

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PLANO ESTRATÉGICO PARA A ABERTURA DE UM RESTAURANTE
SUSTENTÁVEL**

**Fabiana Satie Tanno
Igor Yukio Menezes Kadooka
Laura Cristina Yasuoka Assad**

São Paulo

2023

**Fabiana Satie Tanno
Igor Yukio Menezes Kadooka
Laura Cristina Yasuoka Assad**

PLANO ESTRATÉGICO PARA A ABERTURA DE UM RESTAURANTE SUSTENTÁVEL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Banca Examinadora da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, como
exigência para graduação em Engenharia de
Produção, sob a orientação do Prof. Dr. Ely
Antonio Tadeu Dirani.

São Paulo

2023

RESUMO

A abertura de restaurantes sustentáveis é uma iniciativa promissora que visa oferecer alimentos de qualidade preservando o meio ambiente, envolve vários aspectos, incluindo agricultura, fornecedores, transporte, embalagem, gestão de resíduos, planejamento arquitetônico local, economia energética e otimização do uso de recursos naturais. Este estudo tem como objetivo geral analisar a viabilidade e apresentar um plano estratégico para a abertura de um restaurante sustentável, considerando aspectos ambientais e econômicos. A pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa e inclui uma revisão bibliográfica de conceitos e práticas de sustentabilidade na indústria alimentar, avaliando os desafios e oportunidades na implementação de um restaurante sustentável, desenvolvendo um plano de infraestrutura sustentável e implementando um plano de gestão de resíduos. Com base nos resultados obtidos nas pesquisas foram apresentadas seções do plano de negócios que contemplaram conceito do negócio, produtos e serviços, a análise do mercado, *marketing* e vendas, a análise estratégica e o plano financeiro. O resultado final do trabalho indica um plano estratégico econômico, contribuindo para o crescimento e sucesso da abertura do restaurante sustentável.

Palavras-chave: Restaurante Sustentável. Plano Estratégico. Empreendedorismo. Qualidade Alimentar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Plano de negócios - Modelo Canvas	21
Figura 2 - Planta do restaurante (visão do salão).....	32
Figura 3 - Planta do restaurante (visão do telhado)	33
Figura 4 - Quadro de esquadrias	34
Figura 5 - Cardápio FIL Green - página 1	38
Figura 6 - Cardápio FIL Green - página 2	39
Figura 7 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plano financeiro	25
Tabela 2 - Investimentos pré-operacionais	27
Tabela 3 – Payback	28
Tabela 4 - Quadro pessoal do restaurante	29
Tabela 5 - Folha de pagamento	30
Tabela 6 - Plantações da horta	35
Tabela 7 - Itens adquiridos por fornecedores.....	36

SUMÁRIO

SUMÁRIO	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos	8
1.2 Justificativa	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Planejamento Estratégico	11
2.2 Sustentabilidade	12
2.3 Utilização de tecnologia limpa e recursos naturais	13
2.4 Redução de resíduos produzidos	13
2.5 Fornecedores e cadeia de mantimentos ecologicamente corretos	14
2.6 Otimização e reaproveitamento de produtos	15
2.7 Atendimento às legislações vigentes e certificação ambiental	15
3 METODOLOGIA	17
3.1 Caracterização do restaurante	17
3.2 Caracterização da pesquisa	17
3.3 Coleta de dados	18
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	20
4.1 Plano de Negócios	20
4.2 Planejamento Financeiro	24
4.3 Recursos Humanos	29
4.4 Localização	30
4.5 Design Sustentável	31
4.6 Cardápio Sustentável	34
4.7 Fornecedores e Parcerias Responsáveis	39
4.8 Gestão de Resíduos	41
4.9 Eficiência Energética	41
4.10 Plano de <i>Marketing</i> Sustentável	42
4.11 Abertura e Operações	43
4.12 Treinamento da Equipe	43
4.13 Certificações	43
4.14 <i>Feedback</i> e Melhoria Contínua	47
5 CONCLUSÃO	48
BIBLIOGRAFIA	50

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a sustentabilidade e o impacto ambiental tem impulsionado diversas indústrias a adotar práticas mais responsáveis e conscientes (Smith et al., 2022). No setor de alimentos, em particular, a busca por alternativas sustentáveis tem se tornado uma demanda cada vez mais relevante, tanto por parte dos consumidores quanto das empresas. Nesse contexto, a abertura de um restaurante sustentável surge como uma iniciativa promissora, que visa aliar a oferta de alimentos de qualidade à preservação do meio ambiente. Através da análise criteriosa de processos, gestão de recursos e aplicação de tecnologias adequadas, é possível desenvolver um modelo de negócio que promova a sustentabilidade em todas as etapas da cadeia produtiva de um restaurante. Um dos pontos mais importantes é poder despertar uma maior conscientização sobre a natureza, os animais e instigar que a sociedade se alimente de modo mais saudável.

A procura por este tipo de restaurante vem crescendo, visto que a sociedade está tendendo a adotar hábitos mais saudáveis, por motivos de: preocupação com a sua longevidade, contribuição com a preservação do meio ambiente e animais, observação de outras culturas, indicação médica, interesse por uma produção mais limpa e transparente, entre outros.

De acordo com Nunes (2012), a sustentabilidade em um restaurante envolve diversas questões além de simplesmente proporcionar uma alimentação saudável, está ligada a recomendações para agricultura, fornecedores, transporte e embalagens dos produtos até a chegada ao restaurante, inclui a normatização para procedimentos de manipulação, porcionamento e gestão dos resíduos produzidos, envolve o planejamento arquitetônico do local, a economia de energia e otimização na utilização dos recursos naturais.

A partir disso, este trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade e apresentar um plano estratégico para a abertura de um restaurante sustentável, considerando os aspectos ambientais e econômicos. Foram investigadas as melhores práticas sustentáveis adotadas por restaurantes ao redor do mundo, assim como os desafios e oportunidades enfrentados nesse contexto.

Neste trabalho serão abordados aspectos como a seleção do local, infraestrutura sustentável, escolha de fornecedores e ingredientes sustentáveis, gestão de resíduos, conscientização e educação, além da análise de viabilidade econômica. Ao final, espera-se que este estudo possa fornecer um conjunto de diretrizes práticas e recomendações para a abertura e gestão de um restaurante sustentável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da indústria de alimentos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho é apresentar um plano estratégico para a abertura de um restaurante sustentável, o estudo tem como meta principal analisar a viabilidade do empreendimento, levando em consideração os aspectos ambientais e econômicos. O estudo busca identificar e avaliar as práticas sustentáveis mais adequadas em todas as etapas do negócio, desde a seleção do local até a gestão de resíduos, com o intuito de contribuir para a promoção da sustentabilidade na indústria de alimentos e demonstrar a viabilidade econômica de um empreendimento sustentável.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os conceitos e práticas de sustentabilidade na indústria de alimentos e sua aplicação em restaurantes, inclusive de diferentes regiões do Brasil. Avaliando também os desafios e oportunidades enfrentados na implementação de um restaurante sustentável e propor recomendações para melhorias futuras.
- 2) Investigar e selecionar os critérios relevantes para a escolha do local do restaurante sustentável, considerando aspectos como acessibilidade, impacto ambiental e viabilidade econômica, considerando os custos de implantação, operacionais e projeção de retorno financeiro.
- 3) Desenvolver um plano de infraestrutura sustentável para o restaurante, incluindo a utilização de materiais *eco-friendly*, a eficiência energética e a adoção de fontes renováveis de energia.
- 4) Elaborar um plano de gestão de resíduos que englobe a redução, reutilização, reciclagem e compostagem de resíduos gerados pelo restaurante, definindo também medidas e estratégias de conscientização e educação para os funcionários e clientes do restaurante, com o objetivo de promover a adoção de práticas sustentáveis.

1.2 Justificativa

A preocupação com a sustentabilidade tem se tornado uma pauta cada vez mais relevante em diversos setores, e o ramo da alimentação não é exceção. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo justificar a abertura de um restaurante sustentável na cidade de São Roque (SP), com base em dados sobre o desperdício de resíduos gerados por restaurantes convencionais. Ao adotar práticas sustentáveis, o restaurante busca reduzir seu impacto ambiental, promover a conscientização dos clientes e contribuir para um futuro mais sustentável.

São Roque é uma cidade localizada no interior do estado de São Paulo, conhecida por seu charme rural, vinícolas e pelo turismo relacionado ao vinho, atraindo visitantes em busca de experiências turísticas, principalmente ligadas à produção de vinho, gastronomia e natureza. Quanto à cena gastronômica, São Roque possui uma oferta diversificada de restaurantes que exploram tanto a culinária local quanto opções mais sofisticadas, além disso, a cidade é reconhecida por suas vinícolas que frequentemente oferecem experiências gastronômicas em meio a paisagens encantadoras de vinhedos.

A busca por práticas sustentáveis tem se tornado uma preocupação em São Roque. Alguns restaurantes locais têm implementado iniciativas voltadas para a redução de desperdício, a utilização de ingredientes locais e sazonais, e a conscientização sobre práticas mais amigáveis ao meio ambiente.

Segundo dados do Instituto Akatu (2022), estima-se que 41 mil toneladas de alimentos sejam desperdiçadas diariamente no Brasil. Esse desperdício ocorre em todas as etapas da cadeia alimentar, desde a produção até o consumo final, sendo os restaurantes um dos principais geradores de resíduos nesse contexto. Outro aspecto relevante é o gerenciamento adequado dos resíduos sólidos gerados pelos restaurantes. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2021), a cidade de São Paulo produz cerca de 12 mil toneladas de resíduos sólidos orgânicos por dia, grande parte proveniente do setor alimentício. Ao adotar práticas sustentáveis, como a compostagem de resíduos orgânicos, a reciclagem de embalagens e a redução do uso de plásticos descartáveis, o restaurante sustentável pode contribuir para a redução desses números alarmantes.

No atual contexto de transformações sociais e ambientais, é crucial reconhecer a importância de promover mudanças tanto na sociedade como nas empresas. Pesquisas recentes reforçam essa necessidade, como um estudo realizado pela agência de pesquisa norte-americana Union + Webster, divulgado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep, 2023), que revelou que 87% da população brasileira prefere comprar produtos e serviços de empresas sustentáveis. Surpreendentemente, 70% dos entrevistados afirmaram que estão dispostos a

pagar um pouco mais por esses produtos e serviços. Essa tendência de consumo consciente mostra que a sociedade está cada vez mais consciente da importância de suas escolhas e valoriza as empresas que adotam práticas sustentáveis.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Um exemplo de restaurante que segue os mesmos princípios da sustentabilidade que o FIL Green em um estabelecimento é o Corrutela, localizado em São Paulo. É um local que se destaca por suas práticas ecologicamente corretas e responsáveis. Desde a utilização de tecnologia limpa e recursos naturais até a redução de resíduos produzidos, o restaurante Corrutela adota uma abordagem integral em seu compromisso com o meio ambiente.

Para começar, o restaurante utiliza fontes de energia renovável, como a energia solar, por meio da instalação de placas fotovoltaicas. Isso permite a captação de energia solar para iluminação e aquecimento de água, reduzindo significativamente o consumo de energia. Além disso, o restaurante utiliza lâmpadas LED de baixa voltagem, que consomem menos energia e têm maior durabilidade, sendo mais amigas do meio ambiente.

Outra prática importante adotada pelo Corrutela é o uso racional da água. O restaurante busca otimizar o consumo de água em todas as etapas, desde a higienização até a lavagem de equipamentos. A conscientização da equipe de funcionários é essencial nesse processo, incentivando a mudança de comportamento individual para reduzir o desperdício. Além disso, o restaurante implementa medidas tecnológicas, como economizadores de água e sistemas de medição em cada setor, além de reciclar a água servida para outras finalidades, como irrigação de plantas.

No que diz respeito à redução de resíduos, o Corrutela segue os princípios dos 3 R's: reduzir, reutilizar e reciclar. O restaurante busca evitar a produção de resíduos, reavaliando os hábitos de consumo e reduzindo o uso de matérias-primas. Além disso, ele adota práticas de reutilização, utilizando sobras e restos para preparar novos pratos ou encaminhando-os para doação. Para os resíduos orgânicos, o restaurante realiza compostagem, transformando-os em fertilizante de alta qualidade. Já o óleo de cozinha é enviado para reciclagem, sendo transformado em biocombustível.

Outro ponto importante é a escolha dos fornecedores do restaurante. O Corrutela prioriza fornecedores que demonstram responsabilidade ambiental, cumprindo leis trabalhistas e ambientais, utilizando embalagens retornáveis, recicláveis ou biodegradáveis, e trabalhando com agricultura sustentável. Essa seleção cuidadosa dos fornecedores contribui para uma cadeia de abastecimento ecologicamente correta.

