



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! projeto 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.

## Submódulo nº16: A mentalidade do empreendedor da indústria alimentar sustentável

<b>ÁREA TEMÁTICA</b>	<b>Um Modelo de Negócio Sustentável</b>	
<b>SUB ÁREA OF REFERÊNCIA</b>	<i>Empreendedorismo</i>	
<b>HORAS</b>	5	
<b>OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>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>Agir com responsabilidade:</b> tomar decisões éticas e agir com responsabilidade num contexto empresarial sustentável, alinhando as ações com os objetivos de sustentabilidade.</li> <li><b>Identificar e avaliar os pontos fortes e fracos individuais e do grupo:</b> avaliar os pontos fortes individuais e do grupo na contribuição para práticas sustentáveis e identificar oportunidades de melhoria contínua de forma colaborativa e orientada para a equipa.</li> <li><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	▪ Atividade de grupo

## CONTEÚDO

SUBMÓDULO 16: A MENTALIDADE DO EMPREENDEDOR DA INDÚSTRIA ALIMENTAR SUSTENTÁVEL ...	4
1. Gerir a inovação e o desenvolvimento de ideias criativas .....	4
1.1. Metodologia Lean .....	4
1.2. Como ser criativo com sustentabilidade .....	4
1.3. Ser persistente com o brainstorming .....	5
1.4. Servir o consumidor através da inovação .....	5
2. Refletir sobre ações sustentáveis e comportamentos responsáveis .....	6
2.1. O fenómeno do <i>Greenwashing</i> .....	6
2.2. Ser responsável para com as comunidades locais .....	7
2.3. Assumir a Propriedade .....	7
3. Avaliar os pontos fortes e fracos, Individualmente e do Grupo .....	7
3.1. Compreender a importância do Trabalho em Equipa .....	7
3.2. Abordar as Fraquezas e Adotar Melhoria Contínua .....	8
Exercício: Questões de Avaliação (Reflexão e Tomada de Decisão Ética) .....	8
ANEXOS .....	9
1. Leituras Complementares .....	9
2. Bibliografia .....	10

## SUBMÓDULO 16: A Mentalidade do Empreendedor da Indústria Alimentar Sustentável

### 1. Gerir a inovação e o desenvolvimento de ideias criativas

Neste capítulo, o aluno examina como se deve envolver em processos que podem potencialmente gerar ideias inovadoras ou criativas. A sustentabilidade por si só é um conceito moderno relacionado com o progresso nos negócios. Ultimamente, a sustentabilidade é também vista como algo compatível com a abordagem *Lean*, uma vez que implementar o *Lean* significa reduzir o desperdício e melhorar a eficiência do processo (Khodeir e Othman, 2016).

#### 1.1. Metodologia Lean

A abordagem *lean* é uma **tendência empresarial** muito popular, que visa a **melhoria contínua dos processos** e a **redução do desperdício**. Por outras palavras, o *lean* consiste em criar valor com menos recursos, incluindo recursos materiais e relacionados com o conhecimento (Lean Enterprise Institute, s.d.)

Duplo benefício no que se refere à **Metodologia Lean**:

- a. 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 produzir mais resíduos, pois isso representa uma perda de lucro.
- b. Por outro lado, mostra como **a correlação de duas ideias se pode tornar a fonte de novos elementos criativos**. Neste caso, é evidente como a sinergia da metodologia *lean* e das práticas sustentáveis pode gerar novas estruturas inspiradoras.

#### 1.2. Como ser criativo com sustentabilidade

Por vezes, a criatividade pode parecer funcionar de formas misteriosas. No entanto, existem algumas práticas recomendadas a seguir que permitem a geração de novas entradas. **Já considerou que histórias empreendedoras engraçadas ou aparentemente aleatórias sobre o surgimento de novas ideias podem ser explicadas de forma mais racional?**

Por exemplo, a experiência dos empreendedores ou das 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**. As observações constantes de situações do cotidiano em restaurantes e estabelecimentos de buffet através da lente *Lean* da sustentabilidade podem levar a melhorias inesperadas e a mudanças inovadoras.



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

### 1.3. Ser persistente com o brainstorming

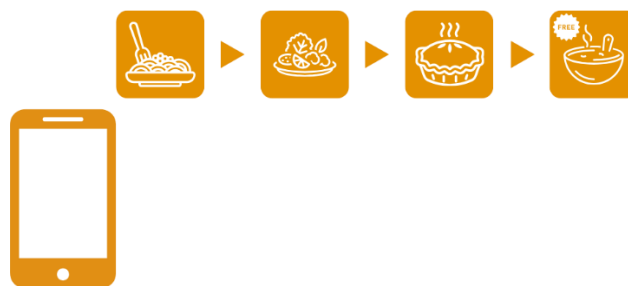
O brainstorming é também crucial para o processo de pensamento inovador. Ao partilhar, as ideias, experiências e conhecimentos dos outros podem tornar-se estímulos para uma **nova abordagem coletiva inovadora em relação a um assunto**. Não desanime, porém, se nada de novo surgir das discussões coletivas. **Na sua vida quotidiana, já percebeu que um problema não tinha solução e só o conseguiu resolver no dia seguinte, depois de descansar?** A inovação exige **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!

