estratégia, identificando semelhanças e diferenças, resultando numa



compreensão mais profunda dos dois termos cruciais, tanto individualmente como em combinação.

## 2.1. O que são Objetivos?

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

## 2.2. O que é Estratégia?

A estratégia é a **alocação inteligente de recursos** para **atingir um objetivo** (Horwath, 2020). Ela determina como um objetivo será alcançado. Desta forma, se o objetivo estiver **bem definido**, muitas vezes restringe os meios que pode utilizar para o atingir. Isto levanta a questão: **porque é que definir objetivos não é sinónimo de elaborar uma estratégia?** A resposta reside no facto de que, para um determinado objetivo, podem ser implementadas diversas estratégias, permitindo abordagens criativas e não convencionais durante a implementação. Isto significa que um objetivo pode ser alcançado **através da utilização de meios sustentáveis**, tornando uma estratégia de negócio sustentável (Long, 2019).

## 2.3. Estratégias e Modelos de Negócios

Com todas estas informações em mente, como é que um **modelo de negócio** se compara com uma **estratégia de negócio**? **O modelo de negócio não define também a estratégia?** Enquanto **os modelos de negócio constituem uma estrutura interna de elementos**, ligações e dinâmicas, **a estratégia é uma abordagem externa** à concorrência utilizando os meios desenvolvidos através dos **resultados do modelo de negócio**. Neste sentido, embora os dois sejam distintos, ainda estão ligados e trabalham em conjunto (Slavik e Branislav, 2016). À luz da observação acima, um **Modelo de Negócio Sustentável** cria as **decisões corretas** para a implementação de uma **Estratégia Sustentável**.



Vamos analisar mais de perto o conceito de estratégia sustentável com o exemplo do *food truck*. **Uma estratégia é sustentável quando respeita o ambiente e a sua responsabilidade social ao executar as suas operações principais** e ao mesmo tempo mantém a **viabilidade financeira a longo prazo**.

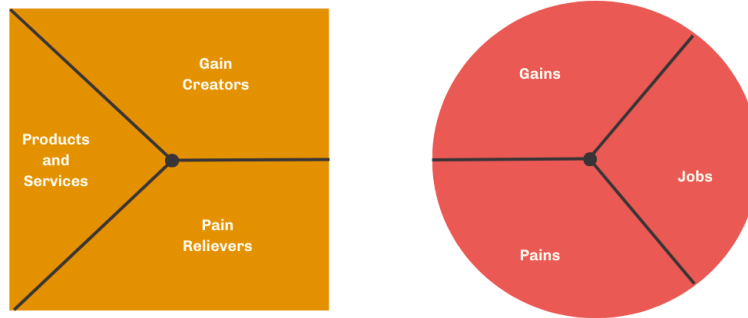
O *food truck* é um caso muito interessante, porque “*comunidades locais*” é um termo relativo; se estiver perto, é local; se estiver longe, é ‘distante’. *Um restaurante comum tem uma comunidade local definida à sua volta e quintas locais* das quais pode obter ingredientes. O camião, por outro lado, move-se. Isto significa que o negócio dos **food trucks** pode, teoricamente, **escolher entre uma variedade de comunidades regionais**.

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

## 2.4. 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 os benefícios que uma empresa pode proporcionar ao ambiente e ao estado como um todo (Laukkanen e Tura, 2022).

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



A estrutura do modelo pode ser encontrada 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)**.

Veamos o que cada um destes elementos representa com um pequeno exemplo. Vamos voltar ao nosso negócio de *food trucks*!



### Perfil do Cliente (Círculo)

- **Objetivos dos clientes:**

As tarefas ou objetivos que os clientes desejam alcançar:

- Obter refeições práticas e de elevada qualidade durante os dias de trabalho ou eventos movimentados.
- Apoiar as empresas locais e sustentáveis para que se alinhem com os seus valores.
- Desfrutar de comida deliciosa que não comprometa a qualidade nem a saúde ambiental.

- **Dores:**  
Os desafios ou problemas que os clientes podem enfrentar:
  - Opções limitadas de *fast food* que sejam genuinamente sustentáveis.
  - Culpa ambiental pelo uso de plásticos de uso único e práticas de desperdício.
  - Dificuldade em encontrar comida saudável, acessível e saciante em qualquer lugar.
  
