

## PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: COMO IMPLEMENTAR EM UM RESTAURANTE.

**BRUNA DOMINGUES GABRIEL**

FIA BUSINESS SCHOOL

**PEDRO PLASSA ROCHA DE OLIVEIRA**

FIA BUSINESS SCHOOL

**ALESSANDRO SANTOS SILVA**

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

### Introdução

A sustentabilidade, intensificada pelos ODS da ONU e por pressões sociais, tornou-se pauta essencial diante dos impactos ambientais e das mudanças no comportamento do consumidor. No setor gastronômico, a adoção de práticas sustentáveis enfrenta barreiras operacionais, mas a economia circular apresenta-se como alternativa estratégica, ao priorizar reutilização dos insumos e os pilares sociais, ambiental e econômico. Assim, este artigo objetiva investigar como implementar processos sustentáveis em restaurantes, oferecendo ajuda a modelos de negócio do setor.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa está na dificuldade de adoção de práticas sustentáveis em restaurantes, devido à complexidade operacional que envolve gestão de resíduos, consumo de recursos e custos. O objetivo da pesquisa é apresentar aos gestores estratégias práticas que permitam integrar a sustentabilidade às operações, demonstrando como essas ações podem ser viáveis, eficientes e contribuir para a competitividade do negócio.

### Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica aborda o conceito de Triple Bottom Line (TBL), que integra dimensões social, ambiental e econômica, e a Economia Circular como alternativa estratégica ao modelo linear. Evidenciam-se benefícios das práticas sustentáveis em restaurantes, como redução de custos, reputação e atração de investidores, mas também desafios ligados a resíduos, governança e aspectos sociais. Por fim, destaca-se a importância do planejamento estratégico e da Green Supply Chain para a implementação eficaz desses processos.

### Metodologia

O estudo, de caráter descritivo, utilizou entrevistas semiestruturadas com administradores e colaboradores do restaurante “Da Quebrada”, em São Paulo, que adota a economia circular em sua operação. Essa abordagem possibilitou compreender os processos do estabelecimento e responder à questão central sobre a implementação de práticas sustentáveis em restaurantes.

### Análise e Discussão dos Resultados

O estudo identificou que a implementação de práticas sustentáveis em restaurantes exige análise externa do mercado, alinhamento dos colaboradores aos valores da empresa, parceria com pequenos produtores e gestão circular de resíduos, por meio da compostagem e reaproveitamento dos insumos. Constatou-se que tais medidas contribuem para os ODS, reduzem custos operacionais e fortalecem a competitividade. Ressalta-se, contudo, a limitação do estudo por ter sido realizado em apenas um caso.

### Considerações Finais

Esse estudo possui uma limitação por ter sido realizada apenas uma entrevista em um restaurante. Ainda que tenha sido um restaurante modelo nas práticas adotadas, para estudos futuros, sugerimos que haja um maior número de entrevistados.

### Referências

CORAL, Eliza. Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial, 2002. ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARD-SON, Julie. The Triple Bottom Line does it all add up? Londres: Routledge, 2004. p.24-39. ONU. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 06 maio 2024.

### Palavras Chave

Restaurante Sustentável, Processos Sustentáveis, Economia Circular

# PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: COMO IMPLEMENTAR EM UM RESTAURANTE.

## 1. Introdução

A partir das Revoluções Industriais, os impactos da má gestão dos recursos naturais impulsionaram estudos e discussões sobre formas mais equilibradas de relação com a natureza (Beck; Pereira, 2012). Nesse contexto, o conceito de sustentabilidade ganhou relevância, reforçado pela visibilidade dada pela mídia (Consulin, 2013) e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, que visam erradicar a pobreza, preservar o meio ambiente e assegurar paz e prosperidade (ONU, 2019). Entre as metas, destacam-se a de fome zero e a de consumo e produção responsáveis. Assim, práticas ambientalmente corretas tornaram-se fundamentais para o crescimento empresarial (Chauke et al., 2018), acompanhando também mudanças no comportamento do consumidor, cada vez mais atento a produtos e serviços sustentáveis (Epelbaum, 2004). No entanto, no setor gastronômico, a complexidade operacional dificulta a adoção dessas práticas (Silva et al., 2018), tornando imprescindível a boa gestão de recursos naturais que resultará em um diferencial competitivo (Consulin, 2013).

