

2.º CICLO

ALIMENTAÇÃO COLETIVA

Sustentabilidade no Marketing-Mix Alimentar pós-COVID-19. Caso de estudo SASUM

Eliana Sofia Vieira de Barros

M

2021



**Sustentabilidade no Marketing-Mix Alimentar Pós-COVID19. Caso de estudo do
Serviços de Ação Social da Universidade do Minho**

**Sustainability in Marketing-Mix Alimentary Post-COVID19. Case Study of
Serviços de Ação Social da Universidade do Minho**

Eliana Sofia Vieira de Barros

Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto, Porto

Orientador: Manuel Eduardo Lobão de Sousa Aroso - M.Sc./MBA, Faculdade de
Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto (FCNAUP)/
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP)

Coorientadora: Professora Doutora Ada Margarida Correia Nunes da Rocha,
Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto
(FCNAUP)

Dissertação/Relatório de candidatura ao grau de Mestre em Alimentação Coletiva
apresentada(o) à Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da
Universidade do Porto

2021

Dedicatória

“O mundo está nas mãos daqueles que têm a coragem de sonhar e de correr o risco de viver seus sonhos”

(Paulo Coelho)

Agradecimentos

Gostaria de iniciar os agradecimentos por expressar profunda gratidão à minha família:

Ao Márcio, pelo apoio incondicional e inesgotável, por estar sempre presente e por ter segurado as pontas. Somos uma família maravilhosa.

Aos meus pais, particularmente a minha mãe por me ter ensinado a correr atrás dos meus sonhos e por estar sempre presente.

Expresso a minha enorme gratidão ao professor Manuel Aroso (M.Sc/MBA), que teve um papel essencial na prossecução e conclusão deste projeto. Obrigada pela excelente orientação, pelo pensamento disruptivo, pelas sábias palavras, pelo apoio incondicional, por sempre ter acreditado em mim (mesmo quando eu já não acreditava) e por nunca ter largado as pontas.

Agradeço também à Professora Doutora Ada Rocha por ter acreditado em mim, no projeto que me propus a desenvolver e por todo o apoio.

Resumo

O presente trabalho de investigação resulta de um estudo realizado no Departamento Alimentar dos Serviço de Ação Social da Universidade do Minho (SASUM). O estudo pretende caracterizar o mercado-alvo das unidades de alimentação dos Serviços de Ação Social da Universidade do Minho e desenvolve a proposta de variáveis de marketing-mix a considerar na elaboração dos planos de Marketing e estratégico tendo em atenção o compromisso com a sustentabilidade e atendendo aos desafios decorrentes da pandemia provocada pela COVID-19. Construiu-se o caso de estudo dos serviços de alimentação, baseada na metodologia da *Design Science Research*. Por fim são feitas algumas sugestões relativos ao modelo de negócio nas novas condicionantes referidas.

Palavras-Chave:

COVID-19, sustentabilidade, alimentação coletiva, serviços sociais das Universidades, marketing-mix, *design science research*

Abstract

This research work results from a study conducted in the Food Department of the Social Services of the University of Minho (SASUM). The study characterizes the target market of the food units of the SASUM and develops the of variables of the Marketing-mix to be considered in the marketing and strategic plan, taking into account the commitment to sustainability and the challenges arising from the pandemic caused by COVID-19. The case study of food services was built, based on the Design Science Research methodology. Finally, some suggestions are made concerning the business model in the new conditions mentioned.

Key-words

COVID-19, sustainability, food service, Social services by Universities, marketing-mix, *design science research*

Índice

| | |
|---|-----|
| Dedicatória | iii |
| Agradecimentos | iv |
| Resumo | v |
| Abstract | vi |
| Índice | vii |
| Lista de Abreviaturas e Anacrónimos | xi |
| 1. Introdução | 1 |
| 1.1. Introdução ao Tema de Estudo | 1 |
| 1.2. Motivação para o Tema | 2 |
| 1.3. Objetivos | 3 |
| 1.4. Metodologia | 3 |
| 1.5. Estrutura do Trabalho..... | 4 |
| 2. Enquadramento Teórico | 5 |
| 2.1. Introdução | 5 |
| 2.2. Marketing | 5 |
| 2.3. Marketing-Mix | 6 |
| 2.3.1. Variáveis de Marketing-Mix | 7 |
| 2.4. Serviços | 10 |
| 2.5. Sustentabilidade | 11 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.6. | Modelo Canvas e <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> (TLBM) | 13 |
| 2.7. | Serviços de Alimentação..... | 14 |
| 2.8. | Desafios Pós-COVID-19..... | 16 |
| 2.9. | Conclusão | 19 |
| 3. | Metodologia | 21 |
| 3.1. | Introdução | 21 |
| 3.2. | <i>Design Science Research</i> | 21 |
| 3.3. | Construção do Caso de Estudo: SASUM | 23 |
| 4. | Observações | 25 |
| 4.1. | Introdução | 25 |
| 4.2. | Serviços de Acção Social da Universidade do Minho..... | 25 |
| 4.3. | Serviços de Alimentação dos SASUM | 27 |
| 4.4. | Desafios Pós-Covid-19..... | 31 |
| 4.4.1. | Padrão de Consumo de Refeições | 31 |
| 4.4.2. | Constituição da Comunidade Académica | 36 |
| 4.4.3. | Caracterização Social dos Estudantes..... | 39 |
| 5. | Marketing-mix nos Serviços de Alimentação dos SASUM Pós-COVID-19 | 45 |
| 5.1. | Introdução | 45 |
| 5.2. | Marketing-Mix dos SASUM Pós-COVID-19 | 45 |
| 5.3. | Contribuições para uma Reflexão Estratégica dos SASUM na Vertente Alimentar | 51 |

| | | |
|------|--|------|
| 6. | Conclusões..... | 55 |
| 6.1. | Principais Conclusões do Estudo..... | 55 |
| 6.2. | Considerações Finais | 55 |
| 6.3. | Principais Dificuldades e Obstáculos | 55 |
| 6.4. | Proposta de Trabalhos Futuros | 56 |
| 6.5. | Conclusão Final | 57 |
| | Referências Bibliográficas | 59 |
| | Anexos | I |
| A.1. | Fontes dos Dados..... | I |
| A.2. | Breve Resenha Histórica dos SASUM..... | III |
| A.3. | Balanço Social dos SASUM..... | VII |
| A.4. | Unidades de Alimentação dos SASUM | IX |
| A.5. | Funcionamento das Unidades de Alimentação..... | XI |
| A.6. | Refeições nos SASUM | XIII |
| A.7. | Dados Agregados dos Estudantes da UMinho | XV |
| A.8. | Atribuição de Bolsas de Estudo | XIX |
| A.9. | Medidas de Segurança - COVID-19 | XXI |

Lista de Abreviaturas e Anacrónimos

| | |
|--------|--|
| COVID | <i>Coronavirus Disease</i> (doença por Coronavírus) |
| DSR | <i>Design Science Research</i> |
| FCNAUP | Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto |
| FEUP | Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto |
| Fig. | Figura |
| FISU | Federação Internacional do Desporto Universitário |
| Graf. | Gráfico |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| IUCN | <i>International Union for Conservation of Nature</i> |
| MCTES | Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior |
| OMS | Organização Mundial de Saúde |
| PAIE | Programa de Apoio Informático ao Estudante |
| PRR | Plano de Recuperação e Resiliência |
| RJIES | Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior |
| SSUM | Serviços Sociais da Universidade do Minho |
| SASUM | Serviços de Acção Social da Universidade do Minho |
| TLBM | <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> |
| UMinho | Universidade do Minho |
| WCED | <i>World Commission on Environment and Development</i> |
| WEF | <i>World Economic Forum</i> |

1. Introdução

1.1. Introdução ao Tema de Estudo

Os serviços sociais das Universidades portuguesas, e em particular os da Universidade do Minho (UMinho), têm por missão prestar apoio social em diversas vertentes aos estudantes e à comunidade académica. Este apoio inclui a disponibilização de um conjunto de serviços (a preços mais económicos), bem como a prestação de ajudas financeiras em função das situações económico sociais dos estudantes (bolsas, apoios de rendas de alojamento, entre outras).

A pandemia COVID-19 (doença por coronavírus - 2019) teve diversas implicações e alterações na situação económica e social da população em geral e da população académica em particular. Nos primeiros períodos de confinamento, houve a passagem de aulas presenciais a aulas *online*, mas igualmente uma redução de deslocações, ou a deslocações mais caras (pois obrigavam ao regresso a casa familiar - por vezes longe da Universidade) e tudo isto concorreu para uma redução do aproveitamento e rendimento escolar. Tais alterações, tiveram um forte impacto na vida dos estudantes e das suas famílias, nomeadamente, a redução, por vezes muito acentuada, da capacidade económica das famílias (perdas de emprego ou reduções salariais e aumento de despesas com meios digitais) e dos estudantes (por não existirem *part-time*, que lhes permitiam ter algum “*pocket money*”).

Tais alterações, modificaram também o padrão de procura de serviços na área alimentar que, do consumo das refeições nos locais disponíveis nos *campi*

universitários (bares e cantinas), passou ao consumo realizado “*em casa*” e o estudante passou a ter acesso a maior diversidade de escolha.

Por outro lado, o “*valor*” da alimentação é maior para os estudantes carenciados, uma vez que a refeição social além de ser uma refeição que possa satisfazer as necessidades nutricionais para as suas *performances* de estudo, por vezes a partilha das refeições sociais representa também uma forma de apoio dos agregados familiares em situação de carência.

Estando a UMinho comprometida com uma agenda pela sustentabilidade, é evidente que a COVID-19 tem influência no modelo de negócio dos serviços alimentares, e as variáveis de marketing-mix terão uma contribuição vital nesse desenvolvimento.

1.2. Motivação para o Tema

A opção por realizar o Mestrado de Alimentação Coletiva da FCNAUP, resulta da vontade de reforçar e complementar a formação e experiências profissionais, com uma formação que proporcionasse um conhecimento profundo sobre a gestão de organizações de serviços de alimentação coletiva. A responsabilidade sentida pela contribuição para um mundo mais justo, íntegro e ético, onde as desigualdades sociais devem ser combatidas e a sustentabilidade (nas 3 vertentes, económica, social e ambiental) deve ser uma meta orientadora das ações dos profissionais e a necessidade de repensar o negócio dos serviços de alimentação universitários em consequência da alteração da realidade universitária imposta pela pandemia da COVID-19, que conjuntamente com a responsabilidade de competências de gestão

dos serviços de alimentação dos SASUM, motivaram o interesse e necessidade de desenvolvimento deste trabalho para os SASUM.

1.3. Objetivos

O presente trabalho tem dois tipos de objetivos. O objetivo principal é apresentar de forma crítica as variáveis de marketing-mix a ser consideradas para os serviços alimentares dos Serviço de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM), tendo em atenção os compromissos com a sustentabilidade da UM e tendo em atenção as alterações de envolvente resultante da situação pós-COVID-19. Como objetivo secundário, pretende-se apresentar um conjunto de *inputs* para uma reflexão estratégica dos SASUM, na componente dos serviços alimentares.

1.4. Metodologia

A metodologia de investigação a aplicar será a construção de um caso de estudo, aplicado aos SASUM, baseado na *Design Science Research* (DSR) apresentada por Hevner *et al.* (2004) (figura 1). Este método de pesquisa tem como objetivo conduzir o investigador na procura das soluções necessárias ao problema de pesquisa que se propõe, recorrendo à engenharia e ciências artificiais para resolução de problemas através do desenho de soluções inovadoras (Dresh *et al.*, 2015).

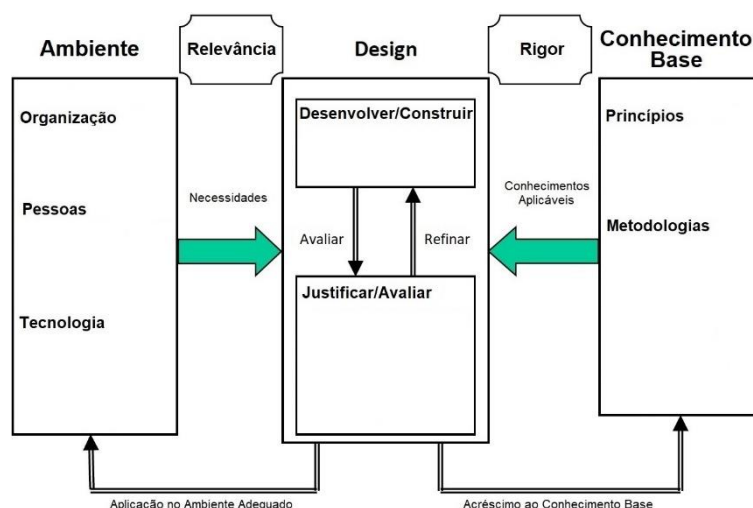


Fig. 1: Esquema do modelo de pesquisa de sistemas de informação (adaptado de Hevner *et al.*, 2004).

1.5. Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho consiste em sete capítulos. Inicia com a introdução, seguida do enquadramento teórico sobre os temas a desenvolver. O 3º capítulo consiste na metodologia de investigação. No capítulo 4 apresenta-se a organização onde o estudo se desenvolve. No capítulo 5 descrevem-se as variáveis de marketing-mix e no 6º apresenta-se uma reflexão estratégica para o serviço de alimentação dos SASUM. No capítulo 7 apresenta-se as conclusões do estudo, as principais dificuldades e obstáculos e propostas de trabalhos futuros. Termina com a bibliografia e os anexos de apoio.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Introdução

Neste capítulo apresentam-se os conceitos de marketing-mix e sustentabilidade, bem como enquadra-se o propósito dos serviços de alimentação e os desafios que a era pós-COVID-19 impõe. Em relação aos conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, cobre o período desde que se iniciou o papel de referência até à atualidade.