2.1 Planejamento Estratégico

Para as estratégias serem bem elaboradas, devem-se levar em conta cinco fatores que Porter (1989) chama de forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de

substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Analizadas as forças competitivas que regem o mercado, formam-se as estratégias que a empresa deseja seguir o interesse e a aceitação da demanda. Baseando-se nas teorias de Porter (1989), existem três tipos de estratégias genéricas, as quais podem ser adotadas tanto individualmente como em conjunto, com o intuito de gerar vantagem competitiva para a empresa perante seus concorrentes que são: liderança no custo; diferenciação e enfoque.

A primeira estratégia é a liderança no custo, a qual orienta a empresa a centrar seus esforços na busca de eficiência produtiva, ampliando o volume de produção e minimizando os gastos com propagando, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, tendo no preço o principal atrativo para o consumidor. Porter (1989) também cita sobre a importância do produto ser considerado aceitável pelos compradores em comparação com o dos concorrentes, para que a empresa não seja forçada a reduzir drasticamente os preços para obter aceitação do público por ofertar um produto considerado inferior aos dos concorrentes.

A segunda estratégia é a diferenciação, a qual orienta a empresa a diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o ramo de negócio. Porter (1989) diz que a diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de *marketing* e uma grande variedade de outros fatores.

Por último, a estratégia de enfoque tem como diferencial a delimitação estrita do segmento que quer operar, focalizando seus esforços a fim de atendê-lo e dispensando esforços desnecessários com clientes não potenciais, atuando no enfoque em custo e na diferenciação.

2.2 Sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito fundamental para a preservação do planeta e a qualidade de vida das gerações presentes e futuras. Ela está relacionada à capacidade de utilizar os recursos naturais de forma responsável e equilibrada, garantindo a sua disponibilidade no futuro. De acordo com Savitz e Weber (2007), a sustentabilidade é respeitar a interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente, isto significa, operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, restaurando-o e enriquecendo-o.

A sustentabilidade engloba diversos aspectos, como o uso consciente dos recursos naturais, a preservação da biodiversidade, a redução da poluição e do desperdício, e a adoção de práticas econômicas viáveis a longo prazo.

No contexto empresarial, a sustentabilidade é cada vez mais importante para a sobrevivência e sucesso das organizações, já que consumidores, investidores e governos estão

cada vez mais atentos às práticas sustentáveis das empresas.

2.3 Utilização de tecnologia limpa e recursos naturais

Utilização de fontes de energia renovável, como a energia solar, através da instalação de placas fotovoltaicas para captação de energia solar e utilização na alimentação do sistema de iluminação e aquecimento de água. Telhas translúcidas garantem a iluminação natural durante o dia e a instalação de circuitos de baixa voltagem para utilização de lâmpadas LED garante um consumo de energia consideravelmente inferior e uma durabilidade superior em comparação às lâmpadas comuns, além disso, essas lâmpadas não contém metais pesados em seu interior, o que facilita o descarte após o uso (OLIVEIRA; MAGALHÃES, 2012).

O uso racional da água no setor de alimentação objetiva a otimização durante os processos que necessitam da sua utilização, como nas etapas de higienização, manipulação de alimentos e lavagem de equipamentos e utensílios (SOLLA; SILVA, 2012), deve ser adotado com o objetivo de reduzir o consumo e estimular que novas atitudes e comportamentos sejam incorporados por todos os envolvidos nos processos.

Para uma melhor efetivação da diminuição do desperdício e do volume de água utilizado devem ser realizadas ações sociais no sentido de conscientizar a equipe de funcionários promovendo uma mudança no comportamento individual de todos os envolvidos, além do desenvolvimento de algumas ações aliadas a tecnologia, como substituir sistemas convencionais de abastecimento por economizadores de água, implantar sistemas de medição em cada setor, detectar e corrigir eventuais vazamentos, além de reaproveitar e reciclar a água servida para irrigação de plantas ou limpeza (OLIVEIRA; GONÇALVES, 1999; MONTEIRO; CIANCIARDINI; BRUNA, 2004).

2.4 Redução de resíduos produzidos

A prática sustentável conhecida como 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) é uma metodologia eficiente capaz de contribuir para não esgotar a capacidade dos aterros sanitários, tem se tornado imprescindível para a preservação dos recursos naturais e para que seja possível manter um modo de vida saudável e responsável. Reduzir consiste em evitar a produção de resíduos, reavaliando os hábitos de consumo e reduzindo o uso de matérias-primas, energia e geração de lixo, reutilizar envolve o reaproveitamento dos materiais em outras funções do cotidiano e reciclar significa transformar materiais já usados em novos produtos (SANTOS; AGNELLI; MANRICH, 2004; LOCATELLI; SANCHEZ; ALMEIDA, 2008).

Priorização do uso de ingredientes provenientes de agricultura sustentável e local, que

empregam práticas agrícolas amigas do meio ambiente, como a redução do uso de pesticidas, a conservação do solo e a preservação da biodiversidade. Amaral et al (2014, p. 2) fundamenta esta questão no setor gastronômico dizendo que restaurantes e cozinhas industriais produzem uma quantidade significativa de resíduos sólidos durante a preparação dos alimentos, com uma proporção especialmente alta de resíduos orgânicos, no entanto, esses resíduos orgânicos têm potencial para serem transformados e reaproveitados em outras finalidades, desempenhando um papel crucial na cadeia produtiva e resultando em impactos não apenas econômicos, mas também ambientais.

No setor gastronômico é necessário o uso de outras técnicas para o descarte adequado do lixo orgânico e do óleo de cozinha. A alternativa mais viável para o destino do lixo orgânico, composto por restos de alimentos, cascas de legumes e frutas é a compostagem. Este método consiste na transformação natural dos resíduos sólidos orgânicos em um fertilizante de ótima qualidade e economicamente viável (VENZKE, 2001; MONTEIRO; CIANCIARDINI; BRUNA, 2004; LAFUENTE JUNIOR, 2012).

Para o óleo de cozinha é indicado que seja armazenado após ser resfriado e enviado para empresas ou entidades que realizem sua reciclagem, a opção mais adequada é a transformação em biocombustível (SCHNEIDER et al, 2009; FREITAS; BARATA; MOREIRA NETO, 2010), outra alternativa viável, porém menos indicada por conter outros poluentes em sua fabricação é a produção de sabão (BLICK et al, 2008).

No segmento de alimentos e bebidas outras ações específicas ainda podem ser realizadas para evitar o excesso da geração de resíduos, como diminuir o uso excessivo de embalagens, dar preferência para a utilização de materiais permanentes ao invés de descartáveis ou se necessário utilizar os que possam ser reciclados (SOUZA, 2000; SOLLA; SILVA, 2012).

2.5 Fornecedores e cadeia de mantimentos ecologicamente corretos

Para a seleção dos fornecedores é preciso optar por aqueles que demonstrem ter responsabilidade tanto em relação à sociedade, quanto ao meio ambiente (NUNES, 2012), já que este sofre impacto direto causado pela produção e transporte de alimentos.

São considerados ecologicamente responsáveis os fornecedores que respeitam seus colaboradores, as leis ambientais e trabalhistas e cumprem com as obrigações legais, não comercializam produtos em risco de extinção, utilizam embalagens retornáveis, recicláveis ou biodegradáveis, comercializam alimentos sazonais e da própria região, trabalham com agricultura sustentável e realizam a gestão adequada de seus resíduos, além de priorizarem uma estrutura física que permita a otimização da utilização dos recursos naturais na fabricação de seus produtos (PUIATTI et al, 2013).

2.6 Otimização e reaproveitamento de produtos

Em uma unidade produtora de alimentos é importante considerar duas nomenclaturas utilizadas para diferenciar os objetos de descarte, são as sobras e os restos. As sobras são provenientes de preparações que não foram oferecidas para consumo, enquanto os restos já foram expostos e rejeitados após as pessoas se servirem e não são mais passíveis de reutilização (SILVÉRIO; OLTRAMARI, 2014).

Os restos podem ser totalmente aproveitados através de diferentes formas de utilização, o mais indicado é a compostagem ou a destinação para alimentação de animais. Já as sobras, podem ser utilizadas no preparo de outros pratos, diversificando o cardápio, ou encaminhadas para doação, desde que sejam observadas as normas de segurança alimentar e estejam em perfeito estado de conservação, porém, diariamente, muitas toneladas são enviadas para o lixo, já que as empresas não querem arcar com o ônus dos processos de redistribuição (BLICK et al, 2008).

2.7 Atendimento às legislações vigentes e certificação ambiental

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), dentro das regulamentações e leis destinadas aos segmentos de alimentos e bebidas, prevê e orienta, com relação aos resíduos produzidos, que deve haver recipientes íntegros, identificados, de fácil higienização e transporte, suficientemente capazes de contê-los. Estes resíduos devem ser estocados em um local fechado e isolado da área de preparação e armazenamento de alimentos, evitando a possibilidade de contaminações e atração de vetores e pragas urbanas. Os coletores das áreas de preparação e produção ainda devem ser dotados de tampas acionadas sem a necessidade de contato manual (ANVISA, 2023).

Apesar de não existir ainda uma legislação específica sobre sustentabilidade no segmento de unidades produtoras de alimentos, será buscado a certificação ISO (*International Organization for Standardization*) para demonstrar o compromisso com a sustentabilidade ambiental, mais especificamente, a ISO 14001. A série de certificações ISO 14000 é um conjunto de normas na área de gestão ambiental que visa padronizar procedimentos e diretrizes básicas para a gestão ambiental dentro das empresas (COSTA; PEREIRA; CAMELO, 2007).

Com a ISO 14001 será demonstrado o compromisso do restaurante em adotar práticas sustentáveis e minimizar seu impacto ambiental, envolvendo a adoção de medidas para reduzir o consumo de recursos naturais, gerenciar adequadamente os resíduos, controlar a poluição e promover a eficiência energética.

Monteiro, Cianciardini e Bruna (2004) citam que no campo da Gastronomia, a certificação de 'cozinhas verdes' baseada na norma ISO 14001 tem sido adotada para fundamentar sistemas e processos em restaurantes. Diversas experiências já comprovaram que a implementação de ações voltadas para a redução do consumo de água, energia elétrica, geração de resíduos e adoção de coleta seletiva resultaram em reduções significativas nos custos finais dos estabelecimentos. O estabelecimento de serviços de alimentação autossustentáveis representa um grande desafio para as gerações atuais e futuras, em benefício da preservação ambiental. A busca por certificações desempenha um papel importante nesse sentido, orientando ações e indicando os melhores caminhos a serem seguidos para o benefício das empresas e do meio ambiente.

3 METODOLOGIA

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é uma pesquisa aplicada que gera conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas, visando uma alimentação saudável em um local sustentável.

3.1 Caracterização do restaurante

Esta seção busca proporcionar uma visão abrangente e detalhada do contexto empresarial no qual o restaurante se insere, fornecendo uma base sólida para a compreensão da natureza e dos objetivos da organização proposta.

Levando em consideração que o tópico “Sustentabilidade” vem ganhando maior visibilidade, a proposta é fazer uma atividade tão importante e que é realizada diariamente: fazer uma refeição e torná-la uma experiência de consciência que pode ser incorporada a hábitos pessoais.

O restaurante sustentável posiciona-se no setor de alimentos e bebidas, reconhecendo as tendências de consumo consciente e a crescente demanda por opções gastronômicas que estejam alinhadas com valores éticos e ambientais.

Procura-se estabelecer um referencial na indústria gastronômica, destacando-se não apenas pela excelência culinária, mas também por seu sólido comprometimento com práticas sustentáveis. Orientando-se para a criação de um espaço que não apenas atenda às necessidades gastronômicas dos clientes, mas que também promova uma consciência ambiental, tornando-se um catalisador para mudanças positivas e significativas.

Adotar práticas que minimizem seu impacto ambiental, a seleção criteriosa de ingredientes locais e orgânicos, a gestão eficiente de resíduos, a utilização de energias renováveis, propor a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, que valorize a diversidade de talentos e experiências, promovendo a educação ambiental são pilares fundamentais na busca pela sustentabilidade.

3.2 Caracterização da pesquisa

A problemática deste trabalho tem como abordagem quali-quantitativa, a qual proporciona uma análise holística, integrando elementos quantificáveis e qualitativos na pesquisa. A dimensão quantitativa concentra-se em dados mensuráveis, como o impacto financeiro das práticas sustentáveis, enquanto a dimensão qualitativa explora aspectos subjetivos, como a percepção dos consumidores sobre sustentabilidade.

Tal abordagem foi escolhida para discutir as dimensões ambientais e econômica,

examinando tanto os aspectos quantificáveis, como o impacto financeiro da sustentabilidade, quanto os aspectos subjetivos, como a percepção dos consumidores sobre práticas sustentáveis.

A escolha dessa abordagem específica tem como propósito examinar as dimensões ambientais e econômicas de forma abrangente, considerando tanto os aspectos quantificáveis, como o impacto financeiro da sustentabilidade, quanto os aspectos subjetivos, tais como a percepções dos consumidores sobre as práticas sustentáveis adotadas. Essas informações são essenciais para uma avaliação abrangente do desempenho ambiental do estabelecimento e para identificação de áreas passíveis de aprimoramento.