Nesse sentido, a economia circular apresenta-se como alternativa estratégica para restaurantes, pautada na eliminação de resíduos, manutenção do valor dos materiais e regeneração dos sistemas naturais (Geissdoerfer et al., 2017). Essa lógica envolve ações como conservação, reutilização, reciclagem e remanufatura (Hazen et al., 2020). Contudo, a incorporação efetiva da sustentabilidade requer a integração equilibrada de seus pilares ambiental, social e econômico, que ainda sofrem com interpretações superficiais e dificuldades de operacionalização no setor (Purvis et al., 2018).

Diante do contexto apresentado de sustentabilidade, e do reconhecimento da importância da economia circular como uma abordagem fundamental para mitigar os impactos ambientais negativos, este artigo se propõe a abordar a seguinte indagação: Como implementar processos sustentáveis em um restaurante? Desta forma, o objetivo deste artigo, é pesquisar os processos sustentáveis a serem implementados, de modo a contribuir com outros restaurantes que busquem entender e se basear em tais implementações e assim, introduzi-las em seu modelo de negócio.

## 2. Fundamentação Teórica

O conceito Triple Bottom Line (TBL), introduzido por Elkington em 1994 (Elkington, 2004), trouxe os pilares social e ambiental para além do desempenho financeiro, permitindo mensurar a saúde empresarial de forma mais ampla (Norman; MacDonald, 2004). Em um ambiente corporativo que exige constante revisão dos processos produtivos, as empresas buscam vantagens competitivas sustentáveis (Gomes; Tortato, 2011), o que demanda superar barreiras culturais internas para atender às novas exigências sociais, que ultrapassa aspectos econômicos e legais e passa pela ética, cuidado com os trabalhadores e redução dos impactos ambientais (Irigarai; Stocker, 2022).

Assim, a Economia Circular proposta desde a década de 1970 surge como alternativa ao modelo linear, ao reinserir materiais no ciclo produtivo com menor desperdício e distinção entre matérias-primas biológicas e técnicas (Azevedo, 2015). O setor gastronômico se apresenta como campo particularmente propício à aplicação desses conceitos, por abarcar dimensões sociais, culturais e econômicas e por poder preservar patrimônios alimentares, promover desenvolvimento local, emprego e proteção de sabores e espécies ameaçadas (Petrini, 2009 apud Lima, 2012).

## **2.1 Benefícios da implementação de práticas ESG em restaurantes**

O SEBRAE (2025) afirma que a adoção de práticas ESG contribui para uma preferência de investidores na alocação de seu capital e que estabelecimentos que apresentem condutas alinhadas com valores ESG adquiram um potencial competitivo em relação à valorização e visão de marca por parte de seus consumidores e da sociedade.

A aplicação de práticas sustentáveis em restaurantes resulta em uma série de benefícios significativos que os diferenciam dos concorrentes, que ainda utilizam métodos obsoletos. Inicialmente, práticas ESG promovem a redução de custos operacionais através de medidas de eficiência energética e gestão eficaz de resíduos, além do uso de produtos locais e orgânicos. Estes esforços não só minimizam o impacto ambiental, mas também economizam recursos. Além disso, práticas sustentáveis fortalecem a reputação dos restaurantes, atraindo consumidores conscientes e leais, o que gera um poderoso marketing boca-a-boca e aumenta a base de clientes (Boufounou et al, 2023).