2.2. Marketing

A definição de Marketing evoluiu ao longo dos tempos, desde pouco mais do que uma técnica de venda a uma ferramenta muito relevante para a definição da estratégia de um negócio.

“*Marketing*” é entendido por muitos como sendo vendas ou publicidade, no entanto estas representam apenas a face visível do marketing, que consiste na comunicação e, por conseguinte, a ponta do iceberg do que a criação de uma estratégia de marketing compreende.

Inicialmente o objetivo do marketing era gerar vendas, como Brech definiu em 1953, consistia em determinar a procura de um produto ou serviço, motivando a sua venda com o objetivo final de gerar lucro. O seu objetivo e orientação evoluiu e, em 1968, Malcon McNair definiu marketing como a criação e entrega de um nível de vida à Sociedade, introduzindo com esta definição a dimensão da satisfação de necessidades.

A Associação Americana de Marketing definiu marketing como “*o processo de planejamento e execução da concepção, promoção, definição de preço e distribuição de ideias, bens ou serviços de modo a possibilitar trocas que satisfaçam os objetivos de indivíduos e organizações envolvidos*” (Kotler e Keller, 2012, p. 5).

O Marketing é uma ciência social que estuda os mercados e, como referem Kotler e Drucker, é um processo social e empresarial para satisfazer as necessidades dos indivíduos (ou grupos de indivíduos) através de produtos e serviços que convertam o poder de compra destes em procura efetiva de bens e serviços e, de preferência, que esta experiência seja agradável e se repita. Assim, o marketing de hoje deve ser entendido como uma forma de identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais (Kotler e Keller, 2012).

Segundo Kotler e Armstrong (2017) marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta. Este último conceito é relevante para a construção do caso de estudo deste trabalho.

2.3. Marketing-Mix

Marketing-mix consiste num conjunto de ferramentas táticas de marketing que atuam em conjunto para produzir a resposta desejada no mercado alvo (Kotler e Keller, 2012).

McCarthy classificou as atividades de marketing-mix em quatro tipo de variáveis a que chamou *os 4 P's* do marketing: produto (*product*), preço (*price*),

comercialização (*placement*), comunicação (*promotion*) (Kotler e Armstrong, 2017).

Entretanto, alguns críticos defendem que os 4P's omitem ou negligenciam algumas atividades importantes, particularmente relacionadas com os serviços. Numa versão mais moderna e holística do marketing foram considerados 8P's, acrescentando-se aos já referidos mais 4P's - pessoas (*people*), evidências físicas (*physical evidences*), processos (*processes*) e *performance* (Kotler e Armstrong, 2017) (figura 2).

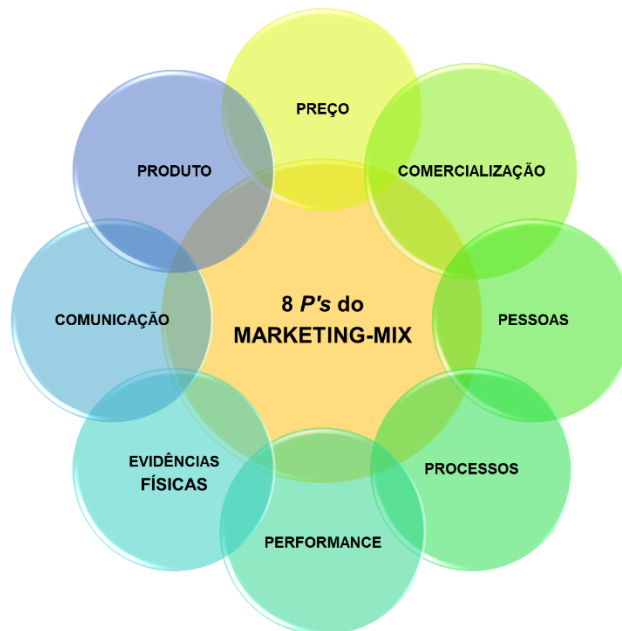


Fig. 2: Marketing-mix (adaptado de Kotler e Armstrong, 2017).

2.3.1. Variáveis de Marketing-Mix

As variáveis de Marketing são agrupadas, de acordo com a sua organização, em variáveis controláveis e variáveis incontroláveis. Ao primeiro grupo, Kotler e Armstrong (2017) designaram de variáveis de Marketing-mix e consideraram-nas as ferramentas clássicas para ajudar a planear o que e como oferecer aos

consumidores. Ao segundo grupo, as variáveis não são possíveis de qualquer ação de influência ou controlo e deste modo, como as organizações não tem controlo sobre elas, são apenas vigiadas.

Produto

Combinação de bens e serviços que a organização disponibiliza ao mercado alvo (variedade, qualidade, *design*, características, nome da marca, embalagem, serviços) (Kotler e Armstrong, 2017).

Preço

É a quantidade de dinheiro de que os clientes dispõem para obter o produto ou serviço (Kotler e Armstrong, 2017).

Comercialização

Abrange as atividades que a organização realiza para fazer chegar o produto ou serviço ao mercado alvo (Kotler e Armstrong, 2017).

Comunicação

Engloba as atividades que promovem o benefício do produto ou serviço com o objetivo de levar o mercado alvo a adquirir o produto ou serviço (Kotler e Armstrong, 2017).

Pessoas

Refere, por um lado, ao marketing interno e ao facto de as pessoas da organização serem um elemento crítico no sucesso do marketing e, por outro lado, à forma

como os *marketers* vêem o cliente e compreendem a sua vida numa abordagem mais ampla, e não apenas no seu comportamento de compra e consumo dos bens ou serviços (Kotler e Keller, 2012).

Evidências Físicas

Corresponde às evidências dos produtos ou serviços, ao que o cliente experiencia no momento de compra e/ou consumo dos produtos ou serviços (Aroso, 2020). Ao desenvolver esta variável tenta-se tangibilizar o intangível em benefícios concretos (Kotler e Keller, 2012).

Processos

Envolve os processos associados à disponibilização dos produtos ou serviço ao cliente (Aroso, 2020).

Performance

Está relacionado com resultados com implicações financeiras e não financeiras para a organização, assim como implicações para além da própria empresa (responsabilidade social, legal, ética para com a comunidade) (Kotler e Keller, 2012). Está associado à produtividade e qualidade (Aroso, 2020).

Em alimentação coletiva podemos desenvolver 4 ou 8P's. Na dimensão do fornecimento de produtos aplicam-se as variáveis tangíveis das variáveis de conceção, desenvolvimento e comercialização das refeições. Por outro lado, na dimensão do serviço são mais relevantes as componentes intangíveis das variáveis de marketing-mix, já que cada vez mais se entende que a alimentação não se trata

apenas de vender alimentos, mas de promover a vivência de uma experiência para a qual as dimensões do serviço prestado no momento de disponibilização e consumo das refeições têm um papel determinante na forma como estes são experienciados. No caso de estudo construído, igualmente a componente nutricional é relevante e de carácter intangível.

2.4. Serviços

Keller e Kotler (2012, p.378) definem *serviço* como “*qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligado a um produto concreto*”, sendo os serviços dotados de características muito específicas (figura 3).

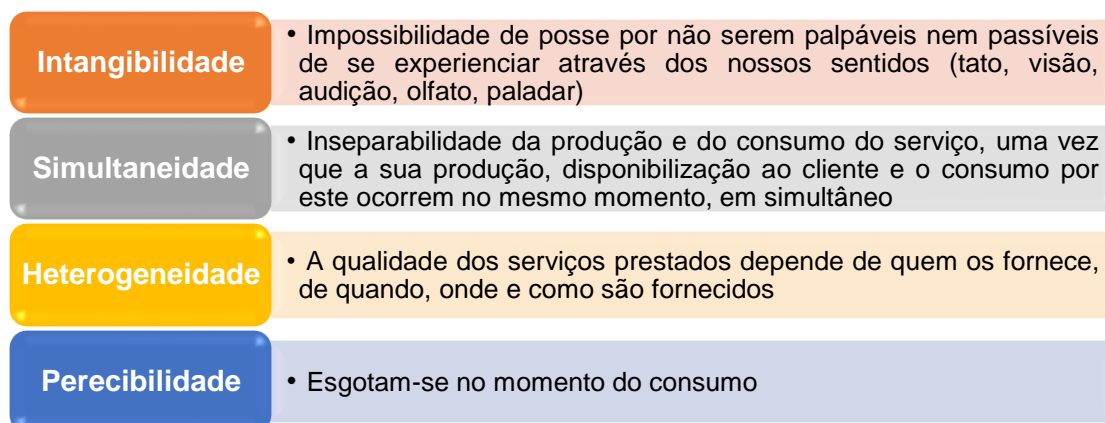


Fig. 3: Características dos serviços (adaptado de Kotler *et al.* (2017) e Parasuraman *et al.* (1985)).

Não obstante, para Kotler e Armstrong (2017) o número de *P*'s a aplicar não é relevante, uma vez que na sua visão sobre marketing-mix as diferentes características dos serviços podem ser incluídas nas variáveis iniciais (produto,

preço, comercialização e comunicação) e que a estrutura de marketing-mix desenvolvida será mais útil na conceção de programas de marketing integrado.

2.5. Sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável evoluiu desde o século XVIII, quando pensadores emergentes como Malthus (1766-1834) e William Stanley Jevons (1835-82) demonstraram preocupação com a escassez dos recursos face ao aumento da população (Baker, 2006).

Nas décadas de sessenta e setenta a atenção para a degradação do ambiente alcançou uma nova dimensão quando a opinião pública inicia a manifestação dessa preocupação. Estas décadas caracterizaram-se pela revolução industrial e preocupação expressa por uma fração da opinião pública relativamente aos perigos para a saúde com origem na poluição resultante da crescente atividade industrial (Baker, 2006).

Em 1972, o relatório “*Os Limites do Crescimento*”¹ escrito por um grupo de jovens cientistas do Instituto de Tecnologia de Massachusetts concluiu que se a então tendência de aumento da população, produção alimentar, uso de recursos e poluição continuasse, em 100 anos iria exceder-se a capacidade do planeta (Baker, 2006).

Em 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN²) publicou “*Estratégia Mundial da Conservação*”³ onde foi utilizada a expressão desenvolvimento sustentável pela primeira vez e cujo objetivo era alcançar a

¹ “*The Limits of the Growth*”

² *International Union for Conservation of Nature (IUCN)*

³ “*The World Conservation Strategy*”

sustentabilidade através da conservação dos recursos vivos (Baker, 2006).

Em 1987, foi publicado o relatório “*O Nosso Futuro Comum*”⁴, também conhecido pelo Relatório Brundtland (Baker, 2006; Sneddon *et al.*, 2006), pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (WCED⁵). Gro Harlem Brundtland, natural da Noruega, médica formada na Escola Médica de Oslo e Mestre em Saúde Pública pela Universidade de Harvard, era a primeira ministra da Noruega (1986-1996) quando presidiu a Comissão de Brundtland que elaborou o relatório, passando a ser considerada a “*mãe da sustentabilidade*”. Foi também Diretora Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS) (1998-2003) e ficou conhecida pela defesa de causas relacionadas com a saúde pública, causas ambientais e promotora da igualdade de direitos das mulheres (Universidade de Aveiro, 2020; *United Nations Foundation*, 2021).

No Relatório Brundtland considera-se que as questões ambientais não podem ser pensadas de forma isolada, uma vez que o ambiente não se pode dissociar das ações, ambições e necessidades humanas e o desenvolvimento sustentável passou a ser pensado ao nível planetário. Deste modo, a WCED estabeleceu o conceito de desenvolvimento sustentável como “*o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazer as suas próprias necessidades*” (WCED, 1987, p.16) e com esta definição introduziu o conceito de ‘*necessidades*’, particularmente as necessidades essenciais das populações mundiais mais pobres, a quem se deve dar prioridade absoluta, e a ideia de imposição de limitações ao estado da tecnologia e organização social baseadas na capacidade do ambiente para satisfazer as

⁴ “*Our Common Future*”

⁵ *World Commission on Environment and Development (WCED)*

necessidades presentes e futuras. Desta forma, o desenvolvimento envolve uma transformação progressiva da economia e da sociedade, com definição de objetivos de desenvolvimento económico e social elencados na sustentabilidade. A partir do Relatório Brundtland o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável incorpora as vertentes ambiental, social e económica e traça como objetivos críticos para o ambiente e para o desenvolvimento sustentável:

- Reavivar o crescimento;
- Alterar a qualidade do crescimento;
- Satisfazer as necessidades humanas essenciais de trabalho, alimento, energia, água e saneamento;
- Garantir um nível sustentável de população;
- Conservar e melhorar a base de recursos;
- Reorientar a tecnologia e gerir os riscos;
- Convergir aspetos ambientais e aspetos económicos na tomada de decisão.

Finalizou lançando o apelo a grupos de cidadãos, às organizações não governamentais, às instituições de ensino e à comunidade científica, que têm um papel imprescindível na transição mundial no caminho do desenvolvimento sustentável (WCED, 1987; Sneddon *et al.*, 2006).