- **Ganhos:**  
Os benefícios que os clientes procuram:
  - Refeições acessíveis e amigas do ambiente 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 seja boa de comer e que respeite os seus valores.

### Mapa de Valor (Quadrado)

- **Produtos & Serviços:**  
O que o negócio oferece:
  - Itens de menu sazonais e de origem local que garantem frescura e apoiam as quintas locais.
  - Recipientes alimentares compostáveis ou reutilizáveis para reduzir o desperdício.
  - Aplicação móvel para pré-encomendas, subscrições de refeições sustentáveis e recompensas.
  
- **Resolução de problemas:**  
Como a empresa resolve os desafios dos clientes:
  - Comunicação transparente sobre esforços de sustentabilidade, como sinalização ou atualizações de aplicações.
  - Preços competitivos otimizando a utilização dos alimentos e minimizando o desperdício.
  - Oferecer diversas opções de menu para satisfazer todas as preferências alimentares, incluindo vegan e sem glúten.
  
- **Ganhos extras:**  
Como o negócio cria valor extra:
  - Um *food truck* vibrante e com uma marca ecológica atrai a atenção e reforça a mensagem de sustentabilidade.
  - A parceria com fornecedores locais garante o apoio da comunidade e ingredientes de elevada qualidade.
  - Organização eventos ou workshops sobre sustentabilidade aumenta o envolvimento da comunidade e a lealdade dos clientes.

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

### **3. Visualizar o futuro para negócios sustentáveis**

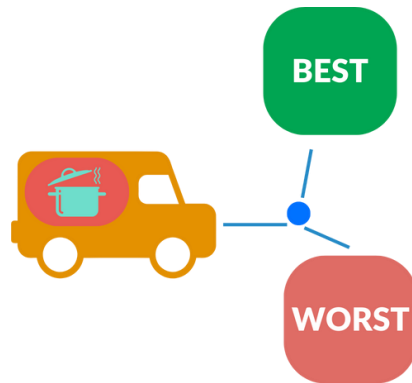
Este capítulo centra-se na visualização de cenários futuros que se alinhem com objetivos sociais, culturais e económicos sustentáveis a longo prazo. Os alunos compreenderão a importância da previsão para orientar os esforços e ações para um futuro sustentável. Ao visualizar cenários futuros, os alunos poderão definir objetivos de sustentabilidade a longo prazo e tomar decisões informadas que apoiem essas ambições.

#### **Planeamento de cenários para a tomada de decisões:**

O **planeamento de cenários** serve como uma **ferramenta valiosa** concebida para ajudar a **antecipar e preparar** diversos resultados futuros. Um número significativo de profissionais e cientistas defenderia que **não faz sentido fazer previsões** quando é realmente difícil adivinhar o que o futuro nos reserva. No entanto, em vez de previsões, os cenários assemelham-se mais a histórias, que descrevem como uma situação pode evoluir de **formas alternativas**. (Ekinci, s.d.) O **melhor cenário** é o sucesso rentável do negócio com o **aumento simultâneo do impacto ambiental positivo**. O **pior cenário** é uma empresa falhar na gestão financeira do negócio verde.

Note que os cenários podem ser aplicados a qualquer nível ou âmbito. Alguns acontecimentos chamam a atenção dos decisores ao ponto de estes terem em conta apenas um certo número de fatores imediatos e, assim, criarem apenas uma gama limitada de cenários possíveis. Isto é o resultado do chamado **viés de disponibilidade** e pode ler mais sobre o assunto [here!](#)





### **Vamos ver como os cenários podem funcionar para o nosso food truck favorito!**

**O melhor cenário** seria tornar-se um modelo de desperdício zero com sucesso. O negócio prospera vendendo alimentos reconfortantes de origem vegetal produzidos localmente em embalagens compostáveis. As fortes parcerias que cultivou com quintas biológicas locais ajudam a estabelecer um fluxo contínuo e existe uma base de clientes locais que incorpora os pratos do camião nas suas refeições com frequência. Isto inspira competição com mais empresas alimentares a desejarem adotar este modelo sustentável.