No aspecto de recursos humanos, estas práticas melhoram a atração e retenção de talentos, uma vez que muitos colaboradores preferem trabalhar em empresas que compartilham seus valores éticos e de sustentabilidade, resultando em uma força de trabalho mais comprometida e produtiva (Abdou et al, 2023).

Do ponto de vista financeiro, restaurantes com práticas ESG atraem mais investidores, que buscam negócios sustentáveis, e têm acesso a melhores condições de financiamento devido à confiança aumentada e menor risco de investimento. Além disso, a conformidade com regulamentações ambientais e sociais futuras é facilitada, evitando multas e penalidades (Irigaray; Stocker, 2022).

## **2.2 Desafios na implementação de práticas ESG em restaurantes**

Segundo o SEBRAE (2023), os principais desafios para a implementação de práticas sustentáveis nas empresas concentram-se em três áreas fundamentais. No âmbito ambiental, destaca-se a necessidade de reduzir impactos negativos à natureza e de adotar práticas adequadas de descarte de resíduos. No campo social, evidenciam-se questões ligadas ao cumprimento dos direitos trabalhistas, à promoção da diversidade e ao engajamento em causas sociais. Já na governança, o foco recai sobre o controle de processos, a adoção de políticas institucionais éticas e a transparência corporativa.

No setor de *food service*, além dessas dificuldades, a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2024) e a Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2024) enfatizam o desperdício alimentício, cujo volume anual chega a cerca de seis mil toneladas. Nesse contexto, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2016) ressalta a importância de diferenciar desperdício de perda de alimentos, estabelecendo uma distinção conceitual relevante para a compreensão do problema.

A implementação de processos sustentáveis em empresas e restaurantes é complexa, pois envolve diversos setores além da oferta de uma alimentação saudável, abrangendo recomendações para agricultura, fornecedores, transporte, embalagens, treinamento de equipes, gestão de resíduos, planejamento arquitetônico, eficiência energética e uso otimizado dos recursos naturais (Nunes, 2012).

## **2.3 Como Implementar processos ESG em restaurantes**

A implementação eficaz de práticas sustentáveis exige um planejamento estratégico estruturado, como defende Coral (2002). Esse processo deve contemplar análises externas, voltadas à identificação da posição da organização no mercado, suas vantagens competitivas e gargalos operacionais, bem como análises internas, relacionadas ao modelo de gestão e à infraestrutura. Dessa forma, é possível reconhecer

pontos fortes que sustentam o desempenho do negócio e pontos fracos que limitam sua excelência, abrangendo áreas como recursos humanos, marketing, finanças e qualidade.

No setor de alimentação, a gestão da cadeia de suprimentos assume papel central, integrando fluxos de bens, serviços e informações do fornecedor ao consumidor final, reduzindo custos e agregando valor (Panucci, 2022; Paoleschi, 2014). Nesse sentido, o conceito de Green Supply Chain Management (GSCM), apresentado por Sarkis e Zhu (2006), busca alinhar a cadeia produtiva a práticas sustentáveis, por meio de estratégias como os “cinco Rs” (reduzir, reutilizar, reciclar, recusar e repensar) e o mapeamento do ciclo de vida do produto, o que possibilita mitigar impactos ambientais e orientar decisões mais responsáveis (Zhu et al., 2019).

Complementarmente, o modelo de economia circular, surge como alternativa à lógica linear de produção e consumo, ao propor ciclos fechados que reinserem alimentos e resíduos na cadeia produtiva, minimizando impactos ambientais (Alvares, 2021). No setor alimentício, destaca-se pela redução do desperdício, reaproveitamento de subprodutos e incentivo a práticas como a compostagem, que transforma resíduos orgânicos em insumos para novos cultivos (Peixoto; Fernandes, 2016).