2.6. Modelo Canvas e *Triple Layered Business Model*

Canvas (TLBM)

Em 2016, Joyce e Paquin propuseram a atualização do modelo Canvas inicial proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), passando de uma dimensão - a económica - para três: a económica, a social e a ambiental.

A análise dos conceitos e de como eles interagem foi realizada através da aplicação de modelos como as variáveis de marketing-mix, o modelo de negócio - *Business Model Generation Canvas* - proposto por Osterwalder e Pigneur (2010 e 2016) (figura 4), com as atualizações propostas por Joyce e Paquin (2016) (figura 5), nomeadamente o *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBM), onde se defende o desenvolvimento de um modelo de negócio baseado na sustentabilidade nas suas três vertentes - económica, social e ambiental.

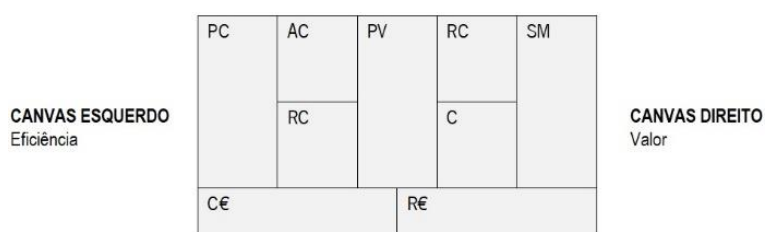


Fig. 4: Esquema do *Business Model Generation Canvas* (adaptado de Osterwalder e Pigneur, 2010).

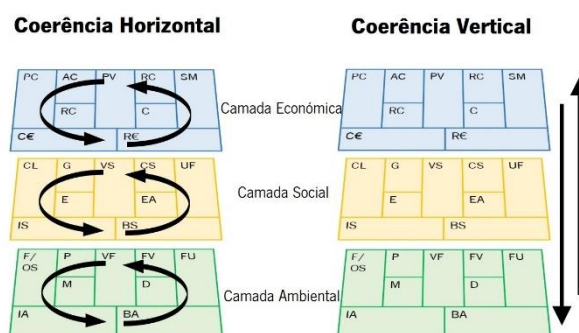


Fig. 5: Esquema do *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBM), com coerência vertical e horizontal (adaptado de Joyce e Paquin, 2016).

2.7. Serviços de Alimentação

Na última década tem havido grande desenvolvimento na área da alimentação e nutrição, nomeadamente, na caracterização e avaliação dos hábitos alimentares dos estudantes do ensino superior e têm sido desenvolvidos projetos de promoção

de alimentação saudável no meio universitário. Contudo, há uma escassez de estudos relativamente à percepção e opinião que os estudantes do ensino superior têm relativamente à alimentação disponibilizada nos serviços de alimentação das universidades, bem como da identificação da dimensão intangível do serviço, o que gera um distanciamento entre a opinião e o comportamento dos estudantes face aos serviços disponibilizados nos *campi* universitários (Smith *et al.*, 2019).

Conhecer e entender as necessidades dos clientes permite aos serviços de alimentação universitários providenciar um melhor serviço aos estudantes (Joung *et al.*, 2014).

Um estudo levado a cabo por Kukanja *et al.* (2017), que pretendeu investigar que variáveis dos 7P's são verdadeiramente importantes para avaliar a qualidade do serviço e obter a lealdade dos estudantes nos serviços alimentares em contexto universitário, demonstrou que as dimensões pessoas, comercialização, produto e evidências físicas são as que os clientes associam a serviços de qualidade, enquanto que a dimensão pessoas foi a única que tinha uma influência significativa no seu comportamento pós-compra.

Outro estudo, de Smith *et al.* (2019) que corroborou o estudo de Williams (2013), identificou cinco tendências a adotar para alcançar a satisfação dos clientes relativamente aos serviços de alimentação em contexto universitário, nomeadamente:

- 1) Operar no mesmo horário que os estudantes através do alargamento do horário de funcionamento dos serviços;
- 2) Fornecer praças de alimentação sofisticadas no *campus*, com refeições experienciadas como sendo de elevada qualidade e iluminação, pavimentos e cadeiras selecionados de forma a criar a atmosfera certa;

- 3) Incentivar e monitorizar o *feedback* dos estudantes para os manter satisfeitos;
- 4) Mapear/ identificar a população e utilizar os dados no processo de tomada de decisão;
- 5) Disponibilizar a mistura certa de oferta alimentar. Cada *campus* tem a sua cultura única, filosofia e *design*, de modo que cada experiência de refeição seja única.

Saber quais são os atributos de qualidade dos serviços de alimentação percecionados como tal pelos clientes pode constituir um meio para alcançar vantagem competitiva e diferenciar-se dos competidores, como a restauração privada, as marmitas, entre outros (Joung *et al.*, 2014).

2.8. Desafios Pós-COVID-19

A pandemia provocada pela COVID-19 representou um choque para a sociedade, os sistemas de saúde, económicos e governamentais por todo o mundo. O Comité Consultivo sobre os Riscos Globais⁶ do Fórum Económico Mundial (WEF⁷) realizou uma compilação de ensaios em que se olha para além da crise e identifica os desafios e oportunidades num mundo pós-COVID-19, sendo a maior oportunidade pós COVID-19 identificada a necessidade de desenvolver abordagens económicas mais resilientes e sustentáveis da globalização (Bishop e Roberts, 2020). Na procura de uma forma de globalização mais resiliente e sustentável, a criação de

⁶ *Global Risks Advisory Board*

⁷ *World Economic Forum (WEF)*

valor através de abordagens com componente económica e comprometimento social ganham um novo ênfase na fase pós-COVID-19.

Transpondo a atual crise pandémica, bem como os seus desafios e oportunidades, para o universo académico, esta introduziu profundas alterações nas necessidades e perfis de procura dos utentes dos serviços de alimentação das universidades. A crise económica que se preconiza bem como a redução substancial das aulas presenciais e, conseqüentemente, da presença de estudantes no *campus* universitário com realização de aulas *online* (Hershan, 2020) traz novos desafios às instituições de ensino superior e, no caso específico, de cariz social como é o caso dos serviços de alimentação dos serviços de ação social das universidades.

“Num movimento sem precedentes a nível mundial, na sequência da declaração da pandemia COVID-19 pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020, as IES foram obrigadas a encerrar fisicamente e a migrar todas as suas atividades para plataformas digitais” (Carvalho e Pontes, 2021, p.1).

Segundo Gomes (2020, p.2) as *“guerras, as revoluções e as pandemias são eventos que alteram o curso da história”* e que numa era pós-COVID-19 a digitalização dos saberes é um processo imparável.

Para Staley (2020) o ano de 2020 ficará na história como sendo de viragem para as universidades dos Estados Unidos da América (EUA) na transição para uma nova realidade na educação superior.

Em agosto de 2020, a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) (DGES, 2020) publicou um documento orientador para o ano letivo de 2020/2021 que assentava em três princípios base: 1) garantir atividades letivas presenciais, por considerar essencial a dimensão presencial no ensino e a avaliação presencial no contexto do

ensino superior, particularmente como promotor da equidade entre estudantes;

2) adoção de procedimentos realistas, com a monitorização da evolução da pandemia por COVID-19 e a implementação e atualização de planos de contingência e medidas de segurança adequadas, garantindo a implementação do objetivo 1 relativo às aulas presenciais de forma realista, inovadora e responsável;

3) estimular a inovação e modernização pedagógica, com a promoção *“aprendizagens adaptadas a um sistema de ensino presencial apoiado por tecnologias digitais, assim como formas mistas/combinadas de ensino em todos os níveis de ensino superior”* (DGES, 2020, p. 2).

Nesse sentido, para a era pós-COVID-19, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm necessidade de definir estratégias de atuação de negócio a médio prazo, adaptadas à nova realidade, pelo que esta necessidade constitui uma oportunidade de definir e estabelecer novos planos de marketing e definições estratégicas para a área alimentar nos serviços de ação social, fundamentado nos valores da ética, transparência, sustentabilidade, que visam a criação de valor para os serviços de alimentação, os seus parceiros e para a comunidade académica e social em que estes estão inseridos.

A restauração coletiva que decorre no âmbito do apoio social a populações com enquadramento económico-social mais frágil, quer em contexto universitário quer noutros contextos escolares e não só (lares, prisões, entre outros), debate-se com o difícil equilíbrio entre o preço e a qualidade (nutricional, organolética e microbiológica) das refeições (Eriksson, 2020). Este equilíbrio, ou desequilíbrio, agrava-se com a pandemia da COVID-19, nomeadamente em contexto universitário em que os utentes se encontram em situação económica ainda mais debilitada, em que as universidades enfrentam o desafio da limitação física para realização

das aulas e parte destas decorrerá *online* (Hershan, 2020). Sendo que todos estes desafios aplicados às universidades têm implicações nos serviços de alimentação destas mesmas universidades.

Neste sentido, há bibliografia que identifica o desenvolvimento económico edificado na sustentabilidade como a melhor forma de fazer face aos desafios que a COVID-19 impõe (Bishop e Roberts, 2020).

2.9. Conclusão

Neste capítulo apresentou-se o enquadramento teórico e a interação dos principais conceitos que serão usados na construção de caso usando a metodologia que consta no capítulo 3. Assim, realizou-se uma breve resenha da evolução do conceito de Marketing, apresentou-se o conceito de marketing-mix (8P's) e das suas dimensões, o conceito de Serviços e as características específicas que os distinguem dos Produtos e a evolução do conceito de sustentabilidade. No que concerne à reflexão sobre o modelo de negócio, apresentou-se o Modelo Canvas de Hevner e o *Triple Layered Business Model Canvas* aplicado a planos de negócio elencados na sustentabilidade. Enquadrou-se ainda os Serviços de Alimentação nas IES e a necessidade de aprofundar conhecimentos sobre as dimensões do marketing neste tipo de organizações, e os desafios e oportunidades que a pandemia provocada pela COVID-19 lança ao meio universitário e, em particular, aos serviços de alimentação das universidades.

3. Metodologia

3.1. Introdução

Neste capítulo caracteriza-se e apresenta-se a metodologia DSR que constitui um método de pesquisa que procura respostas para casos reais, que foi utilizada na construção do presente caso de estudo, e apresenta-se a organização onde o mesmo foi aplicado: os SASUM.

3.2. *Design Science Research*

Considerando o estudo a desenvolver, o modelo de pesquisa de informação utilizado foi o *design science research* (DSR) como proposto por Hevner *et al.* (2004).

De acordo com Saunders, Lewis & Thornhill, “o método de pesquisa tem como objetivo conduzir o pesquisador na busca para as respostas necessárias ao problema de pesquisa que se propõe” (Dresh *et al.*, 2015, p.3).

Para Hevner *et al.* (2004) obter conhecimento envolve dois paradigmas distintos, contudo complementares, a ciência comportamental e a *design science*. O paradigma da ciência comportamental teve a sua base nas metodologias de pesquisa das ciências naturais, cujo objetivo é desenvolver e justificar teorias que explicam ou preveem fenômenos organizacionais ou humanos através da análise, desenho, implementação, gestão e uso dos sistemas de informação. Já o paradigma da *design science* tem a sua base na engenharia e ciências artificiais, de acordo com Herbert Simon (1996), e é, fundamentalmente, um paradigma de

resolução de problemas, cujo objetivo é criar inovações que definem as ideias, práticas, capacidades técnicas e produtos através das quais a análise, desenho, implementação, gestão e uso dos sistemas de informação podem ser realizados com eficácia e eficiência, como defenderam Denning (1997) e Tsichritzis (1998) (Hevner *et al.* 2004).

Também Romme (2003) e Van Aken (2005) distinguiram as ciências tradicionais, que abrangem as ciências naturais e as ciências sociais, do *design science research*. Para os referidos autores as ciências naturais procuram a compreensão de fenômenos complexos, com abordagens de investigação principalmente descritivas e analíticas, e as ciências sociais procuram descrever, compreender e refletir acerca do ser humano e das suas ações, tendo ambas o objetivo da procura pela verdade com a finalidade de aumentar o conhecimento em determinada área (tabela 1). Por sua vez, o *design science research* procura projetar e estabelecer soluções para problemas reais, ações que não são passíveis de ser realizadas com a ciência tradicional (Simon, 1996; Denyer *et al.*, 2008).

Tabela 1: Características das ciências naturais, sociais e *design science* (adaptado de Dresh *et al.*, 2015).

| Característica | Ciência Natural | Ciência Social | <i>Design Science</i> |
|---|---|---|---|
| Área ou disciplinas de estudo | Física, química, biologia | Antropologia, economia, política, sociologia, história | Medicina, engenharia, gestão |
| Propósitos científicos | Entender fenômenos complexos. Descobrir como as coisas são e justificar o porquê de serem dessa forma | Descrever, entender e refletir sobre o ser humano e as suas ações | Projetar; produzir sistemas que ainda não existem; modificar situações existentes para alcançar melhores resultados; focar na solução |
| Objetivo da pesquisa realizada sob esse paradigma | Explorar, descrever, explicar e, se possível, prever | Explorar, descrever, explicar e, se possível, prever | Projetar e prescrever. Orientar as pesquisas à solução de problemas |

Portanto, a diferença entre os dois paradigmas reside na procura pela *design science* de definir soluções práticas para a resolução dos problemas (Dresh *et al.*, 2015; Hevner *et al.*, 2004; Brocke *et al.*, 2020) e tem sido essa particularidade de contribuir para fomentar as capacidades de inovação das organizações assim como para a tão necessária transformação de sustentabilidade da sociedade que gerou uma onda de interesse no *design research science* nos últimos vinte anos (Brocke *et al.*, 2020).