O intuito é compreender as percepções e atitudes de *stakeholders* em relação às práticas sustentáveis, visando identificar desafios percebidos e oportunidades que permitam um contínuo aprimoramento. Os dados obtidos serão fundamentais para estabelecer uma base sólida na avaliação da sustentabilidade financeira do restaurante, enquanto a exploração de aspectos subjetivos, como a apreciação percebida da sustentabilidade pelos clientes, permitirá uma compreensão mais profunda das atitudes e valores subjacentes a esse público-alvo.

3.3 Coleta de dados

Foram coletados dados objetivos, abarcando a eficiência energética dos equipamentos, o consumo de recursos naturais, a gestão de resíduos e o impacto ambiental decorrente da cadeia de suprimentos. Tais dados constituem elementos fundamentais para uma análise abrangente do desempenho ambiental do restaurante, permitindo uma avaliação crítica e direcionada aos aspectos ambientais específicos do empreendimento.

Para uma compreensão mais aprofundada, serão conduzidas pesquisas de *stakeholders*, englobando fornecedores, colaboradores e análises de mercado. Este enfoque visa elucidar as preferências e comportamentos relacionados a restaurantes sustentáveis de possíveis grupos de interesse.

A análise da dimensão econômica enfocará indicadores financeiros interligados à sustentabilidade, abrangendo custos operacionais, retorno sobre investimento em práticas sustentáveis e viabilidade econômica a longo prazo. Esse escopo permitirá uma avaliação rigorosa da sustentabilidade financeira do restaurante, fornecendo *insights* valiosos sobre a eficácia das práticas sustentáveis adotadas e sua integração no modelo de negócios do empreendimento.

Para o estudo apresentado neste TCC foram analisados tópicos referentes à sustentabilidade na indústria de alimentos, práticas aplicadas em restaurantes e estudos de caso que evidenciam a implementação de estratégias sustentáveis. O objetivo principal desta revisão foi estabelecer um embasamento teórico consistente para a análise e proposição de ações que

visam a sustentabilidade.

Na fase inicial, foram definidos critérios relevantes para a seleção do local ideal para um restaurante sustentável. Aspectos como acessibilidade, disponibilidade de ingredientes locais, infraestrutura sustentável e o potencial de impacto ambiental foram cuidadosamente considerados. A seguir, foram selecionadas práticas sustentáveis adequadas para todas as etapas da operação do restaurante, isso envolveu desde a escolha de fornecedores comprometidos com a sustentabilidade até a implementação de programas de gestão de resíduos, aumento da eficiência energética e o uso de materiais *eco-friendly*, entre outras medidas. Uma análise da viabilidade econômica do restaurante sustentável foi conduzida, contemplando os custos de implantação, operacionais e projeções de retorno financeiro.

Adicionalmente, foi elaborado um planejamento detalhado da infraestrutura sustentável do restaurante, abrangendo questões como design *eco-friendly*, eficiência energética, uso de fontes renováveis de energia e sistemas de captação e reutilização de água.

Por fim, um abrangente plano de gestão de resíduos foi desenvolvido, englobando estratégias para redução, reutilização, reciclagem e compostagem de resíduos gerados pelo restaurante. Isso incluiu a implementação de programas de reciclagem, parcerias com empresas de compostagem e programas educacionais para os funcionários sobre a importância da separação adequada dos resíduos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para este TCC sobre a viabilidade de abrir um restaurante sustentável em São Roque foi realizado uma análise extensa para coletar informações relevantes sobre restaurantes existentes que possuem características alinhadas com a sustentabilidade e práticas sustentáveis aplicáveis a estabelecimentos gastronômicos também foram investigadas.

Pode-se dizer que o conhecimento sobre a sustentabilidade no contexto da indústria de restaurantes foi aprofundado. Foram explorados conceitos e diretrizes relacionados à gestão de resíduos, energias renováveis, conservação de água, fornecimento de ingredientes sustentáveis, opções de cardápio responsável, entre outros itens. Ademais, foi analisado a preferência dos consumidores por restaurantes que adotam práticas sustentáveis, levando em consideração seu impacto nas decisões de consumo.

O estudo realizado busca avaliar a viabilidade econômica e financeira desse empreendimento, considerando os custos iniciais, a projeção de receitas e as estratégias de *marketing* necessárias para atrair clientes conscientes e engajados com a sustentabilidade. Com base nessas informações, será apresentado, a seguir, como foi pensado e desenvolvido as ideias para a abertura do restaurante, considerando todos os pontos citados acima.

4.1 Plano de Negócios

Para um restaurante obter sucesso e concisão na realização das suas atividades e rotinas diárias, é indicado que siga uma lógica pré-estabelecida. Para isso, é de suma importância que seja criado um plano de negócio que possibilite o andamento da restaurante, baseando-se nas estratégias escolhidas e diminuindo a suscetibilidade a imprevistos, tanto de fatores internos quanto de fatores externos.

Segundo Dornelas (2011, p.6), o plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação do futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica do negócio.

Entretanto, não é obrigatória para a abertura de um negócio a realização do mesmo, nem garantido o sucesso e a previsão do andamento, mas julga-se mais eficaz realizá-lo, de forma séria e objetiva, do que não realizá-lo, deparando-se com menos imprevistos nas atividades.

Para Dornelas (2011, p.97), o plano de negócios concluído permitirá ao empreendedor identificar a quantidade necessária de recursos (funcionários, dinheiro e infraestrutura) e as fontes existentes para financiar o empreendimento e menciona cinco pontos em que o plano de negócios é útil como a análise da viabilidade econômico-financeira; a orientação do desenvolvimento da estratégia e de operações para planejar as atividades que serão exercidas

para a obtenção dos resultados esperados; a atração de recursos financeiros para poder apresentar a possíveis investidores; a transmissão de credibilidade; por último, o desenvolvimento da equipe de gestão para criar interesse na participação dos resultados.

Seguindo esta análise, é possível entender a importância da elaboração de um plano de negócios para o andamento de um novo empreendimento, podendo ajudar tanto no andamento das atividades, como no financiamento e modelação.

Segue na Figura 1 o plano de negócios deste trabalho que propõe a abertura de um restaurante sustentável em São Roque, projetado para atender diferentes públicos através da sua proposta de cardápio de qualidade, saudável e, sempre tendo em vista o menor consumo possível de alimentos.

Figura 1 - Plano de negócios - Modelo Canvas

Plano de Negócios: FIL Green				
Parcerias-chave - Produtores Locais de Alimentos Orgânicos; - Vinícolas e Produtores de Bebidas Locais; - Empresas de energia renovável; - Empresas de gestão de resíduos; - Fornecedores de produtos eco-friendly.	Atividades-chave - Parcerias com produtores locais; - Menu sazonal e local; - Gestão eficiente de resíduos; - Eficiência energética; - Construção e design sustentável; - Promoção da responsabilidade social.	Oferta de valor - Culinária sustentável e local; - Ambiente acolhedor e ecológico; - Qualidade e serviços diferenciados; - Consciência e educação ambiental; - Compromisso com a sustentabilidade.	Relacionamento - Comunicação transparente; - Responsabilidade social; - Eventos e programas ambientais; - Engajamento nas redes sociais; - Parcerias com comunidades; - Canal de feedback; - Programas de fidelidade e benefícios.	Segmentos de Clientes - Consumidores conscientes; - Pessoas com restrições alimentares; - Turistas; - Grupos e eventos.
	Recursos-chave - Localização; - Materiais e embalagens eco-friendly; - Parcerias estratégicas; - Sistema de gestão; - Marketing e comunicação; - Certificações e Reconhecimentos Sustentáveis; - Capital financeiro.		Canais - Website; - Telefone; - E-mail; - Loja física; - Redes sociais; - Aplicativos de delivery sustentável; - Publicidade local; - Food to Save.	
Estrutura de Custos - Custo de construção e reforma; - Aquisição de equipamentos sustentáveis; - Custo de operações; - Fontes de energia renovável; - Certificações e selos sustentáveis; - Funcionários: treinamento e educação; - Desenvolvimento de Cardápio e Práticas Gastronômicas; - Marketing.			Fontes de Receita - Venda de Alimentos e Bebidas; - Parcerias e colaborações.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O restaurante FIL Green, estrategicamente localizado em São Roque, se baseia na proposta de valor na adoção de práticas ambientalmente responsáveis e em parcerias-chave com diversos setores. Iniciando com a seleção criteriosa de produtores locais de alimentos orgânicos, o restaurante assegura ingredientes frescos e cultivados de maneira sustentável, formando a base de uma culinária consciente.

A parceria com vinícolas enriquece o cardápio com opções de vinhos e sucos sustentáveis e também fortalece a conexão com a comunidade produtora. Essa sinergia local se

estende à parceria com Empresas de Energia Renovável, que apoiam a eficiência energética do estabelecimento, alinhando-o a práticas modernas e sustentáveis. Para garantir a eficácia da Gestão de Resíduos, o restaurante forma parcerias com empresas especializadas nesse setor, assegurando a destinação adequada de resíduos e reforçando seu compromisso ambiental. Por sua vez, os fornecedores de produtos *eco-friendly* desempenham um papel crucial, fornecendo materiais e embalagens alinhados aos padrões sustentáveis, contribuindo para a redução do impacto ambiental.

As Atividades-Chave concentram-se em integrar essas parcerias de forma sinérgica. Parcerias locais são promovidas, o cardápio é sazonal e local, a eficiência energética é monitorada, a gestão de resíduos é eficaz, e o design do restaurante é construído com uma abordagem sustentável. No que diz respeito aos Recursos-Chave, a localização estratégica se destaca como um facilitador para a obtenção de insumos locais e a atração de uma clientela consciente. As parcerias estratégicas com fornecedores e produtores locais garantem uma oferta contínua de ingredientes frescos e sustentáveis. O Sistema de Gestão abrange desde a administração interna até a promoção de práticas sustentáveis.

A Oferta de Valor do restaurante é moldada por esses elementos. A culinária sustentável e local, o ambiente acolhedor e ecológico, a ênfase na qualidade e serviços diferenciados, juntamente com a consciência e educação ambiental, formam uma proposta atraente para uma clientela cada vez mais consciente. O Relacionamento com os clientes é construído sobre a base da comunicação transparente, responsabilidade social, eventos e programas ambientais, engajamento nas redes sociais, parcerias com comunidades locais, canal de *feedback* eficiente e programas de fidelidade e benefícios.

A definição dos Canais de interação com os clientes reflete a natureza moderna do restaurante sustentável, incluindo website, telefone, e-mail, loja física, redes sociais, aplicativos de delivery sustentável, publicidade local e a plataforma *Food to Save*. Os Segmentos de Clientes são estrategicamente escolhidos, visando consumidores conscientes, pessoas com restrições alimentares, turistas e grupos e eventos que compartilhem valores sustentáveis.

A estrutura de custos é estrategicamente distribuída para suportar todas essas iniciativas. Desde despesas com construção e reforma, aquisição de equipamentos sustentáveis, custos operacionais, até investimentos em fontes de energia renovável, certificações sustentáveis, treinamento e educação dos funcionários, desenvolvimento de cardápio e atividades de *marketing*.

Finalmente, as Fontes de Receita do restaurante sustentável incluem a venda de alimentos e bebidas, bem como parcerias estratégicas e colaborações que ampliam sua presença e impacto na comunidade local e além. Essa abordagem abrangente e interligada destaca a

importância de cada componente na construção de um negócio sustentável e bem-sucedido.

Portanto, o Restaurante FIL Green será um estabelecimento singular localizado em São Roque, em uma região onde empreendimentos deste perfil são escassos ao destacar cuidadosamente os elementos que caracterizam o FIL Green como uma proposta gastronômica única. A Horta Orgânica Integrada assume posição central, sendo cultivada internamente para abastecer a cozinha com ingredientes frescos e isentos de agrotóxicos. Esta abordagem garante a qualidade inigualável dos pratos, ao mesmo tempo que proporciona uma experiência transparente aos clientes, conectando-os diretamente à proveniência da alimentação. O cardápio sazonal e local é concebido com a mais alta consideração pela sazonalidade e pela utilização de ingredientes locais. A cada estação, será adaptado meticulosamente as ofertas para incorporar os sabores distintos da região de São Roque, assegurando não apenas frescor, mas também um apoio contínuo aos produtores locais.

Para enriquecer a experiência culinária dos clientes, será promovido mensalmente jornadas gastronômicas temáticas. Cada mês é uma celebração das riquezas culinárias regionais, proporcionando uma oportunidade única para explorar e apreciar uma diversidade de sabores que ecoam as tradições da culinária brasileira.

Será utilizado exclusivamente materiais reciclados e eco conscientes na concepção do ambiente, criando um espaço elegante e acolhedor. Este compromisso não é apenas estético, mas uma expressão tangível do respeito ao meio ambiente.