**O cenário intermédio** seria o *food truck* enfrentar periodicamente interrupções na cadeia de abastecimento devido à disponibilidade sazonal de ingredientes locais e à atividade dos fornecedores locais. Ocasionalmente, o *food truck* ignora o princípio de desperdício zero ao adquirir ingredientes de áreas distantes com melhor clima durante os meses de inverno. À medida que novos concorrentes entram no mercado, o crescimento abranda.

**No pior cenário**, o aumento dos custos dos alimentos e as regulamentações prejudicam o modelo de negócio. Apesar da existência de valores ambientais, os preços necessariamente mais elevados para manter práticas sustentáveis afastam os clientes sensíveis ao preço. Os outros *food trucks* que surgiram como concorrentes estão a enfrentar os mesmos problemas e a comprometer gradualmente os princípios ambientais.

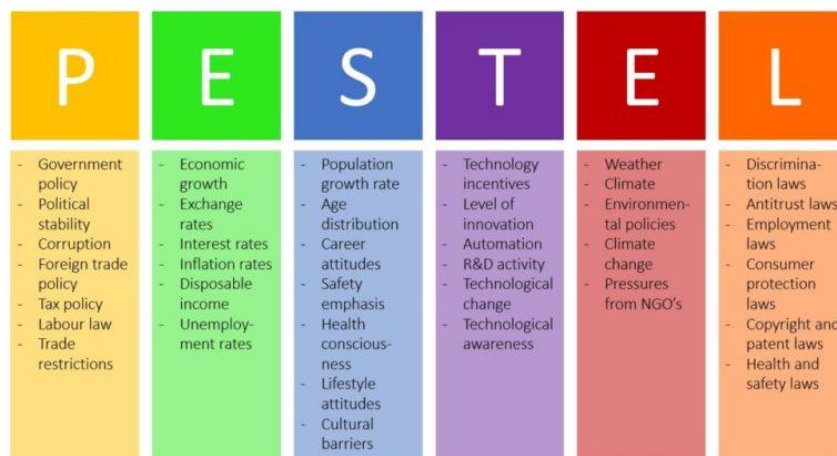
**Já reparou que em todos os três cenários a competição parece mais uma evolução gradual do que pode correr mal?** É importante ter isto em mente: mesmo que esteja a viver um bom cenário neste momento, há sempre espaço para que algo corra mal.

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

Agora vamos falar de algo relevante para a memória. O **enviesamento da disponibilidade** realça a importância do **brainstorming, das listas, dos protocolos e dos procedimentos**, uma vez que trazem à tona **os fatores coletivos e institucionais da tomada de decisão**. O acima exposto também cria uma **ponte de conhecimento especializado** e uma compreensão geral do panorama geral do negócio para quaisquer **questões técnicas**.

Para unir tudo, a **sensibilização para a dinâmica sistémica sociopolítica e económica, as tendências do setor e o comportamento dos concorrentes** são igualmente importantes e necessários para a utilização e **processamento bem-sucedidos da informação** em cenários. O resultado do planeamento deve ser **plausível, consistente dentro da organização e persuasivo**, bem como **único o suficiente** para ser útil na estratégia.

Melhorar o *processo de planeamento de cenários* torna-se mais prático através da utilização de diversas **ferramentas e técnicas**. Entre estes recursos valiosos, encontramos a análise **PESTEL**, uma estrutura concebida para facilitar o exame dos **fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais** que têm o potencial de impactar tanto o negócio como a questão ou problema central em causa.