3.3. Construção do Caso de Estudo: SASUM

Considerando o objetivo que se pretende concretizar com o presente trabalho e a necessidade de pensar o negócio alimentar e de obter soluções práticas de gestão e/ou operacionais para o caso específico dos serviços de alimentação dos SASUM, propõe-se a construção de um caso de estudo aplicado aos serviços de alimentação dos SASUM seguindo o modelo de investigação do *design research science* proposta por Hevner *et al.* (2004).

A DSR afigura-se, pelos motivos identificados no parágrafo anterior, como o modelo de investigação de excelência, tendo como pilares a relevância prática da questão a resolver e o rigor a aplicar no desenvolvimento da investigação (figura 6).

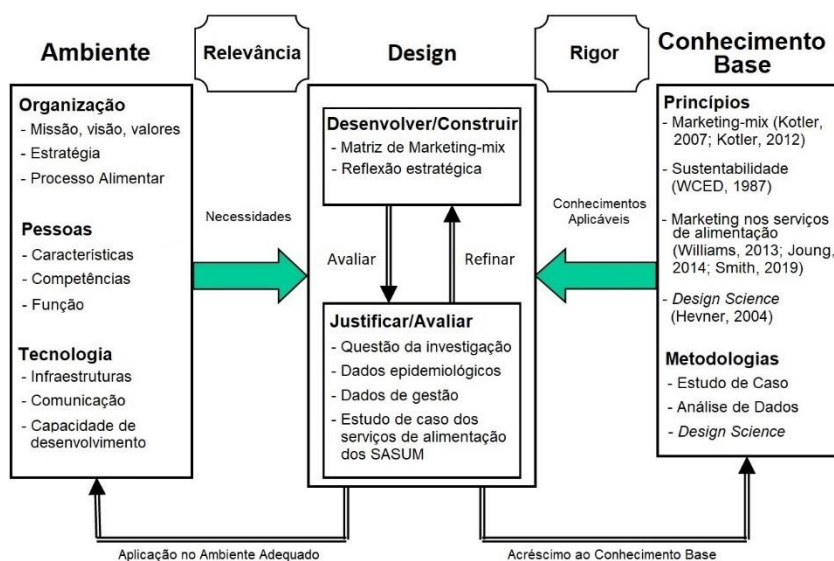


Fig. 6: Esquema do modelo de pesquisa de sistemas de informação aplicado (adaptado de Hevner et al., 2004).

4. Observações

4.1. Introdução

Os dados apresentados baseiam-se em estudos e dados agregados relativamente a dados dos SASUM utilizados e autorizados.

Este capítulo inicia com a caracterização dos SASUM, a organização onde se realiza o caso de estudo, seguida da caracterização dos Serviços de Alimentação dos SASUM relativamente aos trabalhadores, a tipologia de unidades de alimentação e de serviços prestados e a utilização dos serviços na área alimentar como a procura por tipologia de refeição, a variação da procura ao longo do ano letivo e em que medida a pandemia provocada pela COVID-19 provocou alterações nos padrões habituais de consumo nas unidades de alimentação da UMinho. Apresentam-se também dados socioeconómicos dos estudantes e da atividade dos SASUM para inferir em que medida e com que profundidade a pandemia COVID-19 provocou alterações no perfil socioeconómico da comunidade estudantil da UMinho e na atividade dos Serviços de Alimentação dos SASUM.

No anexo “A.1 - Fontes dos Dados” apresenta-se a descrição mais detalhada da fonte dos dados utilizados neste capítulo.

4.2. Serviços de Acção Social da Universidade do Minho

De acordo com o disposto na lei e nas normas internas que regem o funcionamento dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM), estes Serviços são

uma Unidade de Serviços da UMinho dotados de autonomia administrativa e financeira, sob tutela do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), com sede no *campus* de Gualtar em Braga, que desenvolve a sua atividade em linha com a universidade e de forma integrada nos 2 *campi* universitários, Braga e Guimarães (SASUM, 2020). Descrição mais detalhada da evolução dos serviços de ação social encontra-se no anexo “A.2 - *Breve Resenha Histórica dos SASUM*”.

Atuando no domínio das necessidades fundamentais dos seres humanos - as necessidades fisiológicas - identificadas na pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow (Suh *et al.*, 2021), os serviços de ação social das Instituições de Ensino Superior têm um papel preponderante no apoio social e na democratização do acesso ao ensino superior (MCTES, 2021).

A missão dos SASUM é proporcionar aos estudantes as melhores condições de frequência do ensino superior e de integração e vivência social e académica, através da prestação de serviços nas áreas da atribuição de bolsas, alojamento, alimentar, desporto e cultura, e apoio médico. De acordo com os Estatutos dos SASUM (Despacho n.º 1642/2019) no âmbito das suas atribuições compete legalmente aos Serviços: a) Atribuir bolsas de estudo; b) Conceder auxílios de emergência; c) Promover o acesso à alimentação em cantinas e bares; d) Promover o acesso ao alojamento; e) Promover e apoiar as atividades desportivas e culturais; f) Promover a saúde e o bem-estar da comunidade universitária; g) Conceder apoios específicos aos estudantes nos termos da lei e dos regulamentos da UMinho; ou h) Desenvolver outras atividades que, pela sua natureza, se enquadrem nos fins gerais de ação social escolar. Beneficiam dos apoios dos

SASUM, os estudantes matriculados na UMinho ou de outras instituições do ensino superior nacionais ou estrangeiras (SASUM, 2020).

Os **serviços de bolsas** analisam as candidaturas dos estudantes a bolsas de estudo. Mais à frente, neste capítulo, apresentam-se dados das candidaturas e bolsas atribuídas nos últimos 5 anos.

Os **serviços de alojamento** incluem quatro complexos residenciais com capacidade para aproximadamente 1 399 estudantes. São elegíveis estudantes de todos os ciclos de estudos e de mobilidade.

A **área de apoio médico, saúde e bem-estar** dos SASUM disponibilizam aos estudantes serviços de medicina geral, ginecologia, psicologia e enfermagem.

Para a promoção da **prática desportiva**, os SASUM possuem atualmente 21 050 m² de área útil distribuída pelos complexos desportivos de Gualtar, Santa Tecla e Azurém, e uma vasta oferta de mais de 70 modalidades (SASUM, 2020).

4.3. Serviços de Alimentação dos SASUM

O Departamento Alimentar empregava, em dezembro de 2020, um total de 140 trabalhadores - 132 trabalhadores distribuídos pelas 25 unidades de alimentação e 8 trabalhadores nos serviços administrativos, técnicos e de gestão do departamento. Representava, assim, 55% dos 253 trabalhadores dos SASUM. No respeitante à distribuição etária, 34% dos assistentes operacionais dos SASUM tinha idade superior ou igual a 55 anos e 13% idade igual ou superior a 60 anos (com mais pormenor no anexo “A.3 - *Balanço Social dos SASUM*”). No decorrer do ano de 2020, o Departamento Alimentar viu o seu efetivo reduzir em 7 trabalhadores das unidades de alimentação por motivo de aposentação e, considerando a

percentagem de trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos a previsão para o ano de 2021 será da continuidade da redução do número de trabalhadores. Deste modo, não sendo uma consequência direta da COVID-19, o desgaste provocado pela alteração da forma de trabalhar nos serviços de alimentação em sequência das restrições e medidas de segurança emanadas pelas entidades governamentais, acentuou a vontade de aposentação pelos trabalhadores, mesmo com ligeiros cortes no valor de aposentação a receber. Assim, como já referido, não sendo uma consequência direta da COVID-19, será necessário proceder ao reforço e renovação das equipas das unidades de alimentação num quadro de pós-COVID-19, quando ocorra o retorno à atividade letiva presencial.

No respeitante à formação, no ano de 2020 os trabalhadores dos serviços de alimentação tiveram um total de 3207 horas de formação (SASUM, 2021i). Numa era pós-COVID-19 elencada na sustentabilidade e na desmaterialização dos processos, é importante continuar a apostar na formação dos trabalhadores, particularmente em conteúdos relacionados com a sustentabilidade, como a otimização dos recursos (água, eletricidade, produtos de limpeza e produtos alimentares) e a redução do desperdício alimentar (adequação da quantidade servida, entre outros) e promover formação em ferramentas de trabalho digitais.

Os **serviços de alimentação** dos SASUM possuem uma oferta diversificada de serviços de alimentação. Estes vão desde as refeições sociais servidas nas cantinas às unidades específicas (pizzaria e unidade de refrigerados).

As refeições sociais constituem o serviço basilar da alimentação da UMinho aos quais acrescem os serviços de cafetaria e refeições leves, como saladas, baguetes,

hambúrgueres, quiches, empanadas, disponibilizados nos bares. Nas unidades específicas a oferta é diversa e complementar. A Pizzaria, onde são disponibilizadas uma oferta diversificada de pizzas, massas e saladas; os restaurantes Grill, com oferta de grelhados; o Restaurante Panorâmico, com serviço de bufete de frios, quentes e sobremesas, e finalmente - o *Takeaway* - um serviço de refeições refrigeradas prontas a consumir. Complementarmente, O Departamento gere o serviço de *catering* de apoio aos eventos realizados nas instalações da UMinho, em que se incluem *coffee break*, Porto ou Verde de Honra, refeições volantes ou bufete.

A UMinho disponibiliza 25 unidades de alimentação que se encontram distribuídas pelos diversos *campi* e complexos residenciais da seguinte forma:

- No *campus* de Gualtar, em Braga:
 - A Cantina de Gualtar, que serve refeições sociais ao almoço e jantar;
 - O Restaurante Grill, que tem serviço de almoço com Menu do Dia e grelhados;
 - O Restaurante Panorâmico, que tem serviço de almoço com uma oferta diversificada nos bufetes de frios, quentes e sobremesas;
 - A Pizzaria do CP3, que funciona com serviço de almoço e disponibiliza refeições como pizzas, massas e saladas;
 - Oito bares, distribuídos pelos diversos complexos do *campus* e que, além do serviço de cafetaria e pastelaria, servem ainda diversas soluções de refeições ligeiras e o serviço de *Takeaway*.
- No Edifício dos Congregados, em Braga, os SASUM possuem o *Snack-Bar* dos Congregados que, além de serviço de cafetaria e refeições ligeiras, está

dotado de uma linha de cantina onde são servidas refeições sociais durante o período de almoço e jantar.

- No Complexo Residencial de Santa Tecla, em Braga:
 - o A Cantina de Santa Tecla, onde são servidas refeições sociais ao almoço e jantar;
 - o O bar de St. ^a Tecla, onde são servidas diversas soluções de refeições ligeiras e o serviço de *Takeaway*.
- No *campus* de Azurém, em Guimarães:
 - o A Cantina de Azurém, onde são servidas refeições sociais ao almoço e jantar, de segunda a sexta;
 - o A Rampa B, com serviço de Menu do Dia ao almoço;
 - o O Restaurante Grill, com serviço de almoço com Menu do Dia e grelhados;
 - o Seis bares, distribuídos pelos diversos complexos do *campus* e que, além do serviço de cafetaria e pastelaria, servem ainda diversas soluções de refeições ligeiras e o *Takeaway*. Um dos bares está inserido na Residência Universitária de Azurém.
- No *campus* de Couros, em Guimarães, fica o Bar do CCVG, com serviço de cafetaria e pastelaria, refeições leves e o serviço de *Takeaway*.

No anexo “A.4. *Unidades de Alimentação dos SASUM*” apresenta-se a tabela com as diversas unidades de alimentação dos SASUM e os serviços que disponibilizam. Com as diferentes tipologias de refeições disponibilizadas pelos serviços, atrás identificadas, o Departamento Alimentar dos SASUM pretende chegar aos diferentes segmentos da comunidade académica - estudantes, trabalhadores

administrativos e de gestão, docentes e investigadores - e satisfazer as suas necessidades tanto de refeições diárias, como de refeições em contexto profissional, de apoio a reuniões e eventos da natureza académica, num modelo de serviço orientado pela proximidade.

4.4. Desafios Pós-Covid-19

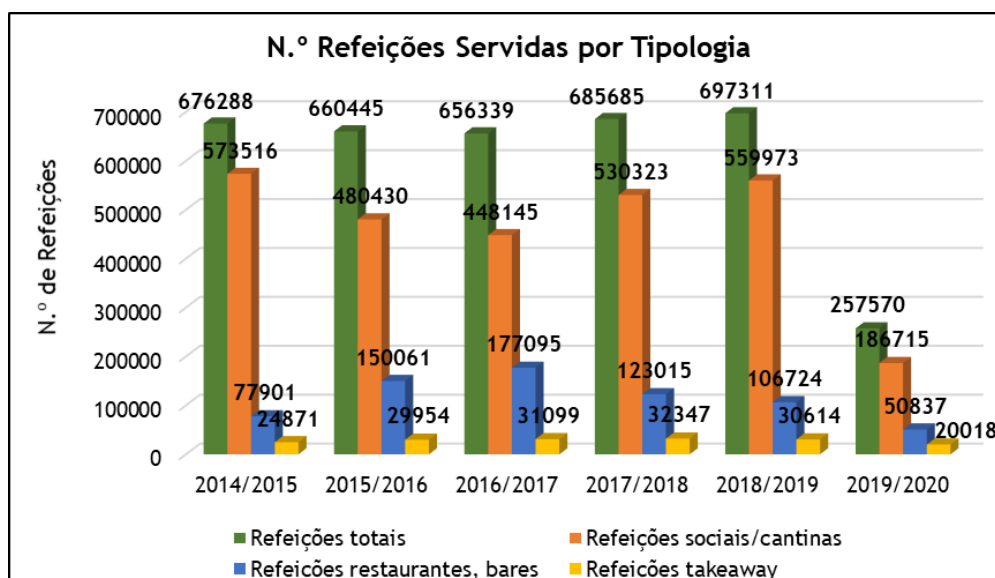
No presente capítulo apresentam-se a analisa-se o efeito que a situação pandémica provocada pela COVID-19 teve no padrão de consumo de refeições, na constituição da comunidade académica e na situação socioeconómica dos estudantes.