Neste contexto, o FIL Green se destaca como um farol de excelência gastronômica, oferecendo uma experiência única que transcende a mera refeição. Cada visita é uma jornada culinária, sensorial e ambiental, convidando os clientes a explorar e saborear o melhor de São Roque.

4.1.1 Missão

A missão do restaurante é promover uma experiência gastronômica verdadeiramente inesquecível, onde a excelência culinária se entrelaça com a sustentabilidade e a harmonia com o meio ambiente.

4.1.2 Visão

A visão do restaurante é tornar-se uma referência em gastronomia sustentável, proporcionando momentos memoráveis aos clientes e contribuindo para um futuro mais verde.

4.1.3 Valores

Os valores do restaurante é comprometer com a sustentabilidade, buscando minimizar o impacto ambiental através da adoção de práticas ecológicas em todas as áreas do restaurante; valorizar a hospitalidade, proporcionando um ambiente acolhedor e um serviço atencioso, com o objetivo de oferecer uma experiência agradável e memorável a todos os clientes; priorizar a inovação, explorando soluções criativas e tecnológicas para aprimorar constantemente os processos e produtos do restaurante, mantendo-lhes na vanguarda da gastronomia sustentável; agir com honestidade, transparência e ética em relacionamentos com clientes, fornecedores e equipe e; criar um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento contínuo, promovendo assim o bem-estar e a evolução de cada membro do restaurante.

4.2 Planejamento Financeiro

Este planejamento financeiro apresenta um plano abrangente para um restaurante sustentável localizado em São Roque, São Paulo, baseado em projeções de 5 anos. A cidade, conhecida por receber 600 mil visitantes anualmente, segundo o Governo do Estado de São Paulo, apresenta um cenário promissor para um empreendimento gastronômico sustentável. A proposta inclui uma análise detalhada da demanda turística, estratégias de *marketing*, projeções de clientes e receitas, além de uma avaliação financeira sólida.

Considerando a atratividade turística de São Roque e sua população de 93 mil habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), projetamos uma demanda de 24.000 clientes no primeiro ano. O crescimento de clientes é estimado em 5% por ano, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), em um estudo sobre restaurantes vegetarianos, ressaltou que em um período de 6 anos aumentou mais de 300%, o público vegetariano e preocupado com a sustentabilidade, e a estimativa é que o ritmo de crescimento deve se manter ou acelerar nos próximos anos. Com tudo isso, foi projetado um preço unitário inicial de R\$73,00, por se tratar de uma região turística, onde possuem outros restaurantes com um ticket médio a esse valor, e visando o aumento do público vegetariano e preocupado com a sustentabilidade, e não preocupado em pagar um pouco a mais para proteger o meio ambiente, estimulamos esse preço. E segundo dados do IBGE e Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) (2023), aponta que o índice para o custo da alimentação fora do domicílio, fechou o ano de 2022 com crescimento de 7,47%, acima do índice geral, de 5,79%, com isso, para o restaurante, foi estipulado um aumento no preço unitário de 6% por ano Além disso essas estimativas foram formuladas também com base no histórico de visitantes e no potencial de crescimento turístico da região.

É crucial notar que o restaurante tem uma área de salão de aproximadamente 68m², com uma capacidade máxima de 60 clientes simultaneamente, proporcionando um ambiente

confortável, espaçoso e garantindo a qualidade do atendimento, por esse motivo foi calculado uma estimativa de 77 clientes em média por dia.

Tabela 1 - Plano financeiro

PLANO FINANCEIRO						
PREMISSAS	ano 0 pré-	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
(V) Previsão de vendas (unidades/clientes)		24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
(P) Preço unitário (R\$)		73,00	77	82	87	92
(C) Custo unitário variável (R\$)		22,00	23	24	25	26
RECEITAS						
(RB) Receita bruta (VxP)		1.752.000,00	1.949.976,00	2.170.323,29	2.415.569,82	2.688.529,21
Impostos (Simples Nacional)		173.724,00	201.146,47	233.537,52	269.588,76	309.713,79
Receita líquida		1.578.276,00	1.748.829,53	1.936.785,76	2.145.981,06	2.378.815,42
CUSTOS/DESPESAS OPERACIONAIS						
Custo variável (VxC)		528.000,00	576.576,00	629.620,99	687.546,12	750.800,37
Custo fixo (Depreciação de equipamentos, aluguel, gastos com o restaurante e horta, etc.)		60.000,00	66.000	72.600	79.860	87.846
Despesas de marketing		40.000,00	44.000	48.400	53.240	58.564
Despesas administrativas (funcionários, informática, consumo etc.)		900.000,00	931.500	964.103	997.846	1.032.771
Margem operacional		50.276,00	130.753,53	222.062,27	327.488,85	448.834,35
Despesas/Receitas financeiras		-	-	-	-	-
Lucro Líquido		50.276,00	130.753,53	222.062,27	327.488,85	448.834,35
INVESTIMENTOS						
Despesas pré-operacionais (registro, INPI, pesquisas, lançamento ...)	30.000,00					
Equipamentos	200.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reforma e implementação Horta	150.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Fluxo de caixa inicial	100.000,00					
TOTAL (Ano 0, antes de operar)	480.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Taxa de Atratividade	10%	1	2	3	4	5
Fluxos de caixa líquidos	(480.000,00)	28.276,00	108.753,53	200.062,27	305.488,85	426.834,35
Valor presente dos fluxos de caixa	(480.000,00)	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VPL (calculado pela fórmula =VPL)	259.577,69					
TIR (Taxa Interna de Retorno)	24%					
Verificação da TIR	(480.000,00)	-	-	-	-	-
Payback descontado (anos)	4					
Ponto de Equilíbrio		19.607,84	19.110,09	18.635,54	18.183,24	17.752,35

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além dos aspectos operacionais e ambientais, uma gestão eficiente das despesas administrativas é crucial para o sucesso contínuo do nosso restaurante sustentável. As despesas administrativas, que incluem acompanhamento, representam uma parte substancial do nosso orçamento, totalizando cerca de 900 mil reais anualmente. Essa alocação reflete nosso compromisso com a valorização de talentos e a criação de um ambiente de trabalho justo e motivador.

O investimento inicial de R\$480.000,00 é meticulosamente planejado para garantir a fundação sólida e sustentável do nosso restaurante. Distribuímos estrategicamente esse montante em áreas críticas que não apenas impulsionarão o funcionamento eficiente do

estabelecimento, mas também maximizarão nosso impacto sustentável e competitivo no mercado. Destinaremos R\$30.000,00 para registros e uma pesquisa de mercado abrangente. Esses recursos permitirão uma compreensão profunda do cenário local, identificando oportunidades específicas e ajustando nossa abordagem para atender às demandas exclusivas de São Roque. A parcela de R\$150.000,00 é direcionada para reformas estratégicas e a criação de uma horta própria. Além de melhorias físicas, essa alocação promove uma produção local de ingredientes, reduzindo custos e ressaltando nossa dedicação à autossuficiência e à produção de alimentos sustentáveis. Uma parcela de R\$100.000,00 é colocada para o giro inicial “Fluxo de caixa inicial”, é de extrema importância disponibilizar esse valor inicialmente, por se tratar de um período novo e cheio de desafios, mas também é importante se atentar que a margem operacional já considera uma parcela do giro.

A avaliação financeira deste projeto revela uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 24%, uma conquista notável considerando o contexto desafiador que muitas vezes permeia cenários pessimistas. É crucial ressaltar que essa TIR de 24% é calculada levando em conta variáveis conservadoras, tornando-a uma projeção robusta e realista, mesmo em face de adversidades.

Portanto, ressaltando os pontos principais sobre o restaurante FIL Green em São Roque, é previsto uma média diária de 77 clientes ansiosos por desfrutar de uma experiência gastronômica consciente. Com um ticket médio inicial de R\$73,00, será buscado não apenas proporcionar uma culinária de alta qualidade, mas também promover práticas sustentáveis em todas as fases do processo. Os encargos de 38% foram meticulosamente calculados seguindo os artigos da CLT, onde assegura as férias, décimo terceiro, licenças, adicional noturno, vale-transporte e FGTS, para assegurar uma operação eficiente e equitativa. Importante salientar que as despesas pré-operacionais abrangem os investimentos necessários para registros e certificações. Um investimento inicial de R\$200.000,00 em equipamentos ecologicamente corretos reforça a dedicação à sustentabilidade. Ademais, ao projetar uma taxa interna de retorno de 24% ao longo dos próximos cinco anos, evidenciamos não apenas a visão a longo prazo, mas também a confiança na viabilidade econômica e ambiental do empreendimento.

4.2.1 Investimento Pré-Operacional

A busca por opções de alimentação sustentável está em ascensão, refletindo a crescente conscientização ambiental e o desejo dos consumidores por escolhas mais éticas. Diante desse cenário promissor, propomos um investimento inicial de R\$180.000,00 em equipamentos para a abertura de um restaurante sustentável. Este montante visa não apenas cobrir os custos de instalação, mas também proporcionar uma margem de até R\$200.000,00 para contingências e melhorias adicionais. Investiremos em equipamentos de cozinha de última geração, priorizando

tecnologias energeticamente eficientes e de baixo impacto ambiental. Isso incluirá fogões de indução, fornos ecoeficientes e sistemas de exaustão de alta eficiência. Optaremos por móveis fabricados com materiais sustentáveis, como madeira certificada. Equiparemos o restaurante com sistemas de iluminação LED e dispositivos de controle de energia para otimizar o consumo e reduzir os custos operacionais.

Tabela 2 - Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais		
QUANTIDADE	ITENS	CUSTO
1	30 mesas e 100 cadeiras para o salão (material de madeira sustentável)	R\$ 50.000,00
2	Forno grande ecoeficientes	R\$ 10.000,00
2	Forno menor ecoeficientes	R\$ 8.000,00
2	Fogão industrial indução (6 bocas)	R\$ 4.000,00
1	Freezer industrial	R\$ 6.000,00
2	Mesa inox grande	R\$ 3.000,00
3	Geladeira	R\$ 11.670,00
4	Ar condicionado (com sistema de água, sustentável)	R\$ 20.000,00
2	Micro-ondas	R\$ 1.010,00
2	Fritadeira industrial	R\$ 2.000,00
5	Liquidificador	R\$ 1.360,00
20	Utensílios (10 colher, 10faca, espátula, ralador, 10 talheres, tábua, rolo, etc.)	R\$ 10.000,00
30	Prato e panela (2 frigideiras, 2 panelas maiores, 6 pratos grandes, 3 pratos menores)	R\$ 11.400,00
20	Potes para armazenar ingredientes	R\$ 300,00
2	Coifa e Exaustor de alta eficiência	R\$ 5.000,00
1	Formas redondas (40 unidades)	R\$ 800,00
1	Formas quadradas (20 unidades)	R\$ 518,00
2	Filtro de água	R\$ 900,00
1	Tanque de lavar louça em inox	R\$ 1.750,00
4	Dispenser de detergente de pia e secador	R\$ 2.800,00
10	Vassoura, rodo e panos	R\$ 1.000,00
1	Bancada pia inox e bancada mármore confeitaria	R\$ 5.000,00
20	Lampadas de Led e Sensor de movimento	R\$ 1.300,00
1	Sistema de segurança (cameras, sensores, alarme)	R\$ 5.000,00
1	Batedeira Planetária Industrial Profissional 12 Litros	R\$ 3.000,00
1	Balcão de Atendimento (madeira sustentável)	R\$ 6.000,00
1	Sistema de lixos para reciclagem	R\$ 1.500,00
50	Taças de vinhos (vinicula goes)	R\$ 600,00
1	Processador de Alimentos industrial	R\$ 6.000,00
	Total	R\$ 179.908,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao gerenciar cuidadosamente cada centavo do investimento inicial, buscamos não apenas criar um espaço culinário excepcional, mas também estabelecer um exemplo de negócio sustentável em São Roque. A alocação estratégica de recursos visa garantir que cada aspecto do restaurante contribua não apenas para a experiência do cliente, mas também para a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento econômico local. Este investimento é mais do que financeiro; é um compromisso duradouro com o sucesso sustentável e responsável em nossa comunidade.

4.2.2 Payback

A integração de práticas sustentáveis no setor de alimentos e restaurantes é uma tendência crescente, motivada pela preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social. Este trabalho visa apresentar uma análise abrangente do planejamento financeiro de um restaurante sustentável, com foco especial na métrica do *Payback*. A metodologia adotada envolveu análises de mercado, projeções de receitas e despesas, considerando práticas sustentáveis que impactam positivamente na gestão financeira em longo prazo. O período de avaliação foi estabelecido em 48 meses para capturar sazonalidades e proporcionar uma visão holística da sustentabilidade financeira do empreendimento.

Após uma análise meticulosa, observou-se que o *Payback* para o restaurante sustentável ocorre no 39º mês após o início das operações. A interpretação do *Payback* demonstra que o restaurante atinge um ponto de equilíbrio financeiro em um período satisfatório. O investimento inicial é recuperado em um tempo considerado razoável, considerando a complexidade do setor e as práticas ambientais implementadas.