### **3. Metodologia**

O estudo busca responder à questão “Como implementar processos sustentáveis em um restaurante?”, adotando uma pesquisa descritiva com entrevistas semiestruturadas aplicadas a administradores e colaboradores do restaurante “Da Quebrada”, localizado na cidade de São Paulo, que adota economia circular como princípio em toda sua operação. A entrevista semiestruturada permitiu compreender os processos do estabelecimento e gerar conclusões em resposta ao objetivo deste estudo. A análise foi conduzida analisando as percepções dos participantes, o que, segundo Azevedo et al. (2012), possibilita classificar e explicar processos dinâmicos com maior profundidade, além de favorecer a compreensão de situações complexas e particulares.

### **4. Análise dos resultados**

Com o objetivo de observar e apresentar meios para a implementação de processos sustentáveis em um restaurante, realizamos nossa pesquisa na forma de uma entrevista presencial dentro do estabelecimento de iniciativa privada da marca Mãe Terra (Unilever), "Da Quebrada", com a coordenadora do estabelecimento. Buscamos este restaurante, uma vez que a sua relevância é explícita no meio gastronômico e sustentável, com premiações Braztoa de Sustentabilidade e da Globo nas categorias de estabelecimentos sustentáveis, além de matérias publicadas na Folha de São Paulo: O melhor de São Paulo na Gastronomia. Tudo isto se dá a partir dos princípios e da estrutura do local pautados em práticas ESG.

Assim, exploramos mais a fundo como esse restaurante adotou práticas sustentáveis em sua dinâmica. A base “Social” e “Governança” é fomentada em inclusão social, fornecendo oportunidades e inserção no mercado de trabalho às pessoas com poucas condições financeiras e com baixo grau de ensino, geralmente deixadas as margens da sociedade. Deste modo, tudo se inicia com a divulgação do curso de gastronomia profissionalizante no modelo híbrido com duração de seis meses, e de sua inscrição, dentro das poucas vagas disponíveis, trabalho este divulgado nas mídias sociais e de “porta a porta” também.

Este curso divide-se em duas trilhas, na primeira é fornecido o ensino de conteúdos básicos, como letramento digital e organização pessoal, e dos estudos, dentre outros. Já na trilha 2, são fornecidas aulas sobre técnicas culinárias, precificação, sustentabilidade, segurança e higiene, aproveitamento total dos alimentos.

Após a finalização do curso, os participantes são convidados, de forma não obrigatória, a participar de um estágio dentro do restaurante-escola Da Quebrada, com duração de quatro meses e carga horária de seis horas por dia, além de receberem uma bolsa auxílio, isto com o intuito de possibilitar aos alunos que deem início à sua capacitação profissional. E com isto finalizado, é prestado todo um encaminhamento /direcionamento e acompanhamento do profissional a um outro emprego.

Já na base “Ambiental”, o estabelecimento Da Quebrada, visa a utilização de produtos ofertados que não sejam advindos da proteína animal, respeitando a sazonalidade dos alimentos e priorizando a compra dos ingredientes de agriculturas familiares e/ou periféricas, além da utilização total do produto (casca, semente, caule etc.), para evitar ao máximo o desperdício. Com isso, o estabelecimento apresenta um cardápio circular, sem ser fixo, onde são disponibilizados os alimentos que estão no cardápio do dia. E ao final do consumo, todos os resíduos orgânicos são levados à composteira do próprio estabelecimento e o adubo coletado é doado para os seus fornecedores, para que sejam usados na plantação de novos alimentos, que futuramente serão utilizados pelo próprio restaurante.

## **5. Conclusão**

O objetivo deste artigo é mostrar aos gestores de restaurantes como implementar processos sustentáveis no seu estabelecimento, de modo a tornar mais fácil a compreensão e a adoção dessas práticas, colaborando também para o alcance de um mundo mais sustentável; portanto, realizamos uma pesquisa qualitativa para obter tal compreensão.