4.4.1. Padrão de Consumo de Refeições

Analisando as alterações do comportamento de consumo nas unidades de alimentação da UMinho provocados pela pandemia COVID-19, constata-se que a COVID-19 teve um efeito preponderante na alteração do padrão de procura dos serviços de alimentação pela comunidade académica.

Para caracterizar a procura de refeições pela comunidade académica, procedeu-se à categorização das refeições disponibilizadas por três tipologias: refeições sociais, refeições em bares e restaurantes e *Takeaway*. Realça-se que é referido o número refeições servidas ou disponibilizadas e não o número de refeições vendidas, uma vez que há um diferimento entre o momento da compra das senhas e o momento de consumo da refeição nas cantinas, pelo que refeições servidas representam refeições efetivamente consumidas.

Por análise do gráfico 1, que indica a evolução do número de refeições servidas desde 2014, verifica-se que o valor máximo de refeições totais servidas foi de 697311 refeições e ocorreu no ano letivo de 2018/2019. Pelo contrário, o valor mínimo de refeições totais servidas ocorreu no ano letivo de 2016/2017 com 656339 refeições, o valor mais baixo de refeições sociais (448145) e o valor mais alto de refeições em restaurantes e bares (177095), devendo-se esta inversão nas tendências de tipologia de refeição servida à recuperação da crise económica vivenciada na era pós-Troika associada ao “boom” das refeições em marmita. O valor baixo de refeições servidas observado em 2016/2017 é superado por larga margem pelas refeições totais servidas no ano letivo de 2019/2020, em que se observa o valor de 257570 refeições totais servidas, constituindo este o valor mais baixo de refeições servidas dos últimos anos.



Graf. 1: Número de refeições servidas de 2014 a 2020 por tipologia de refeição.

Esta diminuição acentuada das refeições servidas no ano letivo de 2019/2020 resultou do encerramento das unidades de alimentação durante a situação de

confinamento obrigatório, em sequência do estado de emergência decretado pelo governo e no período de confinamento resultante da pandemia da COVID-19, da reduzida presença de estudantes e profissionais nos *campi* no 2º semestre do ano letivo de 2019/2020, em que as atividades letivas decorreram através de plataformas eletrónicas, nomeadamente *online*, e do ano letivo de 2020/2021 ocorrer com apenas 30% de atividade letiva presencial. No anexo “A.5 - *Funcionamento das Unidades de Alimentação*” apresenta-se a linha cronológica com maior pormenor sobre o modo de funcionamento das unidades de alimentação durante o ano de 2020 face à evolução da situação sanitária e as restrições emanadas pelas entidades competentes.

Nesse sentido, no ano letivo de 2019/2020 verificou-se uma diminuição de 63% nas refeições totais servidas face ao ano letivo anterior, com maior ênfase nas refeições sociais em que o decréscimo foi de 67% face ao ano anterior, um decréscimo de 52% das refeições servidas em bares e restaurantes e, por último, uma redução de 35% nas refeições de *Takeaway* vendidas. A melhor *performance* das refeições servidas em bares e restaurantes no ano de 2020 e do serviço de *Takeaway* relativamente às refeições sociais resulta da aposta que os serviços de alimentação fizeram em adaptar o serviço prestado ao segmento da comunidade académica com maior presença nos *campi* - os docentes, investigadores e trabalhadores de gestão - e à venda das refeições de *Takeaway* quando o único modo de serviço permitido era o serviço à porta.

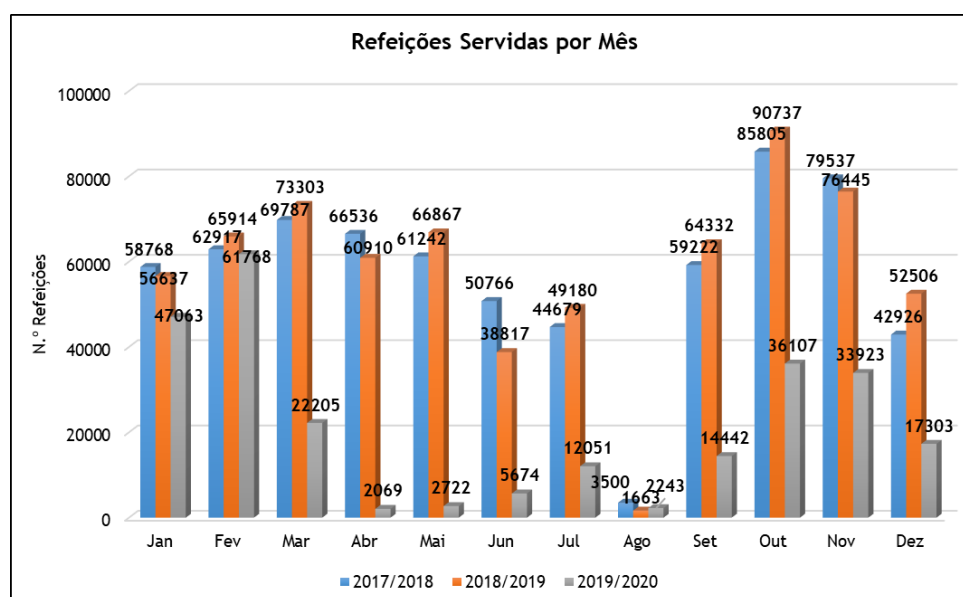
Ainda no âmbito das medidas de segurança implementadas de acordo com as restrições e orientações, todas as unidades de alimentação viram a sua lotação reduzida para 37% da capacidade total, passando de aproximadamente 3700

lugares sentados para 1400. Esta diminuição da lotação das unidades de alimentação associada à indicação do governo para o atendimento à porta e/ou consumo nas esplanadas, levou ao reforço dos lugares sentados em esplanadas, com aumento da capacidade nas unidades que já possuíam esplanada e criação de esplanadas nas unidades que não tinham.

Relativamente ao peso relativo de cada **tipologia de refeição**, no anexo “A.6 - *Refeições nos SASUM*” encontra-se o gráfico com informação mais detalhada. As refeições sociais representaram 72% das refeições vendidas, sendo este dos valores mais baixos verificados desde 2014, o peso das refeições de bares e restaurantes perfaz 20% das refeições servidas e as refeições de *Takeaway* alcançaram o valor relativo mais elevado desde que foi criado, perfazendo 8% das refeições totais servidas. Daqui se realça a alteração do padrão do comportamento procura dos serviços e do modelo de compra da comunidade académica, bem como da tipologia de serviços preteridos.

Relativamente à evolução da **procura de refeições** ao longo do ano, pela análise do gráfico 2 verificamos que há uma variação semelhante nos anos de 2017/2018 e 2018/2019, pelo que a distribuição da procura de refeições obedece a uma sazonalidade em função das diferentes fases do ano letivo. A fase com maior volume de vendas ocorre no início do ano letivo, seguido pelo início do 2º semestre. Os meses de junho e julho são os que apresentam menor expressão de vendas. O mês de agosto pode ser considerado irrelevante uma vez que devido à pausa letiva e encerramento da universidade, a atividade é residual. Pode também verificar-se que no ano letivo de 2019/2020, mais uma vez a situação sanitária

associada à COVID-19 teve um efeito desestabilizador sobre o habitual comportamento de procura de refeições pela comunidade académica, quebrando com o padrão dos últimos anos, em virtude do encerramento de unidades e alteração da forma de ocorrência das atividades letivas, como já exposto no parágrafo anterior.

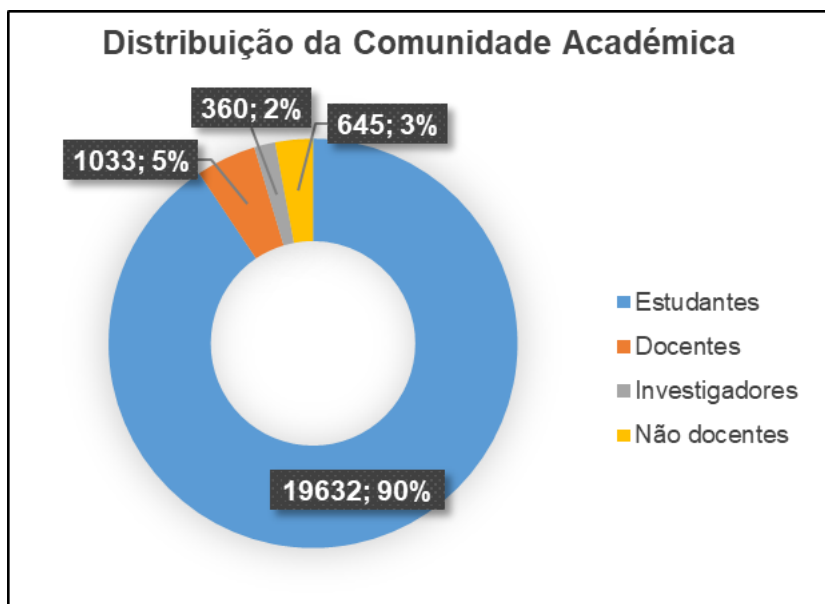


Graf. 2: Distribuição da procura de refeições ao longo do ano, nos anos letivos de 2017/2018 até 2019/2020. (Fonte: Dados internos SASUM).

A degradação económica dos estudantes e das suas famílias e a necessidade da componente de refeição do apoio social não teve expressão significativa face à abrupta diminuição de refeições sociais servidas por ausência de estudantes nos *campi*, uma vez que os estudantes representam aproximadamente 90% da comunidade académica da UMinho, como poderá ser observado mais à frente no gráfico 3. “*Distribuição da Comunidade Académica*”. Nesse sentido, face aos resultados, deverá ser pensado o serviço de refeições *delivery* de refeições sociais para chegar aos estudantes que não se dirigem aos *campi*.

4.4.2. Constituição da Comunidade Académica

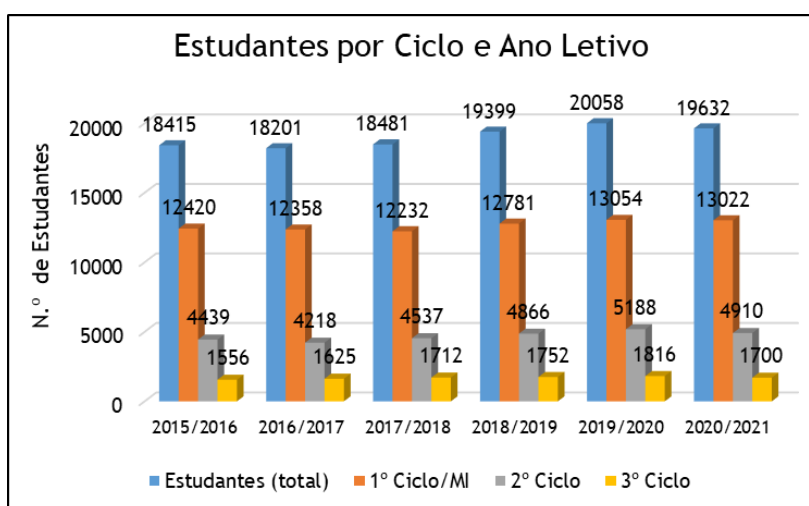
A **comunidade académica** representa o cliente das unidades de alimentação dos SASUM. No ano letivo de 2020/2021 a comunidade académica era constituída por 21 670 pessoas, das quais 90% eram estudantes, 5% docentes, 2% investigadores e 3% trabalhadores administrativos, operacionais e de gestão (gráfico 3).



Graf. 3: Distribuição absoluta e relativa da comunidade académica no ano letivo 2020/2021.

Relativamente à **comunidade estudantil**, o número total de estudantes regista um aumento nos anos letivos pré-COVID-19, nomeadamente 2017/2018, 2018/2019 e 2019/2020, respetivamente 18481, 19399 e 20058 (gráfico 4). No primeiro ano letivo pós-COVID-19, portanto 2020/2021 verificou-se um decréscimo no número total de estudantes para 19632. Este valor apesar de mais baixo que o verificado em 2019 continua acima dos valores verificados nos anos letivos anteriores. Esta tendência de diminuição do número de estudantes inscritos face

aos valores de 2019/2020, contudo superiores aos anos letivos anteriores, também se verifica para o 1º ciclo/mestrado integrado e o 2º ciclo, respetivamente 13022 e 4910. Já os estudantes inscritos no 3º ciclo registou em 2020/2021 o valor mais baixo dos últimos 3 ciclos letivos, respetivamente 1700. Deste modo, podemos inferir que a pandemia da COVID-19 inverteu a tendência de crescimento do número de estudantes inscritos que se verificava desde 2017/2018, com especial ênfase nos estudantes do 3º ciclo, portanto, os estudantes de doutoramento.