Além do *Payback*, a análise financeira a longo prazo revela que, 16 meses após atingir o ponto de equilíbrio, o restaurante sustentável já recupera o investimento total. Essa eficiência na gestão financeira destaca não apenas a estabilidade alcançada, mas também a capacidade do empreendimento em gerar lucros significativos.

Tabela 3 – *Payback*

<i>Payback</i>					
Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago	Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago
0		-R\$ 480.000,00	25	R\$ 18.505,19	-R\$ 280.465,28
1	R\$ 4.189,67	-R\$ 475.810,33	26	R\$ 18.505,19	-R\$ 261.960,09
2	R\$ 4.189,67	-R\$ 471.620,67	27	R\$ 18.505,19	-R\$ 243.454,90
3	R\$ 4.189,67	-R\$ 467.431,00	28	R\$ 18.505,19	-R\$ 224.949,71
4	R\$ 4.189,67	-R\$ 463.241,33	29	R\$ 18.505,19	-R\$ 206.444,53
5	R\$ 4.189,67	-R\$ 459.051,67	30	R\$ 18.505,19	-R\$ 187.939,34
6	R\$ 4.189,67	-R\$ 454.862,00	31	R\$ 18.505,19	-R\$ 169.434,15
7	R\$ 4.189,67	-R\$ 450.672,33	32	R\$ 18.505,19	-R\$ 150.928,96
8	R\$ 4.189,67	-R\$ 446.482,67	33	R\$ 18.505,19	-R\$ 132.423,77
9	R\$ 4.189,67	-R\$ 442.293,00	34	R\$ 18.505,19	-R\$ 113.918,58
10	R\$ 4.189,67	-R\$ 438.103,33	35	R\$ 18.505,19	-R\$ 95.413,39
11	R\$ 4.189,67	-R\$ 433.913,67	36	R\$ 18.505,19	-R\$ 76.908,20
12	R\$ 4.189,67	-R\$ 429.724,00	37	R\$ 27.290,74	-R\$ 49.617,46
13	R\$ 10.896,13	-R\$ 418.827,87	38	R\$ 27.290,74	-R\$ 22.326,73
14	R\$ 10.896,13	-R\$ 407.931,75	39	R\$ 27.290,74	R\$ 4.964,01
15	R\$ 10.896,13	-R\$ 397.035,62	40	R\$ 27.290,74	R\$ 32.254,75
16	R\$ 10.896,13	-R\$ 386.139,49	41	R\$ 27.290,74	R\$ 59.545,49
17	R\$ 10.896,13	-R\$ 375.243,36	42	R\$ 27.290,74	R\$ 86.836,22

18	R\$ 10.896,13	-R\$ 364.347,24	43	R\$ 27.290,74	R\$ 114.126,96
19	R\$ 10.896,13	-R\$ 353.451,11	44	R\$ 27.290,74	R\$ 141.417,70
20	R\$ 10.896,13	-R\$ 342.554,98	45	R\$ 27.290,74	R\$ 168.708,43
21	R\$ 10.896,13	-R\$ 331.658,85	46	R\$ 27.290,74	R\$ 195.999,17
22	R\$ 10.896,13	-R\$ 320.762,73	47	R\$ 27.290,74	R\$ 223.289,91
23	R\$ 10.896,13	-R\$ 309.866,60	48	R\$ 27.290,74	R\$ 250.580,65
24	R\$ 10.896,13	-R\$ 298.970,47			

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Recursos Humanos

No contexto dinâmico de restaurantes, onde a experiência do cliente e a qualidade dos pratos desempenham papéis cruciais, a gestão eficaz dos Recursos Humanos emerge como um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade de um estabelecimento gastronômico. A importância estratégica dos Recursos Humanos em um restaurante vai além da simples contratação e supervisão de pessoas, envolvendo desde a seleção e treinamento de talentos até a manutenção de uma cultura organizacional coesa, os Recursos Humanos tornam-se a espinha dorsal que sustenta a excelência operacional, a satisfação do cliente e a inovação constante.

Com isso, o foco no quadro pessoal do restaurante foi selecionar o menor número possível de funcionários terceirizados e treinados para atendimento ao cliente para poder atender a capacidade total do restaurante no turno vespertino e noturno semanalmente. A decisão de terceirizar os funcionários se apoia na ideia de minimizar os custos adicionais como: encargos salariais, seguro, alimentação e eventuais faltas que atravancariam o serviço do restaurante. Segue o quadro pessoal:

Tabela 4 - Quadro pessoal do restaurante

12 Garçons
2 Chefes de cozinha
2 Subchefes de cozinha
3 Funcionários da limpeza
2 Anfitriões

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3.1 Salários e Encargos

Para a definição dos salários e encargos dos funcionários terceirizados, foram consultados sites especializados e coletadas informações com profissionais do ramo. A estimativa dos salários foi baseada na média do salário recebido por estas funções e pela região de São Roque.

Na determinação dos salários e encargos para os colaboradores terceirizados, foram consultadas fontes especializadas online e realizado levantamento de informações junto a profissionais do setor. A estimativa salarial foi fundamentada na média recebida por estas funções e foi levado em consideração também o contexto regional de São Roque.

A tabela 5 detalha os salários e encargos associados a cada cargo do restaurante. Para os pró-labore dos sócios, representando a remuneração dos proprietários, é observado um valor de R\$ 18,000.00, sem encargos sociais, pois o pró-labore não é sujeito a estes encargos. Os cargos operacionais, como Chefe, Subchefe, Anfitrião e Limpeza, apresentam salários específicos, além de encargos sociais (38%) que a empresa deve assumir. Esses valores refletem não apenas a compensação pelo trabalho, mas também os encargos associados. Os Garçons, segmentados entre Experientes, Iniciantes e Terceirizados, possuem diferentes níveis de salários e encargos sociais. Essa distinção reflete as diferentes experiências e modalidades de contratação. A linha final da tabela apresenta o custo total da folha de pagamento, somando salários e encargos. Neste caso, o total é de R\$ 54.480,00 em salários, com encargos de R\$ 13.862,40. Esta análise oferece *insights* cruciais para o planejamento financeiro e a gestão eficiente dos recursos humanos, destacando a distribuição de custos com pessoal em distintas áreas do restaurante.

Tabela 5 - Folha de pagamento

Folha de pagamento		
Cargo	Salários (R\$)	Encargo (R\$)(38%)
Pró-labore sócios (3)	R\$ 18.000,00	-
Chefe (2)	R\$ 7.800,00	R\$ 2.964,00
Subchefe (2)	R\$ 6.240,00	R\$ 2.371,20
Anfitrião (2)	R\$ 4.320,00	R\$ 1.641,60
Limpeza (3)	R\$ 4.320,00	R\$ 1.641,60
Garçom Experiente (5)	R\$ 9.000,00	R\$ 3.420,00
Garçom iniciante (4)	R\$ 3.600,00	R\$ 1.368,00
Garçom Terceirizado (3)	R\$ 1.200,00	R\$ 456,00
Total	R\$ 54.480,00	R\$ 13.862,40

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Localização

A instalação física do restaurante deve ser bem estudada para que o restaurante esteja em localização favorável a potenciais clientes. A localização do restaurante será no bairro Canguera, em São Roque. Um local estratégico e atrativo para turistas e apreciadores de vinho. A proximidade com as renomadas vinícolas da região torna o restaurante um destino essencial para os turistas que desejam explorar a rica cultura vinícola de São Roque. Ao estar situado

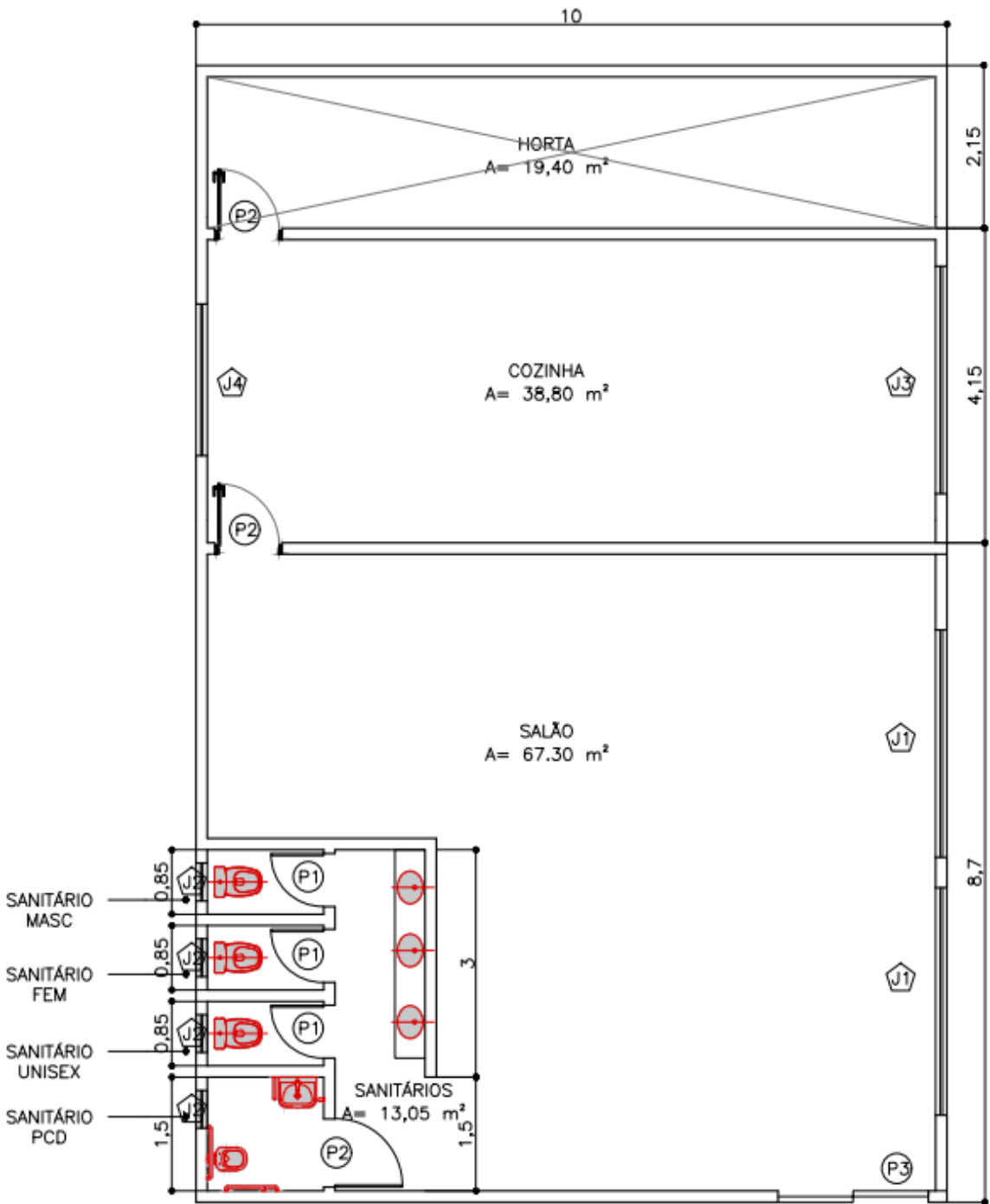
próximo a essas vinícolas, o restaurante se torna um ponto de interesse para aqueles que buscam degustar vinhos locais e desfrutar de uma experiência gastronômica enriquecedora.

Além disso, a localização estratégica permite ao restaurante estabelecer parcerias com as vinícolas, oferecendo eventos de harmonização, degustações de vinhos e tours combinados, agregando valor à visita dos turistas. Essa proximidade não apenas destaca a identidade enoturística da região, mas também enfatiza o compromisso do restaurante em promover a sustentabilidade, atraindo um público diversificado em busca de uma experiência autêntica, culinária de qualidade e a atmosfera encantadora das vinícolas de São Roque.