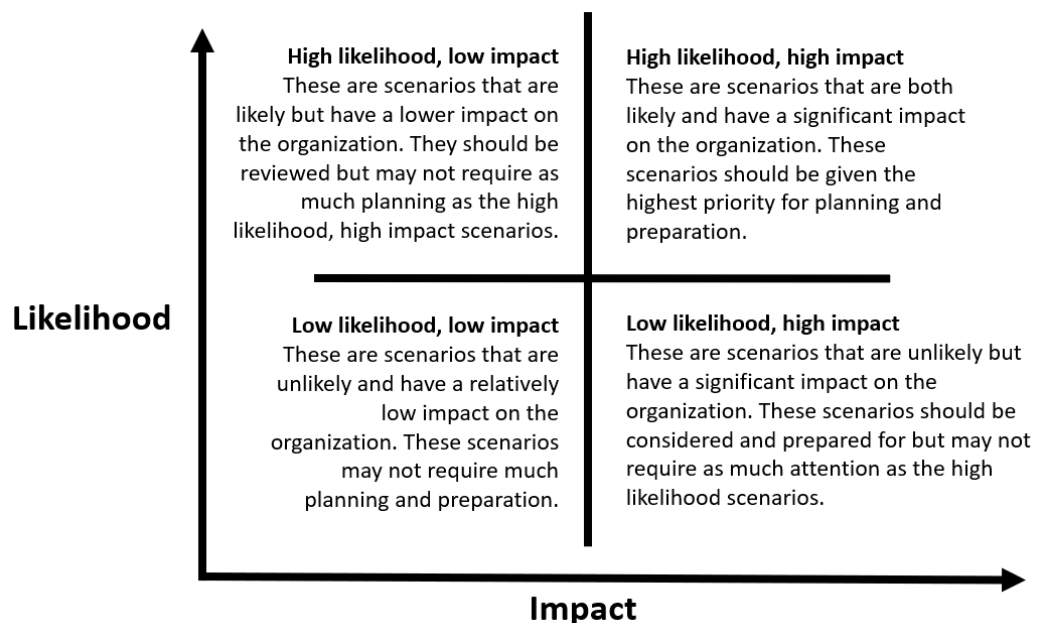
Fonte: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

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



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

Para gerar e visualizar cenários, a **scenario matrix** (matriz de cenários) surge como uma ferramenta útil adicional. Esta ferramenta permite traçar dois dos fatores ou **incertezas mais cruciais** e incertos numa 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 do software de planeamento de cenários no processo revela-se altamente vantajosa ao **reduzir drasticamente o ciclo de planeamento**, mantendo a **precisão dos dados**. Qualquer plano deve ser apoiado por provas e não apenas por instinto ou palpites.

<b>Exercício 2: Questões de avaliação (valor acrescentado e comportamento responsável)</b>	
<b>Pré-requisitos</b>	Leitura dos capítulos 3, 4 e 5.
<b>Duração</b>	1,5 horas
<b>Ferramentas</b>	PC, smartphone, ligação à internet, caneta e papel.
<b>Objetivos</b>	1. Avaliar a compreensão dos capítulos anteriores
<b>Instruções</b>	
<p><b>Linhas orientadoras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta avaliação consiste em questões e tarefas relacionadas com os objetivos de aprendizagem e as competências abordadas no módulo.</li> <li>• Sistema de pontuação com pontuação máxima de 100 pontos.</li> <li>• A nota mínima de aprovação é de 60 pontos.</li> <li>• Todas as questões devem ser respondidas.</li> </ul> <p><b>Questões:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dê um exemplo de um desafio ou obstáculo real ou hipotético que possa encontrar ao implementar uma das suas ideias inovadoras de modelos de negócio no setor dos buffets e explique como enfrentaria esse desafio de forma responsável e sustentável (20 pontos).</li> <li>2. Apresente duas ideias inovadoras para um modelo de negócio sustentável no setor da restauração e explicar como geram valor acrescentado para o negócio e para os seus <i>stakeholders</i> (20 pontos).</li> <li>3. Descreva como pretende experimentar uma destas ideias para avaliar a sua exequibilidade (20 pontos).</li> <li>4. Visualize um cenário futuro para a área de foco que esteja alinhado com os objetivos de sustentabilidade a longo prazo (20 pontos).</li> <li>5. Explique o papel do planeamento de cenários na tomada de decisões num contexto empresarial sustentável (20 pontos).</li> </ol>	

## 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://www.nesslabs.com/availability-bias-the-tendency-to-use-information-that-easily-comes-to-mind/)
- Shewan D. (September 12, 2023). How to Do a SWOT Analysis. WordStream. [How to Do a SWOT Analysis \(Examples & Free Template!\) \(wordstream.com\)](https://www.wordstream.com/how-to-do-a-swot-analysis-examples-free-template/)
- 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/food-and-drink/save-the-planet-put-down-that-hamburger.html)
- 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)
- Ekinci, 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/>
- 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/>