Deste modo, para a aplicação de processos sustentáveis em um restaurante, segundo Coral (2002), o primeiro passo para tal aplicação consiste em realizar uma análise externa minuciosa da organização. O objetivo desse exame detalhado é compreender plenamente a posição atual da empresa em relação aos concorrentes. Esse procedimento possibilitará uma compreensão clara e aprofundada das dinâmicas do mercado, capacitando a empresa para desenvolver estratégias mais eficazes na superação de obstáculos e no aproveitamento de oportunidades.

O segundo ponto para o restaurante que busca ser sustentável é na escolha de seus colaboradores, que precisam possuir ideias compatíveis com os valores da empresa, além de o estabelecimento tentar diversificar o perfil procurado para o cargo, possibilitando a inserção de diferentes pessoas advindas de realidades distintas. Com essa linha de contratação, o restaurante irá colaborar para a Erradicação da Pobreza (ODS 1), Educação de qualidade (ODS 4) e Trabalho Digno e Crescimento Econômico (ODS 8).

Após a definição dos colaboradores, o restaurante deve realizar uma pesquisa sobre fornecedores, e assim darem preferência a pequenos produtores da cidade situada, que estão alinhados com o valor sustentável do estabelecimento. Achando esse produtor compatível, o restaurante começará seu processo de execução de um prato. Esse processo de produção do prato deve ser um processo circular, como exposto por Ana Rodrigues, gerente de empregabilidade do restaurante Da Quebrada.

Esse processo é chamado de economia circular, que, segundo Alvares (2021), é um processo fechado, desenhado para melhor utilizar os recursos disponíveis. Então, para incluir uma economia circular em um restaurante deve-se criar um ciclo em que os resíduos orgânicos giram momentaneamente pelas etapas da cadeia sistemática.

Uma maneira de conseguir realizar esse giro dos recursos naturais é a partir de compostagem, que, segundo Peixoto e Fernandes (2016), é um método de decomposição de resíduos orgânicos, transformando-os em adubo. Esse adubo deverá ser utilizado para a plantação de novos alimentos, que por sua vez darão início a um novo processo de produção de um prato.

Esse modelo de processos colabora para a Fome Zero (ODS 2), Combate às Alterações Climáticas (ODS 13) e para a Vida Sobre a Terra (ODS 15). Além da implementação da economia circular, é necessário realizar um estudo sobre seus gastos de energia e gás, para otimizá-los, de modo a reduzir impactos ambientais e financeiros.

Desta maneira, a aplicação da economia circular, da redução de gastos em gás e energia, e com a contratação de diferentes perfis de colaboradores, porém com valores compatíveis com os do restaurante, resultará em uma maior visibilidade no mercado, gerando assim uma vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

Esse estudo possui uma limitação por ter sido realizada apenas uma entrevista em um restaurante. Ainda que tenha sido um restaurante modelo nas práticas adotadas, para estudos futuros, sugerimos que haja um maior número de entrevistados.

### **Referências Bibliográficas**

ABDOU, Ahmed Hassan; HASSAN, Thowayeb, Hassan; SALEM, Amany Ebrahim. **Promoting Sustainable Food Practices in Food Service Industry: An Empirical Investigation on Saudi Arabian Restaurants**. 2023.

ABRASEL. **Pesquisa inédita indica que bares e restaurantes de pequeno porte são os que mais adotam práticas sustentáveis**. 2024. Disponível em <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/pesquisa-bares-restaurantes-asg/>. Acesso em: 24 jun 2024

ALVARES, Carolina de Rezende. **Redução do Desperdício Alimentar sob a Perspectiva da Economia Circular: Caso dos restaurantes da Asa Sul, Brasília associados ao Instituto Ecozinha**, 2021.

ANR. **Sanity dá dicas práticas para adoção de ESG no food service**. [s.d.]. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/sanity-da-dicas-praticas-para-adocao-de-esg-no-food-service/>. Acesso em: 24 jun 2024.

AZEVEDO, Debora; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda. Metodologia de pesquisa em Administração [uma abordagem prática]. Editora Unisinos: São Leopoldo, 2012.