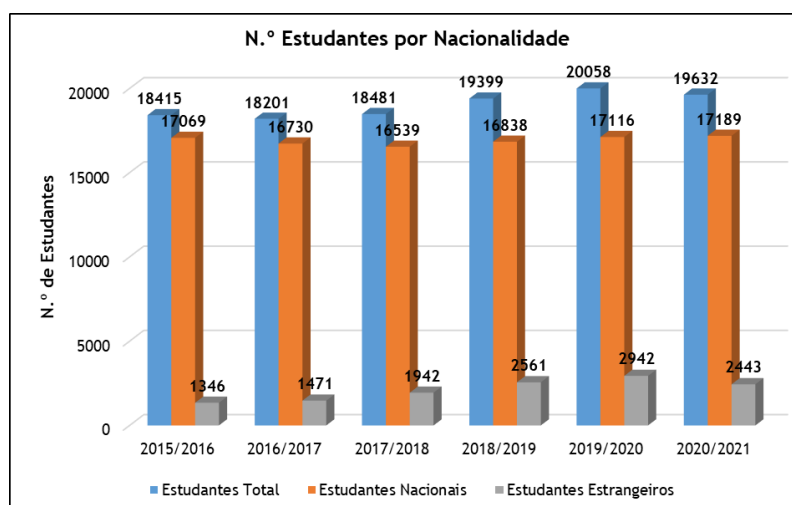
Graf. 4: Distribuição absoluta dos estudantes do número de estudantes por ano letivo, de 2015/2016 até 2020/2021, e por ciclo de estudos.

Relativamente à **distribuição por ciclo de estudos**, o 1º ciclo é o que tem notoriamente maior representatividade em todos os anos letivos para os quais foram recolhidos dados, sendo que no ano letivo de 2020/2021 perfazia 67% dos estudantes, os estudantes do 2º ciclo perfaziam 25% dos estudantes e os estudantes do 3º ciclo perfaziam 7% dos estudantes (anexo “A.7 - *Dados Agregados Referentes aos Estudantes da UMinho*”). Este dado constitui um indicador da estrutura etária da população estudantil, pelo que se pode inferir que se trata de

um público jovem, uma vez que 91% da população estudantil se situa na faixa etária entre os 18 e os 25 anos. Esta proporção manteve-se no ano letivo de 2020/2021, pelo que a situação pandémica não teve efeito significativo sobre este dado.

Relativamente à **distribuição da população estudantil por género**, pela análise dos dados (anexo “A.7 - *Dados Agregados Referentes aos Estudantes da UMinho*”), a crise sanitária provocada pela COVID-19 não teve efeito significativo sobre este dado.

O número de **estudantes estrangeiros** inscritos (gráfico 5) no ano de 2020/2021 foi inferior aos inscritos nos dois anos letivos anteriores, respetivamente 2443 para 2942 e 2561, no entanto foi superior ao verificado nos anos letivos de 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018 (anexo “A.7 - *Dados Agregados Referentes aos Estudantes da UMinho*”).



Graf. 5: Evolução da distribuição absoluta dos estudantes nacionais e estrangeiros inscritos nos anos letivos de 2015/2016 até 2020/2021.

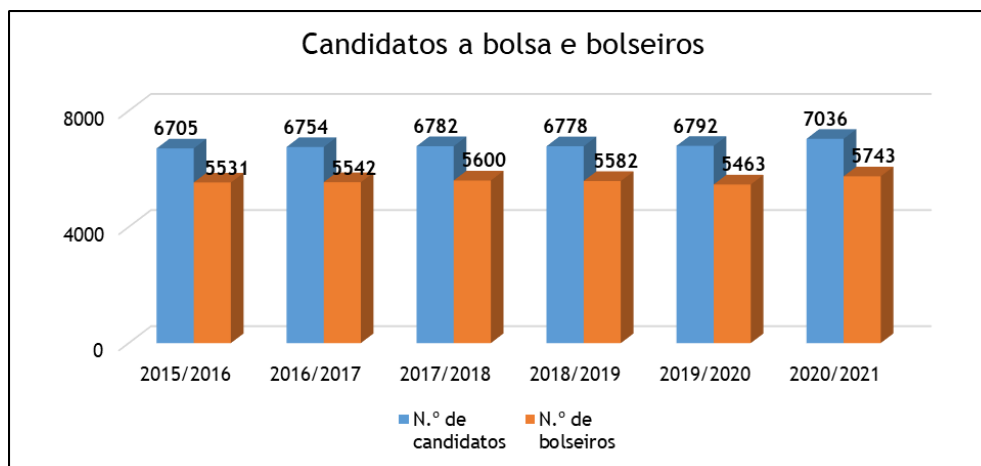
Verificou-se um decréscimo no valor relativo de estudantes estrangeiros inscritos no ano letivo de 2020/2021 para 2443 (12%) relativamente aos anos letivos anteriores, 2561 (13%) em 2018/2019 e 2942 (14%) em 2019/2020, mas manteve-se em valores superiores comparativamente ao ano de 2017/2018 em que o número de estudantes estrangeiros inscritos foi de 1942 (11%) e nos anos anteriores a este. Analisando a frequência relativa de estudantes estrangeiros inscritos, verifica-se o aumento de percentagem desde os 7% em 2015/2016 para 15% em 2019/2020. No ano letivo de 2020/2021 observa-se uma diminuição do peso relativo dos estudantes estrangeiros para 12% (anexo “A.7 - *Dados Agregados Referentes aos Estudantes da UMinho*”).

Deste modo, pode concluir-se que a diminuição de estudantes inscritos no ano de 2020/2021 não alterou significativamente a constituição da comunidade estudantil nem da comunidade académica, confirmando que a forma como as atividades letivas se realizam têm um efeito direto sobre a atividade dos serviços de alimentação dos SASUM, devendo por isso o modelo de negócio da alimentação dos SASUM ser alvo de reflexão.

4.4.3. Caracterização Social dos Estudantes

De seguida apresentam-se os dados relativos à caracterização social dos estudantes e a sua evolução desde 2015/2016.

No gráfico 6 podemos observar o valor absoluto de estudantes que se candidataram a bolsas de estudos e o número de **bolsas atribuídas**.

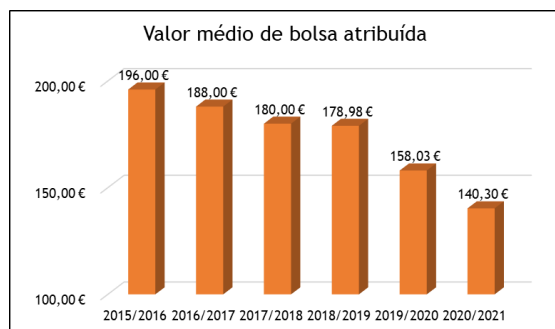


Graf. 6: Evolução da distribuição absoluta dos estudantes candidatos a bolsa de estudo e do número de bolsas atribuídas nos anos letivos de 2015/2016 até 2020/2021.

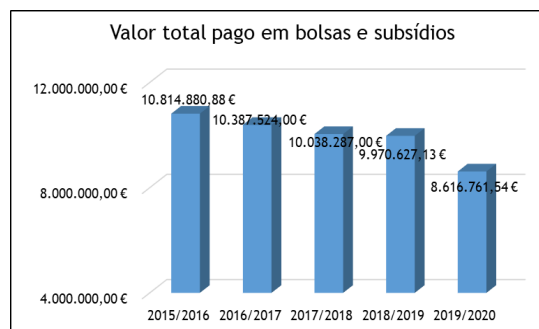
Pela análise do gráfico 6 é possível verificar a tendência crescente de estudantes que procuram apoio social junto dos SASUM, representando no ano letivo de 2020/2021 de 7036 estudantes. Nos anos letivos de 2017/2018 e 2018/2019 apesar do aumento de candidaturas a bolsa de estudo, 6778 e 6792 respetivamente, as bolsas atribuídas evoluíram no sentido inverso, sendo atribuídas 5582 e 5463 bolsas de estudo respetivamente. Invertendo esta tendência, no ano de 2020/2021 verifica-se o aumento de bolsas atribuídas para 5743. Este aumento resulta da ampliação da base social de apoio, nomeadamente o aumento do limiar de elegibilidade para a atribuição de bolsa de estudo (SASUM, 2021).

No gráfico 7 e no gráfico 8, é possível observar que, apesar da crescente procura dos estudantes por apoio social, os montantes totais aplicados em bolsas de estudo têm vindo a diminuir nos últimos 6 anos e que o valor de bolsa média atribuída acompanhou este comportamento retrativo, sendo que em 2015/2016 o valor médio de bolsa atribuído foi de 215,56€ e em 2020/2021 foi de 140,30€. No anexo

“A.8 - Atribuição de Bolsas de Estudo” é apresentada com maior pormenor a evolução da atribuição de bolsa de estudo aos estudantes da UMinho.



Graf. 7: Valor de bolsa atribuída.



Graf. 8 Valor total pago em bolsas e subsídios pelos SASUM.

No respeitante ao **alojamento**, nos últimos cinco anos a taxa de ocupação das 1399 camas disponíveis foi de 99%. Face à crescente procura, no ano letivo de 2018/2019 recorreu-se ao estabelecimento de protocolos com as Oficinas de S. José e a Pousada da Juventude, em Guimarães, e reforçou-se a capacidade existente com 26 camas. No ano de 2019/2020 a taxa de ocupação foi de 97%, valor este que se deveu ao abandono das residências universitárias devido à suspensão da atividade letiva presencial. No ano de 2020/2021 a taxa de ocupação foi ainda inferior, portanto, de 95% e, devido à situação pandémica e consequente redução da procura de alojamento, pelo que não houve necessidade de recorrer ao aumento de capacidade através de protocolos com entidades externas (SASUM, 2021).

O aumento das candidaturas a bolsa de estudo e a menor procura por alojamento, denuncia o agravamento da condição social dos estudantes, mais propriamente, dos agregados familiares dos estudantes e confirma o agravamento da situação económica financeira dos agregados familiares, conforme reportado pelo INE no

seu relatório de Síntese INE@COVID-19 (INE, 2021). A deterioração da condição financeira dos estudantes e a redução do tempo de permanência na universidade tem consequências para os serviços de alimentação, uma vez que reduz a procura destes serviços e a opção pelas refeições sociais em detrimento da restante oferta alimentar disponível.

Além dos apoios habitualmente atribuídos, no ano letivo de 2019/2020, decorrente da pandemia provocada pela COVID-19, foi criado o **Programa de Apoio Informático ao Estudante (PAIE)** cujo objetivo consistiu no empréstimo aos estudantes em situação de carência económica de equipamentos informáticos necessários para o acompanhamento das atividades letivas que, em consequência do confinamento decretado pelas autoridades em virtude do agravamento da situação sanitária provocada pela pandemia, se realizaram em contexto não presencial no segundo semestre do referido ano letivo. Ao abrigo deste apoio foram apoiados 117 estudantes através da atribuição de 83 computadores, 49 dispositivos de internet móvel e 2 dispositivos audiovisuais (*webcam*). Este apoio adicional foi criado especificamente para fazer face à mudança tecnológica e novas necessidades dos estudantes decorrentes da COVID-19.

Em resumo, a pandemia da COVID-19 provocou alterações significativas na constituição da população académica e nas suas necessidades de respostas pelos SASUM. Inverteu-se a tendência verificada nos últimos 5 anos de crescimento do número de estudantes matriculados em todos os ciclos de ensino superior, com maior ênfase do 2º ciclo; inverteu-se a tendência de crescimento do número de estudantes estrangeiros verificada nos últimos 5 anos. A redução da atividade

económica traduziu-se no aumento de estudantes carenciados candidatos a bolsa de estudo, no abandono das residências universitárias em detrimento da permanência na residência familiar, na procura por apoio alimentar por parte dos estudantes que deixaram de ter o apoio económico por meio de trabalho a tempo parcial exercido ao abrigo da colaboração interna de estudantes ou em trabalho em *part-time* nas mais diversas atividades, que foram obrigadas a encerrar, e por parte de estudantes estrangeiros impossibilitados de voltar ao país de origem. Contudo, o apoio alimentar realizado não foi suficiente para fazer face à ausência/redução da presença de estudantes nos *campi*. Realça-se assim, que a forma como se realizam as atividades letivas - *online* através de plataformas digitais, em regime misto ou presencial - tem uma influência preponderante sobre a atividade dos serviços de alimentação dos SASUM. A redução drástica das atividades letivas presenciais na UMinho para valores a rondar os 30% e o teletrabalho teve um impacto colossal na atividade dos SASUM, com particular ênfase nos serviços de alimentação, pelo que constata-se daqui que é imperativo realizar uma reflexão e repensar o atual modelo de negócio dos SASUM que se encontra maioritariamente sustentado numa atividade letiva presencial com consumo das refeições no momento e no local onde são adquiridas no sentido de promover soluções de consumo em diferido e em qualquer lugar.