4.5 Design Sustentável

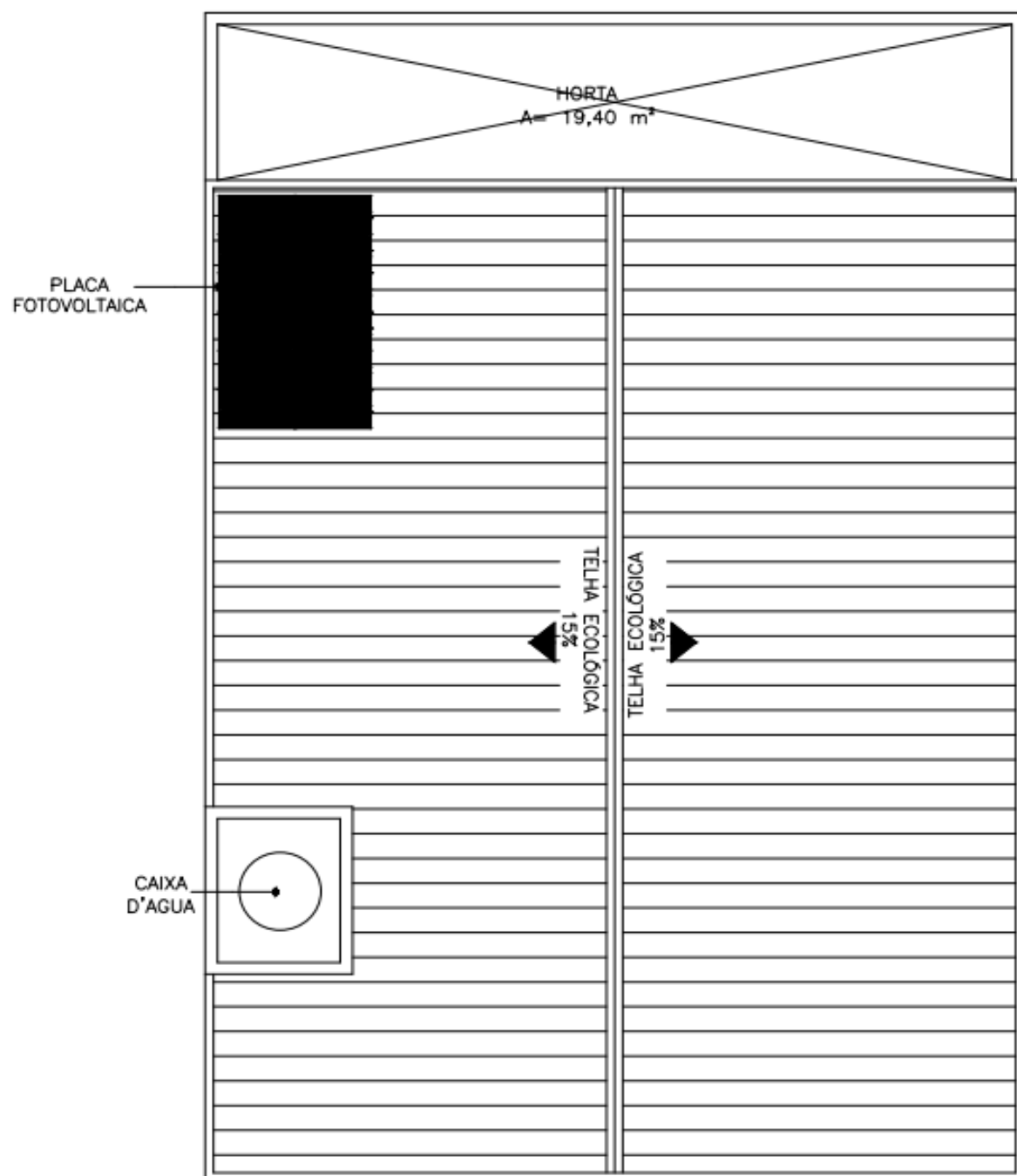
A abordagem do restaurante sustentável em São Roque, situado no bairro Canguera, revela um design *eco-friendly* de vanguarda e sensibilidade ambiental. Este estabelecimento adota práticas arquitetônicas e de design que se harmonizam com o entorno, empregando materiais sustentáveis e soluções ecológicas no ambiente. A utilização de elementos como madeira recuperada, iluminação LED de baixo consumo, disposição estratégica de janelas para maximizar a luz natural e ventilação, juntamente com sistemas de captação de água da chuva para reutilização, evidenciam o compromisso do restaurante em minimizar o impacto ambiental. O resultado não se limita a criar um ambiente acolhedor e esteticamente agradável, mas também convida os clientes a apreciar a beleza natural da região enquanto se envolvem em práticas que demonstram consideração e responsabilidade ambiental.

Figura 2 - Planta do restaurante (visão do salão)



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 3 - Planta do restaurante (visão do telhado)



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 4 - Quadro de esquadrias

QUADRO DE ESQUADRIAS					
PORTAS					
CÓD.	DIMENSÃO (LxH)	TIPO	MATERIAL	PEITORIL (H)	UN.
P1	0,7 X 2,1 M	ABRIR	MADEIRA	—	3
P2	0,9 X 2,1 M	ABRIR	MADEIRA	—	3
P3	2,0 X 2,1 M	CORRER	MADEIRA/VIDRO		1
JANELAS					
CÓD.	DIMENSÃO (LxH)	TIPO	MATERIAL	PEITORIL (H)	UN.
J1	3,0 X 1,5 M	CORRER	FERRO/VIDRO	0,60 M	2
J2	0,5 X 0,30 M	BASCULANTE	FERRO/VIDRO	1,80 M	4
J3	3,00 X 1,0 M	CORRER	FERRO/VIDRO	1,10 M	1
J4	2,0 X 1,0 M	BASCULANTE	FERRO/VIDRO	1,10 M	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.6 Cardápio Sustentável

A relação entre a montagem do cardápio e a utilização de ingredientes provenientes da horta interna é objeto de análise, ressaltando a importância de um compromisso inegociável com a qualidade e a preservação ambiental.

A base do cardápio do restaurante é a sustentabilidade, examinando o papel crucial desempenhado pelos ingredientes cultivados internamente, guiado por uma missão sustentável desde o solo até a mesa. A horta interna emerge como protagonista, fornecendo uma rica gama de temperos naturais que, por sua vez, conferem autenticidade e frescor a cada criação culinária.

Além disso, a formulação do cardápio tem em vista de maximizar o aproveitamento dos ingredientes em uma variedade de pratos. Esta abordagem não apenas destaca a versatilidade dos ingredientes naturais, mas também ressalta o compromisso em minimizar resíduos e otimizar plenamente o potencial da produção interna. Com tudo isso, o cardápio foi projetado também para um público predominante vegetariano, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023) o número nos últimos anos por procura a culinária

vegetariana aumentou muito. Uma pesquisa da *Ingredion*, em parceria com a Consultoria Opinaia (2020), aponta que cerca de 90% dos brasileiros buscam uma alimentação mais saudável e nutritiva nos produtos vegetais.

A complementaridade dessa abordagem se manifesta por meio de parcerias estratégicas estabelecidas com fornecedores locais, inaugurando um ciclo sustentável de colaboração. A aquisição de ingredientes adicionais desses parceiros não apenas assegura a qualidade dos insumos, mas também valoriza marcas alinhadas aos princípios de sustentabilidade.

A tabela 6 a seguir apresentam uma visão detalhada das plantações da horta do restaurante sustentável localizado em São Roque, destacando informações relevantes sobre o cultivo de diversos temperos e fornece detalhes precisos sobre o tempo de colheita de diferentes temperos cultivados na horta. Essa abordagem visa não apenas garantir a qualidade e frescor dos ingredientes utilizados na culinária do restaurante, mas também promover práticas agrícolas sustentáveis, contribuindo assim para uma experiência gastronômica única e ecologicamente consciente.

Tabela 6 - Plantações da horta

Plantações da Horta	
Temperos	Tempo de colheita
Alecrim	60 a 90 dias
Cebolinha	60 a 90 dias
Hortelã	8 a 10 semanas
Manjericão	6 a 8 semanas
Salsinha	70 a 90 dias
Hortalças	Tempo de colheita
Abobrinha	40 a 60 dias
Alface	50 a 85 dias
Batata	70 a 120 dias
Beterraba	50 a 70 dias
Cebola	100 a 120 dias
Cenoura	50 a 80 dias
Couve	55 a 75 dias
Couve-flor	50 a 100 dias
Repolho	80 a 180 dias
Rúcula	40 a 60 dias
Tomates	50 a 85 dias

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a tabela 7 apresenta uma análise detalhada dos ingredientes essenciais adquiridos por meio de parcerias estratégicas com fornecedores locais, refletindo o compromisso do restaurante com a promoção da economia local e a garantia de ingredientes frescos e de alta qualidade em nossos pratos. A tabela abaixo detalha os diversos itens essenciais, desde frutas

tropicais como abacaxi e laranja até produtos lácteos como leite e queijo, todos provenientes de fornecedores próximos do nosso estabelecimento. Essa prática não apenas fortalece os laços com a comunidade local, mas também contribui para a construção de uma culinária autêntica e sustentável.

Tabela 7 - Itens adquiridos por fornecedores

Ingredientes adquiridos por fornecedores
Abacaxi
Açúcar
Alcachofra
Arroz
Arroz arbório
Berinjela
Canela
Farinha
Floco de milho
Laranja
Legumes
Leite
Leite condensado
Leite de coco
Limão
Mandioca
Ovos
Pão
Peras
Pupunha
Queijo minas
Queijo parmesão
Sagu
Shimeji
Uva
Vinho branco

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir será apresentado a elaboração do cardápio para o restaurante sustentável que constitui uma prática intrínseca à busca pela sinergia entre a alta culinária e os princípios fundamentais da sustentabilidade. A proposição de maximizar a utilização dos mesmos ingredientes para a criação de diversos pratos não apenas manifesta uma abordagem econômica eficiente, minimizando desperdícios e contribuindo para a gestão responsável dos recursos alimentares, mas também promove uma experiência gastronômica coerente e harmoniosa. A concepção de bebidas naturais, formuladas instantaneamente e em sintonia com as frutas sazonais enfatiza a adesão ao ciclo natural e à minimização da pegada ecológica. A parceria estabelecida com a vinícola Góes adiciona uma dimensão enológica distinta, destacando não

apenas a qualidade sensorial do vinho, mas também a integração de práticas comerciais éticas e o apoio à economia local. A oferta de água proveniente da "Fonte de Sabedoria" não apenas serve como um gesto simbólico, mas também como um testemunho tangível do comprometimento do estabelecimento com a pureza, a sustentabilidade e a disseminação do conhecimento. Estas considerações convergem para criar um cardápio singular e holístico, cuja essência transcende o mero aspecto gastronômico, abraçando integralmente a filosofia de um restaurante comprometido com a excelência sustentável.

Figura 5 - Cardápio FIL Green - página 1

			
- ENTRADAS -			
SALADA DA CASA R\$ 50 Mix de folhas, pupunha, tomates, croutons, cenoura e beterraba raladas com um toque de parmesão acompanhado com o molho da casa		BRUSCHETTA TRADICIONAL R\$ 60 Pão de fermentação natural com tomates temperados, parmesão e manjerição	
GOLDEN CHIPS R\$ 45 Chips variados de mandioca e batata		BRUSCHETTA ARTICHAUT R\$ 65 Pão de fermentação natural com flor de alcachofra, parmesão e manjerição	
- PRATOS PRINCIPAIS -			
BERINJELA À PARMEGIANA R\$ 98 Rodelas de berinjela à parmegiana acompanhadas de arroz com fundos de alcachofra		RISOTO DO DIA R\$ 105 Consultar o sabor do dia	
ALCACHOFRA À PARMEGIANA R\$ 150 Coração de alcachofra à parmegiana acompanhado de arroz e batatas coradas		TALHARIM DE SHIMEJI R\$ 98 Talharim com molho Alfredo e shimeji fresco (Parmesão à parte)	
ALCACHOFRA RECHEADA R\$ 90 Alcachofra recheada com queijo parmesão, ervas e farofa de pão. Acompanha chips ou arroz		SANDUÍCHE CAPRESE R\$ 65 Pão de fermentação natural recheado com mussarela de búfala, tomates, rúculas frescas e um toque de manjerição	
NHOQUE ARTICHAUT R\$ 95 Nhoque de batata com molho ao sugo, coração de alcachofra e queijo parmesão		MOQUECA VEGETARIANA R\$ 120 Acompanha arroz e pirão de legumes	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 6 - Cardápio FIL Green - página 2

			
- SOBREMESAS -			
RABANADA Pão de fermentação natural com uma crosta dourada e crocante de açúcar e canela	R\$ 30	BOLO DO DIA Consultar o sabor do dia	R\$25
SAGU DE VINHO Temos a opção de sabor de uva para menores de 18 anos	R\$ 35	COCADA DE FORNO	R\$ 39
PÊRA AO VINHO Pêra suculenta cozida em vinho tinto	R\$ 40	FRUTAS DA ESTAÇÃO	R\$ 24
- BEBIDAS -			
SMOOTHIE DE FRUTAS VERMELHAS Batida gelada com frutas vermelhas	R\$ 27	SUCO DO DIA Consultar sabor do dia	R\$ 15
PINK LEMONADE Limonada com morango	R\$ 20	VINHOS* *Temos taxa de rolha	
SUCOS NATURAIS Suco do dia Laranja Laranja com cenoura Uva Integral Abacaxi Acerola Limão Melancia Maracujá	R\$ 15	GARRAFA TAÇA Tinto Venturini Tannat Branco Venturini Chardonnay Rosé Venturini Le Bateleur Tannat	R\$ 150 R\$ 32
FONTE DA SABEDORIA Água potável da casa com uso consciente			

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.7 Fornecedores e Parcerias Responsáveis

O restaurante estabelecerá parcerias com produtores locais em um raio de 10 km. Essa iniciativa, guiada pela filosofia "km 0", busca não apenas garantir a qualidade dos insumos, mas também construir uma cadeia de abastecimento que seja intrinsecamente ligada à comunidade.