AZEVEDO, Juliana Laboissière de. A Economia Circular Aplicada no Brasil: Uma Análise a Partir dos Instrumentos Legais Existentes Para a Logística Reversa, **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015.

BECK, Ceres Grehs; PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. Preocupação Ambiental e Consumo Consciente: Os Meus, os Seus e os Nossos Interesses. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, dez 2012.

BOUFOUNOU, Paraskevi; MOUSTAIRAS, Ilias; TOUDAS, Kanellos; MALESIOS, Chri-sovalantis. **ESGs and Customer Choice: Some Empirical Evidence**, 2023.

CHAUKE, Sinsisiwe; SOBIYI, Kehinde; MBOHWA, Charles. Three pillars of sustainability: **An overview, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, set 2018.

CONSULIN, Pedro Henrique Chaves. **Sustentabilidade e Responsabilidade social em empresas de serviços com foco em consultorias estratégicas: Um estudo de caso múltiplo**. Diss. Universidade de São Paulo, 2013.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**, 2002.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARD-SON, Julie. **The Triple Bottom Line does it all add up?** Londres: Routledge, 2004. p.24-39.

EPELBAUM, Michel. **A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. Diss. Universidade de São Paulo, 2004.

FAO. **Perdas e desperdícios de alimentos na América Latina e no Caribe**. 2016. Disponível em: <https://www.fao.org/americas/news/news-detail/pda-benitez/pt>. Acesso em: 25 jun 2024.

GEISSDOERFER, Martin; SAVAGET, Paulo; BOCKEN, Nancy; HULTINK, Erick J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm, **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757–768, 2017.

GOMES, Frederico Pessanha; TORTATO, Urbiratã. **Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas**, Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2011.

HAZEN, Benjamin T.; RUSSO, Ivan; CONFENTE, Ilenia; PELLATHY, Daniel. Supply chain management for circular economy: conceptual framework and research agenda. **The International Journal of Logistics Management**, 2020.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. **ESG: novo conceito para velhos problemas**, 2022.

LIMA, Thiago das Chagas. **A Sustentabilidade em Unidades de Alimentação: Estudo sobre um Restaurante de Cozinha Brasileira**, jan 2012.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**, Business Ethics Quarterly, abr 2004

NUNES, Radilene. Gastronomia Sustentável. Interação – **Revista Científica da Faculdade das Américas**, São Paulo, jun 2012.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2019. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> . Acesso em: 06 maio 2024.

PANUCCI, Leonardo Assuar. **Construção de consciência Socioambiental no Ambiente de Restaurantes no Brasil: Gestão Sustentável**, 2022.

PAOLESCHI, Bruno. **Cadeia de Suprimentos**. Érica: São Paulo, 2014.

PEIXOTO, Alan Amorin; FERNANDES, Juliana Gonçalves. Utilização da Técnica de Compostagem: uma proposta para distinção final dos resíduos orgânicos gerados em um restaurante universitário. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

PETRINI, Carlo. **Slow Food: Princípios da nova gastronomia**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

PURVIS, Ben; MAO, Yong; ROBINSON, Darren. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. **Integrated Research System for Sustainability Science**, 03 nov 2018.

SEBRAE, **Entenda o que são práticas de ESG**. 2025. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD> . Acesso em 27 ago 2025

SEBRAE, **Quais são os paradigmas ESG e os desafios para o e-commerce**. 2023. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-sao-os-paradigmas-esg-e-os-desafios-para-o-e-commerce,fb9937e8c1a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> . Acesso em 06 maio 2024.

SILVA, Leonardo Aureliano da; LOPES, Sérgio Ivanchuk; SILVA, João Batista; ARGERI, Rafaela Zanini. Pesadelo na cozinha: Uma análise dos erros de gestão de restaurantes em Sp. Revista Científica Hermes n. 22, p. 561-582, dez 2018.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. **Journal of Cleaner Production**, 16 mar 2006.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Choosing the right approach to green your supply chains, 2019.