### 1.4. Servir o consumidor através da inovação

Os consumidores **preferem frequentemente sabores e experiências familiares**, da mesma forma que gravitam para séries de TV ou música a que estão habituados. Esta preferência habitual é crucial a considerar quando se introduzem inovações, seja em processos ou produtos. Qualquer alteração, como no sabor ou na textura dos alimentos, pode desencadear reações negativas, levando potencialmente a uma diminuição da procura.

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 troca** de palhinhas de plástico por alternativas ecológicas, a comunicação adequada através do marketing e da defesa dos colaboradores pode tornar estas mudanças mais aceitáveis.

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



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

## 2. Refletir sobre ações sustentáveis e comportamentos responsáveis

Neste capítulo, os alunos estarão envolvidos na autorreflexão sobre as suas metas e ações sociais, culturais e económicas sustentáveis a longo prazo. Explorarão a importância de adotar comportamentos responsáveis nas suas funções para contribuir para os esforços de sustentabilidade. Ao refletirem sobre as suas ações, os alunos desenvolverão uma compreensão mais profunda do seu papel na obtenção dos objetivos de sustentabilidade e das suas responsabilidades enquanto agentes de mudança positiva.

### 2.1. O fenómeno do *Greenwashing*

O *greenwashing* ocorre quando um produto ou serviço **é falsa ou enganosamente publicitado como sendo benéfico para o ambiente**. É uma técnica não ética utilizada para promover ou dar continuidade a atividades poluentes (NRDC, 2023). Sem

dúvida, é necessário **publicitar adequadamente** um restaurante ou empresa de buffet sustentável e até mesmo focar-se na parte da sustentabilidade. No entanto, o objetivo desta comunicação baseada na sustentabilidade deverá ser um **impacto real**.

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

## 2.2. Ser responsável para com 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, isto exige **um comportamento responsável em relação a esses mesmos fornecedores**, uma vez que qualquer interrupção na sua atividade económica pode ter um **efeito** desproporcionalmente **negativo**.

## 2.3. Assumir a Propriedade

No geral, os colaboradores e os proprietários de empresas dos setores da restauração e dos buffets devem assumir a responsabilidade tanto pelo **seu comportamento individual como pelo comportamento coletivo nas suas organizações**. É mais fácil ser responsável durante um **evento ou na cozinha**, pois é um espaço definido e uma 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. Como consequência, esquecemo-nos muitas vezes de que forma as **nossas ações locais podem ter um efeito global**.

## 3. Avaliar os pontos fortes e fracos, Individualmente e do Grupo

Neste capítulo, o aluno 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 atingir os objetivos de sustentabilidade. Ao identificar pontos fortes, os alunos poderão alavancar as suas competências para causar um impacto significativo nas iniciativas de sustentabilidade. Além disso, os alunos abordarão as fraquezas e adotarão a melhoria contínua para aumentar a sua contribuição para os esforços de sustentabilidade.

### 3.1. Compreender a importância do Trabalho em Equipa

Cada cargo e cada empreendimento, e muito menos no setor da alimentação e restauração, **exige competências específicas e conhecimentos especializados** dos colaboradores para responder às exigências e tarefas do trabalho. No entanto, quando nos referimos a pontos fortes e fracos, geralmente referimo-nos às **competências interpessoais que são necessárias para lidar eficazmente com diversas situações**.

O trabalho em equipa é uma característica profissional essencial, principalmente em ambientes profissionais onde **o atendimento ao cliente é de importância primordial**. Por um lado, as situações que exigem trabalho em equipa treinam a equipa internamente para praticar a **escuta ativa e a comunicação**. Por outro lado, ao ser comunicativo com o cliente através dos mesmos elementos de trabalho em equipa, é fácil criar uma **atmosfera acolhedora**, melhorando assim a experiência do cliente. Ao mesmo tempo, o **trabalho em equipa cria um padrão comum de serviço ao cliente**, o que significa que existe coesão na experiência do cliente (Macaulay e Cook, 1995). Com isto 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 consensual**.

### 3.2. Abordar as Fraquezas e Adotar Melhoria Contínua

**Descobrir os seus pontos fracos** é uma abordagem diferente que pode adotar para definir os seus pontos fortes. Pense nas tarefas ou **áreas do seu trabalho que considera mais difíceis** de executar ou nas quais é mais propenso a cometer erros. A **melhoria contínua** é uma **mentalidade sustentável** que utiliza estratégias de melhoria para se concentrar em áreas específicas de disfunção. Referimo-nos, portanto, a **pequenas atividades** que fazem uma **diferença significativa** no esquema geral das coisas.

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

Exercício: Questões de Avaliação (Reflexão e Tomada de Decisão Ética)	
<b>Pré-requisitos</b>	Leitura dos capítulos 6 e 7.
<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 orientadora:</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. Reflita sobre os seus objetivos sociais, culturais e económicos sustentáveis a longo prazo no setor dos serviços alimentares (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. Avalie os pontos fortes e fracos de uma equipa no trabalho em conjunto para atingir os objetivos de sustentabilidade (20 pontos).</li> <li>5. Identifique uma oportunidade de melhoria contínua dos esforços colaborativos de uma equipa (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://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/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/climate/planet-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](https://doi.org/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.int/news/max-burgers-creating-the-worlds-first-climate-positive-menu)
- 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/>