A seleção cuidadosa de fornecedores locais de pequeno porte é uma estratégia deliberada do restaurante sustentável para fortalecer a conexão entre a produção e o consumo. Ao escolher parceiros dentro de um raio limitado, o estabelecimento não apenas diminui a pegada de carbono associada ao transporte de insumos, mas também promove a autonomia e resiliência econômica na comunidade local.

A valorização de produtores locais não é apenas uma escolha gastronômica, mas também uma declaração de apoio à economia local. A parceria com pequenos produtores contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade, criando um ciclo econômico virtuoso que beneficia ambas as partes. O restaurante, ao se tornar um ponto de venda para esses produtores, não apenas garante a qualidade dos ingredientes, mas também investe diretamente no fortalecimento do tecido econômico local.

O restaurante estabelecerá colaborações estratégicas com hotéis em São Roque que também seguem a linha de sustentabilidade como Pousada Juriti, Hotel Villa Rossa, Pousada Green Valley e Pousada Sítio da Terra e Arte, com a finalidade de conceber pacotes promocionais que proporcionem descontos significativos. Nesse contexto, clientes do restaurante serão orientados para estabelecimentos hoteleiros parceiros, recebendo indicações específicas. Como incentivo adicional, esses clientes serão agraciados com cupons de desconto, resgatáveis no respectivo hotel. Reciprocamente, hóspedes dos hotéis parceiros serão direcionados ao restaurante, recebendo, igualmente, indicações formais. Em um gesto de reciprocidade, estes clientes hospedados serão brindados com cupons de desconto, a serem utilizados nas instalações do restaurante. Essa estratégia visa não apenas fortalecer as relações entre o restaurante e os hotéis parceiros, mas também proporcionar incentivos tangíveis aos clientes, incentivando uma experiência integrada entre hospedagem e refeições.

O estabelecimento contemplará parcerias estratégicas com vinícolas de cunho sustentável, sendo a principal delas a Vinícola Góes, situada na região de Canguera. A essência desta colaboração residirá na comercialização exclusiva dos vinhos e sucos de uva provenientes da mencionada vinícola. Adicionalmente, uma sinergia especial será estabelecida para beneficiar os visitantes da vinícola, os quais receberão recomendações do restaurante, acompanhadas de cupons de desconto, a serem utilizados nas instalações do mesmo.

O estabelecimento formalizará colaborações estratégicas com festivais sazonais em São Roque, com o objetivo de integrar-se ativamente às celebrações locais. No âmbito dessa parceria, o restaurante compromete-se a incorporar em seu cardápio os alimentos em destaque

durante cada festival específico, estabelecendo uma sinergia direta com os fornecedores dos ingredientes principais de cada evento. No momento, em consonância com o desenrolar do Festival da Alcachofra, o cardápio do restaurante foi intencionalmente concebido para destacar pratos que evidenciem a alcachofra como ingrediente principal. Essa estratégia ressalta o firme compromisso do estabelecimento em harmonizar-se e enriquecer as tradições locais, proporcionando aos clientes uma experiência gastronômica que reflete, de maneira distinta, o espírito e os sabores inerentes a cada evento sazonal.

4.8 Gestão de Resíduos

A gestão de resíduos continua a ser um dos pilares fundamentais das práticas sustentáveis adotadas pelo restaurante. Com um planejamento meticuloso e uma execução cuidadosa, o estabelecimento implementa estratégias abrangentes voltadas para a redução, reutilização e reciclagem de resíduos, estabelecendo parcerias locais para garantir a efetiva destinação dos materiais recicláveis.

A equipe, devidamente capacitada, realiza a separação adequada dos resíduos orgânicos e recicláveis, destacando a compostagem como elemento crucial. Essa prática transforma os restos de alimentos em adubo, nutrindo a horta própria do restaurante. Além disso, o restaurante mantém parcerias estratégicas com empresas especializadas na coleta seletiva e reciclagem de resíduos não orgânicos, contribuindo para a significativa redução da quantidade de resíduos enviados para aterros.

Em um esforço adicional para envolver os clientes e promover a conscientização, o restaurante implementou uma iniciativa de coleta na entrada, destinada a óleo, garrafas PET e latas de alumínio. Os clientes são incentivados a fazer depósitos desses itens, e como reconhecimento por sua participação ativa na reciclagem, recebem descontos aplicáveis em suas refeições no restaurante.

Além disso, o restaurante continua a inovar com um programa de reciclagem criativa, promovendo a reutilização de embalagens e desenvolvendo produtos de merchandising a partir de materiais reciclados. Essas práticas não apenas reduzem o impacto ambiental, mas também reforçam o compromisso inequívoco do restaurante com práticas responsáveis, estabelecendo-o como um exemplo inspirador de gestão de resíduos na indústria gastronômica.

4.9 Eficiência Energética

O restaurante sustentável adota uma abordagem diversificada no uso de iluminação visando à eficiência energética. Durante o dia, o estabelecimento se beneficia da luz natural

proveniente de suas grandes janelas, reduzindo assim a dependência de iluminação artificial. Para complementar, à noite, são empregadas lâmpadas LED e sensores de luz, estrategicamente instalados para otimizar o consumo energético, acendendo somente quando necessário. Além disso, a horta do restaurante é iluminada exclusivamente por energia solar, demonstrando um compromisso ainda mais acentuado com o uso de fontes de energia renováveis. Essa abordagem híbrida não apenas proporciona um ambiente acolhedor e econômico em termos de energia para os clientes, mas também ressalta o comprometimento do restaurante com práticas sustentáveis, reduzindo a pegada de carbono e incentivando a adoção de soluções energéticas amigáveis ao meio ambiente.

4.10 Plano de *Marketing* Sustentável

O plano de *marketing* analisa o negócio em seu panorama geral, elaborando tudo que irá se oferecer e precisará ser feito, visualiza as atividades operacionais internas que irão atingir o público-alvo, consolida a marca frente aos clientes e concorrentes e apoia e guia as decisões dos gestores no exercício da sua profissão.

Westwood (1996) define um plano de *marketing* como um mapa, pois mostra à empresa onde ela está indo e como chegará no ponto final. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto *marketing* com um plano de ação coordenado e estabelece quem fará o quê, quando, onde e como para atingir suas finalidades.

Segundo McDonald (2004, p.59), os problemas encontrados quando não se tem um planejamento de *marketing* são: oportunidades perdidas de lucro; números sem sentido em planos de longo prazo; objetivos irrealistas; falta de informações acionáveis de mercado; disputa interfuncional; frustração da administração; desperdício de verbas promocionais; confusão na precificação; crescente vulnerabilidade à mudança ambiental; e, perda de controle de negócio.

Ao analisar essas exposições é notável a importância de se elaborar um plano de *marketing* para que o negócio funcione. Para o restaurante em estudo, foi decidido adotar abordagens inovadoras, como o uso de embalagens biodegradáveis, materiais de *marketing* impressos em papel reciclado, a divulgação dos fornecedores locais e a transparência sobre suas práticas sustentáveis. Além disso, a estratégia de *marketing* sustentável é alavancada por meio de plataformas digitais, enfatizando o compromisso com a responsabilidade ambiental, atraindo assim um público consciente e interessado em apoiar estabelecimentos alinhados com valores ecológicos. Essa abordagem não apenas promove o restaurante, mas também o posiciona como um modelo de negócio responsável e comprometido com a preservação do meio ambiente, cativando uma clientela engajada com a causa sustentável.

4.11 Abertura e Operações

O restaurante sustentável delinea suas operações com base em um horário pensado para atender e promover a experiência dos clientes. Com horários específicos, o estabelecimento operará de terça a quinta-feira, das 11h às 21h, e de sexta e finais de semana, das 11h às 22h. Notavelmente, a decisão de fechamento aos domingos e segundas-feiras reforça o compromisso do restaurante com a sustentabilidade, permitindo pausas para a manutenção e reduzindo o consumo de energia em dias menos movimentados. Esse horário se alinha tanto às expectativas dos clientes, proporcionando um ambiente para refeições diurnas e noturnas, quanto às práticas de gestão responsável, demonstrando um equilíbrio entre as necessidades comerciais e o compromisso com a eficiência energética. Essa programação é reflexo do foco do restaurante na experiência do cliente, enquanto se mantém alinhado aos valores de sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

4.12 Treinamento da Equipe

A equipe será submetida a um programa de capacitação abrangente, enfatizando a importância e os benefícios de adotar estratégias ecologicamente responsáveis no cotidiano do restaurante. Os colaboradores recebem orientação sobre o uso consciente dos recursos, a gestão de resíduos, a origem e o manuseio dos alimentos provenientes da horta própria, bem como a aplicação correta das práticas sustentáveis no serviço aos clientes. Esse treinamento não apenas visa a garantir a compreensão dos valores e das práticas sustentáveis, mas também fortalece o compromisso coletivo da equipe em promover uma experiência gastronômica alinhada com os princípios ecológicos, incentivando, assim, a consciência ambiental tanto internamente, entre os funcionários, quanto externamente, junto aos clientes.

4.13 Certificações

A introdução de certificações, normas ISO, e a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em um plano estratégico representam elementos cruciais para a criação de um restaurante sustentável, alinhado com as metas comerciais, e com a responsabilidade socioambiental.

Ademais a incorporação dessas certificações não apenas confere legitimidade e diferenciação ao empreendimento, mas também reflete o compromisso efetivo com práticas empresariais éticas, ambientalmente responsáveis e socialmente justas, contribuindo para a construção de uma indústria de alimentos mais sustentável.

4.13.1 Normas ISO

As normas ISO desempenham um papel fundamental na promoção da excelência operacional e na padronização de práticas em diversas indústrias, incluindo o setor de alimentos e restaurantes. Duas normas ISO particularmente relevantes para um restaurante sustentável no Brasil são a ISO 14001 e a ISO 50001.

a) ISO 14001 - Gestão Ambiental

A norma ISO 14001 estabelece diretrizes para implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que auxilia as organizações na identificação, controle e melhoria contínua de seus impactos ambientais.

No contexto de um restaurante sustentável, ela assume uma importância estratégica, ao estabelecer um sistema de gestão ambiental que identifica, monitora e controla os impactos ambientais resultantes de suas operações, de acordo com os padrões internacionais adaptados à realidade brasileira.

Isso pode envolver a gestão eficiente de resíduos, a promoção de práticas de compra sustentáveis e o monitoramento do consumo de recursos naturais. Além de demonstrar o comprometimento ambiental, a certificação ISO 14001 também pode resultar em benefícios operacionais, como a redução de custos associados ao uso de recursos e a melhoria da eficiência operacional.

b) ISO 50001 - Gestão de Energia

A ISO 50001, por sua vez, focaliza na Gestão de Energia, proporcionando uma estrutura para organizações controlarem e melhorarem seu desempenho energético, minimizando a pegada de carbono, alinhando-se às diretrizes nacionais de sustentabilidade.

Para um restaurante, isso implica em medidas como a otimização do uso de equipamentos de cozinha, a implementação de práticas eficientes de iluminação e a busca por fontes de energia mais sustentáveis. A norma não apenas contribui para a redução do impacto ambiental, mas também pode resultar em economias significativas de custos associados ao consumo de energia.

4.13.2 Outras certificações

Além das normas ISO, outras certificações que validam as práticas sustentáveis do estabelecimento podem ser fatores diferenciadores, atraindo clientes conscientes e reforçando a reputação do restaurante como uma entidade comprometida com a responsabilidade socioambiental.

a) Orgânico Brasil

A certificação "Orgânico Brasil", concedida por instituições como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), desempenha um papel central ao garantir que os insumos alimentares utilizados no restaurante sejam cultivados sem o uso de pesticidas e fertilizantes químicos, fomentando práticas agrícolas sustentáveis.

b) *Fair Trade* Brasil

No contexto da responsabilidade social, a certificação "Selo *Fair Trade* Brasil" estabelece padrões que garantem condições de trabalho justas e equitativas para produtores e agricultores brasileiros. Esse selo valida o compromisso ético do restaurante, e ressoa com uma clientela cada vez mais consciente das dimensões sociais e éticas na produção de alimentos, especialmente em um contexto nacional.

c) *Zero Waste* Brasil

A certificação "*Zero Waste* Brasil" emerge como um indicador relevante para a abordagem sustentável do restaurante. Obtida por meio da minimização efetiva de resíduos e pela adoção de práticas de gestão ambiental, tais como reutilização e reciclagem de resíduos, ela reconhece os esforços de redução, promovendo a eficiência operacional, e reforçando o compromisso da empresa com a redução do impacto ambiental, alinhando-se às normas e regulamentações nacionais.