As **medidas de segurança** decretadas pelas entidades competentes, Conselho de Ministros e DGS, no âmbito do confinamento e aplicáveis à restauração, nomeadamente a proibição de prestação do serviço no interior dos estabelecimentos, com obrigatoriedade de funcionamento em regime de *takeaway* (Decreto Presidencial n.º 14-A/2020; DGS, 2020; DGES, 2020), passando

pela redução da capacidade dos estabelecimentos, regras muito restritivas de acesso e permanência nos mesmos (eliminação dos equipamentos de autosserviço, distância entre mesas, número limite e clientes por mesa (tendo estes que ser coabitantes) e a distância entre mesas, provocou alterações profundas na forma de prestação do serviço na alimentação coletiva e nas empresas do setor de restauração e bebidas. Nesse sentido, os SASUM tiveram que estabelecer circuitos dos clientes para todas as suas unidades de alimentação, um sistema de sinalética e de informação ao consumidor das regras implementadas. No anexo “A.9 - *Medidas de Segurança - COVID-19*” é possível ver exemplos de medidas de segurança implementadas nas unidades de alimentação no âmbito da COVID-19 para minimizar o risco de transmissão de COVID-19.

5. Marketing-mix nos Serviços de Alimentação dos SASUM Pós-COVID-19

5.1. Introdução

Neste capítulo é apresentada a proposta das variáveis de marketing-mix consideradas mais relevantes para a sustentabilidade nas suas três vertentes: a social, a ambiental e a económica, bem como em relação aos desafios em era pós-COVID-19 nos serviços de alimentação dos SASUM.

5.2. Marketing-Mix dos SASUM Pós-COVID-19

O marketing-mix sendo uma ferramenta muito importante para a conceção ou revisão do plano da marketing e para a reflexão da definição de objetivos estratégicos, em particular, no caso dos SASUM, será primordial para atender às novas necessidades dos estudantes, permitindo criar um serviço diferenciador e com reconhecimento de qualidade por parte dos estudantes.

Da revisão literária resulta um marketing-mix com 8P's, em que as dimensões dos serviços de alimentação universitários relevantes para alcançar a satisfação dos estudantes e o reconhecimento de um serviço de qualidade estavam relacionadas com as variáveis pessoas, comercialização, produto/serviço, evidências físicas e *performance*, e que a variável pessoas era a que tinha valor significativo quanto à influência no comportamento pós-compra - a lealdade (Kukanja *et al.*, 2017; Smith *et al.* 2019).

A avaliação da relevância das variáveis de marketing para os SASUM tem por base as condicionantes decorrentes da COVID-19 identificadas no capítulo 4, como a diminuição drástica de estudantes nos *campi*, a emergência social, a necessidade de tornar o produto/serviço aliciente à comunidade académica e que vá ao encontro das suas novas necessidades, de fazer face à imprevisibilidade na evolução da situação sanitária e às restrições e medidas de segurança que esta impõe na forma de prestar o serviço alimentar e de manter uma linha de comunicação contínua com um cliente ausente, observando sempre o foco no compromisso com a sustentabilidade.

Na tabela 2 valorizam-se as variáveis de marketing-mix, quanto à relevância das dimensões da sustentabilidade e do impacto resultante da situação pós-COVID-19.

Tabela. 2: Identificação das variáveis do marketing-mix com relevância para os SASUM.

| Variáveis do marketing-mix | Sustentabilidade | | | | COVID-19 (2) | Final (1)x(2) |
|----------------------------|------------------|-----------|-----------|--------------|-----------------|------------------|
| | Social | Ambiental | Económica | Total (1) | | |
| Preço | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 10 |
| Produto/Serviço | 2 | 2 | 3 | 7 | 3 | 21 |
| Comercialização | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 12 |
| Pessoas | 2 | 2 | 3 | 7 | 3 | 21 |
| Processo | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 6 |
| Performance | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 5 |
| Evidências Físicas | 2 | 1 | 3 | 6 | 3 | 18 |
| Comunicação | 2 | 1 | 3 | 6 | 3 | 18 |

Legenda: 1- pouco relevante; 2 - relevante; 3 - muito relevante.

A fórmula aplicada no cálculo da valorização da relevância final é:

$$\text{Relevância Variável de Marketing-mix} = \text{Relevância Sustentabilidade} \times \text{Relevância COVID-19}$$

A justificação da valorização adotada para cada uma das variáveis e para a relevância COVID-19 foi a seguinte:

- Preço - foi considerado que não tem relevância no âmbito da dimensão social e ambiental da sustentabilidade, uma vez que o preço das refeições sociais é estabelecido por diploma legal. Apesar disso, e não permitindo qualquer ação pelos SASUM, o impacto em situação pós-COVID-19 é elevado, já que o poder económico dos estudantes se encontra fragilizado.
- Produto/Serviço - relativamente à sustentabilidade nas suas vertentes social e ambiental, esta variável foi considerada relevante uma vez que é importante para apoiar e satisfazer as necessidades da comunidade académica; na vertente económica é essencial para garantir a sustentabilidade da organização. No contexto pós-COVID-19 a adaptação do produto e do serviço prestado é incrementada, pelo que o efeito pós-COVID-19 nesta variável foi considerado muito relevante.
- Comercialização - no enquadramento de ação dos serviços de alimentação considerando que o mercado alvo dos SASUM está restrito à comunidade académica e às atividades realizadas nos *campi*, a capacidade de ação no que à comercialização diz respeito é limitada, logo foi considerada pouco relevante nas vertentes social e ambiental, e relevante na vertente económica pois alguma ação que se realize neste sentido poderá ser relevante na vertente económica. Já em situação pós-COVID-19 o seu efeito é muito importante, considerando a degradação económica dos estudantes e a necessidade de realizar receita pelos SASUM.
- Pessoas - esta variável foi considerada relevante na vertente social pelas razões já apresentadas no âmbito do cliente interno (previsão de

diminuição do número de trabalhadores por motivo de aposentação, idade avançada das equipas) e no âmbito do cliente externo (importância de apoiar as suas necessidades); na vertente ambiental também foi considerada relevante, uma vez que a sustentabilidade ambiental depende da ação/comportamento dos dois tipos de clientes; na vertente económica o cliente interno é imprescindível. Numa situação pós-COVID-19 sem dúvida que face à degradação da situação socioeconómica dos estudantes, já analisada no capítulo anterior, a situação de emergência climática e a necessidade urgente de alteração dos comportamentos amplifica a importância desta variável, pelo que foi considerada muito relevante.

- **Processo** - na vertente social a qualidade e o controlo do processo não é relevante; na vertente ambiental é relevante, uma vez que um processo afinado garante a otimização no consumo de recursos e a redução do desperdício e, na vertente económica, é muito importante pois promove a que se alcance a produtividade e rentabilidade dos processos envolvidos na produção e disponibilização dos produtos/serviços. Numa situação pós-COVID-19, considerando o comprometimento dos SASUM com a adaptação e melhoria contínua dos processos, foi considerado que a adaptação dos processos necessária não representa um desafio relevante para os SASUM.
- **Performance** - esta variável foi considerada de impacto pouco relevante para a sustentabilidade ambiental e social, uma vez que está relacionada com a qualidade e a monitorização dos processos, contudo tem um impacto muito relevante na vertente económica, tem implicações financeiras. Considerando o comprometimento da gestão dos SASUM com a melhoria contínua e a monitorização de desempenho, numa situação pós-COVID-19

não se verifica uma necessidade acrescida no que à variável *performance* diz respeito, será preciso dar continuidade aos processos e procedimentos iniciados e realizados antes da situação pandémica provocada pela COVID-19.

- Evidências Físicas - na sustentabilidade social desta dimensão é relevante na medida em que faz parte do serviço e influencia a forma como este é vivenciado, sendo que promover o convívio e o bem-estar no momento do consumo de refeições foi considerado relevante; na vertente ambiental, não sendo desprezíveis, as evidências físicas foram consideradas pouco relevantes; já na vertente económica esta variável e a dimensão do serviço que ela entrega ao cliente na vivência do serviço foi considerado muito relevante. Numa situação pós-COVID-19, considerando a situação de fragilidade económica dos clientes, a necessidade de convívio particularmente para a faixa etária em questão e a necessidade de acompanhamento do salto tecnológico provocado pela COVID-19, foi considerado que estas necessidades saem realçadas, pelo que foi considerado de impacto muito relevante.
- Comunicação - considerando a sustentabilidade social e a necessidade de apoio dos estudantes pelos SASUM, a comunicação dos apoios disponíveis e de como aceder aos mesmo apresenta-se como relevante; na sustentabilidade ambiental, esta variável que engloba as formas de comunicar o serviço, não sendo desprezível, foi considerada pouco relevante; na sustentabilidade económica a comunicação e o manter a linha de comunicação e reciprocidade com o cliente é muito relevante. Relativamente ao impacto da COVID-19, considerando a situação dos SASUM

e a perda do fator crítico de sucesso proximidade, devido a uma alteração na forma de realização das atividades letivas, foi considerado que as necessidades de implementação de ações nesta variável e de manter o contacto com um cliente eventualmente ausente são ampliadas.

Considerando o indicado na revisão literária e o grau de relevância identificado na tabela 2, as variáveis de marketing-mix a analisar para a reflexão estratégica são: produto/serviço, pessoas, evidências físicas e comunicação, e encontram-se desenvolvidas para o marketing-mix para os SASUM (figura 7).



Fig. 7: Variáveis de marketing-mix para os SASUM. Legenda: UA - unidades de alimentação; QR - *quick response*.

⁸ Projeto SAMA2020 - projetos financiados através de um sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública, da Agência para a Modernização Administrativa

5.3. Contribuições para uma Reflexão Estratégica dos SASUM na Vertente Alimentar

Neste capítulo apresentam-se contribuições para a elaboração de um plano de marketing, com base nas variáveis de marketing-mix a ser consideradas.

Para o **Produtos/Serviços**, os SASUM já possuem serviços diferenciados para cada segmento da população académica (restaurantes com refeição social, restaurante Grill com menu do dia, restaurante com serviço de bufete) e adaptado ao tipo de refeição pretendida (refeição completa, refeição simples, *snack*, cafetaria e *catering*). Contudo, estas soluções estão sustentadas num serviço de consumo no local e momento de disponibilização ao cliente. A COVID-19 realçou a fragilidade deste modelo de negócio perante situações de alteração de atividade letiva para *online*, pelo que é necessário alterar este paradigma e apostar no serviço *grab-and-go* e *delivery*. Uma solução de *delivery* poderá ser realizada por estudantes com recurso a meios de transporte ecológico (bicicleta, trotinete), sendo esta alinhada com a sustentabilidade social, com a retração económica consequente da COVID-19 e a pensar na conveniência do serviço de refeições, com retribuição aos estudantes através da acumulação de pontos para aquisição de produtos nos serviços de alimentação ou até da associação académica, como pontos para transporte ou produtos académicos.

Desenvolvendo as preocupações na dimensão **Pessoas**, no domínio interno, existem alguns problemas estruturais como a idade avançada dos trabalhadores que, não resultando da COVID-19, adquirem maior intensidade face à instabilidade da situação sanitária e a necessidade de adaptação contínua a novas exigências e

formas de trabalhar, que as levou a optar por uma reforma antecipada. Deste modo, o recrutamento de pessoas com perfil diversificado é relevante para reforçar e renovar as competências e aptidões das equipas.

A COVID-19 e o confinamento obrigaram de forma disruptiva ao salto tecnológico das organizações, à desmaterialização dos processos e à prestação de serviços de forma não presencial, pelo que reforçar as competências dos trabalhadores nas tecnologias de informação e computação é uma necessidade quer na nova realidade pós-COVID-19 quer no comprometimento com a sustentabilidade, tal como a formação em otimização dos recursos (água, eletricidade, papel) e na redução do desperdício alimentar, dando continuidade à estratégia de sustentabilidade dos SASUM.

Já no domínio externo da dimensão **Pessoas**, procurar o *feedback* dos clientes com regularidade realizando questionários de satisfação e dar o *feedback* dos SASUM no que aos seus *inputs* diz respeito, promovendo uma cultura de abertura e sugestão de melhorias considerando os seus e “*wants and needs*”.

Na variável **Evidências Físicas**, que está relacionada com o que o cliente obtém quando experiencia o produto/serviço, também considero que é importante alterar as salas de refeições dos bares, que atualmente têm lotação muito limitada e em que, nas situações de atividade letiva presencial, os clientes quase se digladiam para ter um lugar para comer. No lado oposto do confinamento decretado pela situação epidemiológica da COVID-19, há o desconfinamento e a necessidade que todos sentimos de sair de casa, de conviver, sendo esta uma necessidade do ser humano, como a pirâmide das necessidades de Maslow realça e estudos epidemiológicos no campo da psicologia cada vez mais comprovam.

Assim, acredita-se que seguir o caminho da universidade também como local de bem-estar, de promoção de momentos de socialização e convivência intensificou-se com a COVID-19 e é essencial para que se destaque das restantes, criando praças de alimentação e esplanadas *open space*, com ambiente harmonioso e de bem-estar tanto nos momentos de consumo de refeições, como fora destes.

Ainda nesta variável e como anteriormente referido, a situação pandémica obrigou a um salto tecnológico e acredito que as formas de prestar o serviço de alimentação nas universidades devem acompanhar esta tendência, promovendo a presença de meios de comunicação e de realização de compra de refeições de forma digital, como já se verifica na restauração privada particularmente direcionada para a faixa etária que constitui mais de 60% dos estudantes, a geração Z⁹.