4.13.3 ODS

Contextualizando, os ODS são uma iniciativa global da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa abordar os desafios sociais, econômicos e ambientais enfrentados pelo mundo. Consistem em 17 metas interconectadas, cada uma com metas específicas, que abordam áreas fundamentais para o desenvolvimento sustentável. Esses objetivos foram estabelecidos como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, e compõem um plano abrangente para promover a paz e a prosperidade, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas desfrutem de dignidade e oportunidades.

Figura 7 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil



Fonte: ONU (2015).

A integração dos ODS no plano estratégico do restaurante é crucial para ampliar o alcance e a profundidade do impacto positivo, uma vez que fortalece a narrativa sustentável do restaurante, e contribui para a consecução de objetivos globais em consonância com as necessidades e desafios do Brasil.

A seguir, serão listadas as ações a serem realizadas no restaurante para viabilizar a integração dos ODS 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14 e 15:

- a) Conscientização e Comprometimento: Educação e conscientização da equipe sobre a importância dos ODS, criando um comprometimento com a sustentabilidade em todos os níveis da organização.
- b) Treinamento e Capacitação: Treinamento contínuo para a equipe sobre práticas sustentáveis, incluindo gestão de resíduos, eficiência energética e *sourcing* responsável.
- c) Gestão de Resíduos: Implementação de práticas de gestão de resíduos, como a reciclagem de resíduos orgânicos e compostagem.
- d) *Sourcing* Responsável: Priorização fornecedores locais e de origem sustentável e certificação de que os produtos sejam adquiridos de maneira ética e ecologicamente responsável.
- e) Eficiência Energética: Adoção de práticas para melhorar a eficiência energética nas operações, como a utilização de iluminação natural e lâmpadas LED, e monitoramento de consumo de energia.
- f) Cardápio Sustentável: Opções de pratos com ingredientes locais, orgânicos e de

origem responsável, promovendo uma cultura que incentive hábitos saudáveis.

- g) Parcerias Sustentáveis: Colaboração com organizações e empresas locais que compartilhem valores sustentáveis.

4.14 Feedback e Melhoria Contínua

A implementação de estratégias voltadas para o *feedback* e melhoria contínua desempenha um papel crucial no desenvolvimento constante das práticas e serviços de um restaurante. A coleta de *feedback*, por meio de pesquisas de satisfação, avaliações online e interações diretas com a clientela, constitui um ponto de partida imperativo. A análise sistemática desses dados proporciona ao estabelecimento *insights* valiosos, permitindo a identificação de áreas de oportunidade, o reconhecimento de pontos positivos e a compreensão das expectativas dos clientes em relação à sustentabilidade e qualidade dos produtos.

Paralelamente, fomentar uma cultura organizacional voltada para a avaliação contínua é crucial, incentivando a participação ativa da equipe na identificação de processos suscetíveis a otimizações e sugestões para aprimoramentos. A realização periódica de auditorias internas, focalizando em práticas sustentáveis, eficiência operacional e gestão de resíduos, também contribuirá para a manutenção de elevados padrões de sustentabilidade.

Programas de treinamento e capacitação serão implementados para a equipe, abordando *feedbacks* anteriores e introduzindo práticas mais sustentáveis. O estabelecimento de metas concretas de melhoria contínua, alinhadas aos princípios de responsabilidade ambiental, e a comunicação transparente dessas metas tanto internamente quanto para os clientes demonstram um compromisso inequívoco com o desenvolvimento sustentável. Em última análise, a aplicação diligente dessas estratégias não apenas solidificará a posição do restaurante como modelo de negócios sustentável, mas também aprimorará a experiência do cliente e a eficácia operacional ao longo do tempo.

5 CONCLUSÃO

Ao aplicar os conhecimentos obtidos no curso de Engenharia de Produção, foi apresentado o poder e a importância da atividade de planejamento perante as decisões e sempre visando em colaborar com o meio ambiente e proporcionar um bom atendimento ao cliente. Desenvolver esta atividade possibilita maior congruência nas escolhas realizadas durante a trajetória e um menor número de percalços, além de possibilitar a visualização do dispêndio das mesmas.

O restaurante FIL Green, localizado estrategicamente em São Roque, delineou um Plano de Negócios abrangente, fundamentado na sustentabilidade e parcerias-chave. A proposta de valor baseia-se na adoção de práticas ambientais responsáveis, desde a cuidadosa seleção de produtores locais de alimentos orgânicos até a gestão eficaz de resíduos. A sinergia local é enfatizada através de parcerias com vinícolas, empresas de energia renovável e fornecedores de produtos *eco-friendly*. A localização estratégica e as parcerias com produtores e fornecedores locais são destacadas como Recursos-Chave, garantindo uma oferta contínua de ingredientes frescos e sustentáveis. O Sistema de Gestão abrange desde a administração interna até a promoção de práticas sustentáveis, moldando a Oferta de Valor do restaurante.

O cardápio sustentável é construído em torno da horta interna, maximizando a utilização eficiente dos ingredientes. A parceria com fornecedores locais contribui para uma oferta diversificada e de alta qualidade. A relação com os clientes é fundamentada na transparência, responsabilidade social e engajamento nas redes sociais.

Os Canais de interação com os clientes refletem a natureza moderna do restaurante, incluindo website, telefone, e-mail, redes sociais, aplicativos de delivery sustentável, publicidade local e a plataforma *Food to Save*. Os Segmentos de Clientes são estrategicamente escolhidos, visando consumidores conscientes, pessoas com restrições alimentares, turistas e grupos com valores sustentáveis.

O Planejamento Financeiro, baseado em projeções de 5 anos, considera a atratividade turística de São Roque e a população local. A demanda estimada de clientes é respaldada por estratégias de *marketing* e uma análise financeira sólida. A estrutura de custos é distribuída estrategicamente para suportar iniciativas sustentáveis, desde despesas com construção até investimentos em fontes de energia renovável. O Investimento Pré-Operacional de R\$180.000,00 em equipamentos destaca a busca por eficiência energética e materiais sustentáveis. O *Payback* para o restaurante sustentável ocorre no 38º mês, indicando uma gestão financeira eficiente.

A análise dos Salários e Encargos para os funcionários terceirizados reflete uma abordagem equilibrada para garantir serviços eficientes e redução de custos. A preocupação

com a valorização de talentos é evidenciada nas despesas administrativas, totalizando cerca de 820 mil reais anualmente.

O Design Sustentável do restaurante destaca-se pela utilização de materiais sustentáveis e soluções ecológicas. A relação entre a montagem do cardápio e a utilização de ingredientes provenientes da horta interna ressalta o compromisso inegociável com a qualidade e a preservação ambiental.

As Parcerias Responsáveis com produtores locais, hotéis, vinícolas e festivais sazonais demonstram uma estratégia integrada para fortalecer laços com a comunidade e promover a sustentabilidade.

A Gestão de Resíduos é um pilar fundamental, implementando estratégias de redução, reutilização e reciclagem. A eficiência energética é abordada de forma inovadora, incorporando práticas como o uso de energia solar na horta e sensores de luz.

A abertura e operações do restaurante são planejadas de forma a atender às expectativas dos clientes, proporcionando uma experiência gastronômica única, enquanto se mantém alinhado aos valores de sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

Em síntese, o restaurante sustentável FIL Green não apenas propõe uma visão inovadora para a gastronomia em São Roque, mas também estabelece um padrão elevado para empreendimentos comprometidos com a sustentabilidade. Uma abordagem integrada e holística para práticas sustentáveis não apenas responde à demanda crescente do mercado, mas também serve como um exemplo inspirador para a indústria gastronômica em geral. A implementação eficaz do plano delineado nesta pesquisa tem o potencial de não apenas viabilizar um empreendimento bem-sucedido, mas também de catalisar mudanças positivas na mentalidade e práticas da indústria.

BIBLIOGRAFIA

AMARAL, D. A.; COSTA, J. R. C.; CORRÊA, A. C.; FREITAS, V. A. B. A compostagem como mecanismo de aproveitamento dos resíduos sólidos produzidos em restaurantes e cozinhas industriais no município do Rio Grande - RS. In: IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE QUALIDADE AMBIENTAL, 2014, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SIQA, 2014.

ANTUNES, E. Bares e restaurantes contiveram aumento de preços em 2022. Disponível em: <https://ohoje.com/noticia/cidades/n/1467965/t/bares-e-restaurantes-contiveram-aumento-de-precos-em-2022/>. Acesso em: 4 dez. 2023.

ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html . Acesso em: 2 jun. 2023.

BLICK, A. P.; SILVA, D. L. D.; COSTA, G. A. N.; BENASSI, V. T.; GARCIA, S. Aproveitamento de subprodutos: restaurantes de Londrina, 2008. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/974>. Acesso em: 15 set. 2023.

COSTA, A. C. R.; PEREIRA, A. B.; CAMELO, G. L. P. Sustentabilidade como estratégia de desenvolvimento: a nova tendência do mercado internacional. In: II CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2007, João Pessoa. Anais... João Pessoa: CONNEPI, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. Plano de negócios: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FREITAS, C. F.; BARATA, R. A. R.; MOREIRA, L. S. M. Utilização do óleo de cozinha usado como fonte alternativa na produção de energia renovável, buscando reduzir os impactos ambientais. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, São Carlos, 2010. Anais... São Carlos: ENENGEP, 2010.

LAFUENTE, A. N. A. Resíduos sólidos em um restaurante comercial: um estudo de caso na

cidade de Santos/SP. Revista de tecnologia aplicada, Santos, v. 6, n. 2, p. 44-61, mai./ago. 2012.

LOCATELLI, A. F.; SANCHEZ, R. S. S.; ALMEIDA, F. Q. A. A. Redução, reutilização e reciclagem de resíduos em unidade de alimentação e nutrição. Revista Simbio-Logias, v. 1, n. 2, nov. 2008.

MCDONALD, Malcom H.B. Planos de Marketing: Como Prepara – Como Usar. Rio de Janeiro: Graf. JB, 1993.

MONTEIRO, R. Z.; CIANCIARDI, G.; BRUNA, G. C. Projeto de retrofit para espaços destinados a serviços de alimentação. In: IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA LARES - Mercado Imobiliário, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: LARES, 2004.

NUNES, Radilene. Gastronomia Sustentável. Interação - Revista Científica da Faculdade das Américas, São Paulo, ano III, n. 1, jan./jul. 2012.

OLIVEIRA, L. H.; GONÇALVES, O. M. Metodologia para a implantação de programa de uso racional da água em edifícios. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1999. (Boletim Técnico, BT/PCC/247).

OLIVEIRA, S. M.; MAGALHÃES, C. S. Restaurante universitário sustentável: análise de um modelo desejado na Universidade Federal de Uberlândia (MG). In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO AMBIENTAL, 2012, Goiânia. Anais... Goiânia: CBGA, p. 1-7, 2012.

PORTER, Michael. E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Esevier, 1989.

PUIATTI, E. W.; LAMOUNIER, M. A. T; PÔNCIO, M. G.; GOMIDE, T. G. Gastronomia Sustentável Faz Bem. Belo Horizonte: Senac. Minas Gerais, 2013.

Restaurante Vegetariano. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/restaurante-vegetariano,9515fbd3394df610VgnVCM1000004c00210aRCRD#organizacao-do-processo-produtivo>. Acesso em: 4 dez. 2023.

SANTOS, A. S. F.; AGNELLI, J. A. M.; MANRICH, S. Tendências e desafios da reciclagem de embalagens plásticas. *Polímeros: Ciência e Tecnologia*, São Carlos, v. 14, n. 5, p. 307-312, 2004.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHNEIDER, R. C. S.; SANTOS, E.; KLAMT, R. A.; MACHADO, E. L. Gestão do uso de óleos vegetais em restaurante visando a produção mais limpa. In: 2nd INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION, Santa Cruz do Sul, 2009. Anais... Santa Cruz do Sul: IWACP, 2009. p. 1-10.

SILVÉRIO, G. A.; OLTRAMARI, K. Desperdício de alimentos em unidades de alimentação e nutrição brasileiras. *Ambiência - Revista do Setor de Ciências Agrárias e Ambientais*, Guarapuava, v. 10, n. 1, p. 125-133, jan./abr. 2014.

SOLLA, J.; SILVA, F. N. M. C. Cadernos de Sustentabilidade da Rio+20: diretrizes de sustentabilidade e guia de boas práticas da organização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Brasília: FUNAG, 2012.

SOUZA, M. T. S. Organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade - análise de um segmento do setor de alimentação. In: XXIV Encontro Anual de Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis, 2000. v. 1. p. 200-215.

Transformação Saudável em Meio ao Caos - SVB. Disponível em: <https://svb.org.br/2634-transformacao-saudavel-em-meio-ao-caos/>. Acesso em: 4 dez. 2023.

VENZKE, C. S. A geração de resíduos em restaurantes, analisada sob a ótica da produção mais limpa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, Salvador, 2001. Anais... Salvador: ENENGEP, 2001.

WESTWOOD, John. O plano de marketing. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.