O ponto em que termina o parágrafo anterior dá o mote para outra variável, a **Comunicação**, que se considera atualmente ser imprescindível para manter a ligação com o cliente e que adquire um papel vital para a organização quando a comunidade académica não está nos *campi*. Nas situações de redução ou mesmo ausência de atividade letiva presencial o mercado altera-se e os serviços de alimentação dos SASUM perdem a vantagem competitiva de um dos seus fatores críticos de sucesso, a proximidade e/ou conveniência e passam a ter que se diferenciar num mercado completamente diferente, pelo que manter uma linha de comunicação contínua com o cliente é imprescindível para levar a que se desloque à universidade ou, mesmo com *delivery*, opte pelos nossos serviços.

⁹ Segundo o *Pew Research Center* (USA), nascidos entre 1995 e 2010.

No âmbito do Plano Estratégico de Sustentabilidade dos SASUM, dando continuidade ao definido no mesmo, para redução dos gastos com recursos como água, eletricidade, papel, entre outros, propõe-se como referido no desenvolvimento do parágrafo sobre a variável Pessoas a formação dos trabalhadores em otimização dos recursos e em redução do desperdício alimentar; no respeitante à comunicação das campanhas desenvolvidas em prol da sustentabilidade um reforço da divulgação dinâmica nas redes sociais das atividades e campanhas desenvolvidas, bem como das alterações realizadas nos procedimentos de aquisição de bens alimentares alinhados com a sustentabilidades. Já em relação à criação de coberturas verdes, sugere-se a reflexão estratégica, nomeadamente a substituição por coberturas com painéis fotovoltaicos, particularmente das cantinas, para redução do consumo energético da rede abastecedora de energia, para um consumo cada vez mais autossuficiente.

As reflexões do plano estratégico propostas, por vezes, poderão parecer antagónicas na medida em que tanto se refere a promoção de serviços e linhas de comunicação adaptados a momentos de ausência, como se propõe a requalificação dos espaços de consumo de refeições para que se tornem praças de consumo de refeição e este é o real desafio da COVID-19. A instabilidade na evolução da situação sanitária e a necessidade de resposta rápida para que haja adaptação às condicionantes externas impostas e continuidade na prestação do serviço, promovendo desta forma a continuidade na atividade dos serviços de alimentação, garantindo a realização de receita e promovendo a sustentabilidade financeira do negócio.

6. Conclusões

6.1. Principais Conclusões do Estudo

A realização deste estudo de caso permitiu obter conhecimento profundo sobre os pilares da sustentabilidade, aprofundar conhecimentos em marketing e as dimensões de marketing-mix e tomar consciência da sua importância na estruturação do modelo de negócio das organizações na prossecução do negócio, mais particularmente, um modelo de negócio elencado na gritante necessidade de sustentabilidade. Este estudo permitiu conhecer e refletir os serviços de alimentação dos SASUM de diferentes expectativas, o ambiente externo e o ambiente interno e, face a este, para onde ir e como lá chegar.

6.2. Considerações Finais

A expectativa em obter um título de Mestre em Alimentação Coletiva surge da vontade de especialização numa área que representa o fim da linha do setor alimentar, como diz a máxima da OMS “*do prado ao prato*”. A vontade de aprofundar conhecimento específico na área de gestão na alimentação coletiva, área que poderia ser mais explorada, esteve na origem da opção por realizar um estudo de marketing, que está intrinsecamente ligado à gestão e negócio.

6.3. Principais Dificuldades e Obstáculos

As principais dificuldades prenderam-se com o contexto sanitário originado pela

COVID-19 e todas as alterações e restrições dela resultantes. O desconhecimento global face a um novo vírus, o medo instalado na sociedade, o encerramento da atividade de uma organização com 25 unidades de alimentação à qual tinha acabado de chegar e de assumir como diretora, a necessidade de continuidade do serviço alimentar social de apoio a uma comunidade que extravasou a academia e passou a ser à comunidade local, a gestão de um negócio estrangulado, com novas necessidades e requisitos no que à segurança alimentar e à segurança dos trabalhadores que garantiam a continuidade do serviço social obrigatório, representou a maior dificuldade à realização do estudo de caso e o maior desafio profissional até ao momento. Conciliar com o desafio familiar que o confinamento de uma família com duas crianças de 2 e 6 anos, constituiu sem dúvida o maior desafio pessoal e familiar até ao momento. O principal obstáculo foi encontrar os dados que necessitava para desenvolver o mestrado, uma vez que as instituições se encontravam encerradas, com profissionais em teletrabalho e o tempo de resposta às solicitações não foi tão célere quanto o necessário.

Relativamente à aplicação prática das reflexões estratégias de marketing propostas, prende-se com o repensar do plano estratégico pelos SASUM e, mais importante ainda, no investimento necessário para implementar as mudanças sugeridas.

6.4. Proposta de Trabalhos Futuros

Este trabalho, pela importância que assume como guia orientador para o trabalho a ser desenvolvido nos SASUM não se extingue na sua realização e conclusão. Nesse sentido, acredito na proposta de reflexões para a revisão do plano estratégico e a

sua implementação é uma vontade. Além da implementação, as reflexões para a revisão do plano estratégico deverão ser reavaliadas em virtude do acompanhamento e monitorização anual dos dados dos SASUM. Poderá ser desenvolvido um estudo relativo à alteração de comportamento dos estudantes relativamente à evidência da informação nutricional das refeições e como essa informação é recebida pela comunidade. Considera-se ainda que poderão ser realizados estudos científicos de perceção e das variáveis de marketing-mix com valor significativo na satisfação dos estudantes nos serviços de alimentação das Instituições de Ensino Superior de Portugal, inclusivamente a comparação entre as universidades com serviços de alimentação com gestão direta dos serviços de ação social e as universidades com os serviços de alimentação prestados por empresas de restauração coletiva privadas.

6.5. Conclusão Final

Conclui-se que o marketing-mix é importante para os serviços de alimentação e a análise das suas variáveis e o repensar do modelo de negócio é essencial para que o produto e o serviço oferecido pelos serviços de alimentação dos SASUM promovam uma experiência agradável aos clientes, cumpra com os seus “*wants and needs*” e motive a vontade de repetir a experiência. Assim, este trabalho deverá ser o ponto de partida para uma reflexão interna do marketing-mix dos SASUM e onde queremos que o serviço seja e esteja nos próximos anos, particularmente numa era com novas necessidades e em que estas estão em constante alteração.

Referências Bibliográficas

Aroso M. Resumos da Disciplina de Marketing, Mestrado em Alimentação Coletiva. 2020.

Bishop J, Roberts A. Challenges and opportunities in the post-COVID-19 world, Geopolitics: Resilient and sustainable globalization. In: World Economic Forum, Genebra. 2020: 20-21.

Brocke J, Hevner A, Maedche A. Design science research. Cases: Introduction to design science research. Switzerland: Springer. 2020:1-13.

Carvalho C, Pontes A. Algumas reflexões sobre o impacto da crise pandémica no ensino superior. Lisboa: Instituto Superior Técnico - Área de Estudos, Planeamento e Qualidade. 4 de junho de 2020 [citado em 2021 junho]. Disponível em: <https://aepq.tecnico.ulisboa.pt/arquivos/algumas-reflexoes-sobre-o-impacto-da-crise-pandemica-no-ensino-superior/>

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, da Presidência da República. Diário da República n.º 55/2020, 3ª suplemento, Série I de 2020-03-18. Disponível em: <http://dre.pt>

Decreto-Lei n.º 129/1993, do Ministério da Educação. Diário da República N.º 94/1993, Série I-A de 1993-02-22. Disponível em: <http://dre.pt>

Decreto Regulamentar n.º45/1983, dos Ministérios das Finanças e do Plano da Educação, dos Assuntos Sociais e da Reforma Administrativa. Diário da república N.º 129/1983, Série I de 1983-06-06. Disponível em: <http://dre.pt>

Denyer D, Tranfield D, van Aken J. Developing design porpositions through research synthesis. London: SAGE Publications. Organization Studies. 2008; Vol.29 (03): 393-413.

Despacho n.º 1642/2019, da Reitoria da Universidade do Minho. Diário da República n.º 31/2019, Série II de 2019-02-13. Disponível em: <http://dre.pt>

Despacho n.º 1793/2019, da Reitoria da Universidade do Minho. Diário da República n.º 36/2019, Série II de 2019-02-20. Disponível em: <http://dre.pt>

DGES. Recomendações às instituições científicas e de ensino superior para a preparação do ano letivo de 2020/2021. Lisboa: Direção Geral do Ensino

Superior; 4 de agosto de 2020 [citado em: junho de 2021]. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt>

DGES. Relatório de Execução Orçamental de 2020 - 4.º trimestre. Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - Grupo de Monitorização e de Controlo Orçamental das Instituições de Ensino Superior Público, 2021. [citado em 2021 junho]. Disponível em: <https://www.dges.gov.pt/pt>

Dresh A, Lacerda D, Miguel P. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2015; Vol.17 (56): 1116-33.

Encyclopaedia Britannica. Gro Harlem Brundtland. 16 de abril de 2021. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: <https://www.britannica.com/biography/Gro-Harlem-Brundtland>

Eriksson G., Machin D. Discourses of ‘Good Food’: The commercialization of healthy and ethical eating. Discourse, Context & Media. 2020; Vol. 33. In: <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2019.100365>

Fritscher B, Pigneur Y. Extending the Business Model Canvas: A dynamic perspective. Proceeding of the 5th International Symposium on Business Modeling and Software Design (BMSD). Milan, Italy. 6-8 July 2015.

Gomes A. Os desafios da universidade no pós-Covid-19. Lisboa: Observador; 13 de maio de 2020 [citado em 2020 junho]. Disponível em: <https://observador.pt/opiniao/os-desafios-da-universidade-no-pos-covid-19/>

Hershan R., 2020. Restructuring and turnaround: Wich colleges and universities will survive the pandemic?. Alvarez&Marshal Management. [citado em 2021 maio]. Disponível em: <https://.alvarezandmarshal.com> .

Hevner A, March S, Park J, Ram S. Design science in information systems research. Minnesota: Management Information System Research Center. MIS Quarterly. 2004; Vol. 1: 75-105.

INE, 2021. Síntese INE@COVID-19: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 44.º reporte semanal do Instituto Nacional de Estatística (INE). Instituto Nacional de Estatística, 05 de fevereiro de 2021. [citado em 2021 setembro]. Disponível em: <https://ine.pt/>.

Info Cursos, 2019. Dados e Estatística de Cursos Superiores. [citado em 2021 setembro]. Disponível em: <https://infocursos.mec.pt/> .

Info Cursos, 2020. Dados e Estatística de Cursos Superiores. [citado em 2021 setembro]. Disponível em: <https://infocursos.mec.pt/> .

Info Cursos, 2021. Dados e Estatística de Cursos Superiores. [citado em 2021 setembro]. Disponível em: <https://infocursos.mec.pt/> .

Joung H, Lee D, Kim H, Huffman L. Evaluation of the on campus dining services using importance-performance analysis. *Journal of Foodservice Business Research*. 2014; 17: 136-46. doi:10.1080/15378020.2014.902647

Joyce A, Paquin R. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. 2016, 135: 1474-86. [citado em: 2020 junho]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Kotler P, Armstrong G. *Principles of marketing*. 17th Edition. Pearson. 2017.

Kotler P, Keller K. *Marketing management*. 14th Edition. Pearson Prentice Hall, 2012.

Kukanja M, Omerzel D, Kodrič B. Ensuring restaurant quality and guest's loyalty: An integrative model based on marketing (7P) approach. London: Total Quality Management. 2017; Vol.28 (13): 1509-25. [citado em: 2021 setembro]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2016.1150172>

Médico, 2020. Covid-19: Início da epidemia em Portugal marcado por propagação massiva de variante do vírus. *Médico - O jornal de todos os médicos, Portal de informação geral e médica*, 29 de setembro de 2020. Lisboa: Newsengage - Media, Conteúdos e Comunidades, S.A. [citado em: 2020 junho]. Disponível em: <http://jornalmedico.pt>

Osterwalder A, Pigneur Y. *Business Model Generation - A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.. Hoboken, 2010.

Osterwalder A, Pigneur Y, trad. Edgar Rocha. *Criar modelos de negócio: um manual para visionários, para os que alteram as regras do jogo e querem construir as empresas do futuro*. 7ª Edição. Alfragide: Dom Quixote, 2016.

Parasuraman A, Zeithmal V, Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985; Vol.49 (4): 41-50.

SASUM. Serviços de Acção Social da Universidade do Minho: Plano Estratégico de Sustentabilidade. Braga: SASUM, 2018. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: [https:// http://www.sas.uminho.pt/](https://http://www.sas.uminho.pt/)

SASUM. Serviços de Acção Social da Universidade do Minho: Relatório de atividades e contas 2020. Braga: SASUM, 2021i (versão não editada).

SASUM. Organograma dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho. Braga: SASUM, abril de 2021ii. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: [https:// http://www.sas.uminho.pt/](https://http://www.sas.uminho.pt/)

SASUM. Relatório de Sustentabilidade 2020 dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho. Braga: SASUM, setembro de 2021iii.

Simon H. The sciences of the artificial. 3ª Edição. Massachusetts: The MIT Press, 1996.

Smith R, White-McNeil A, Ali F. Students' perceptions and behavior toward on-campus foodservice operations. Florida: Esmerald Publishing Limited. International Hospitality Review. 2020; 34 (1): 13-28.

Sneddon C, Howarth R, Norgaard R. Sustainable development in a post-Brundtland world. Amsterdam: Elsevier. Ecological Economics. 2006; Vol. 57 (2): 253-68.

Staley O. History will look back on 2020 as a turning point for US universities. Quartz & World Economic Forum, 27 de agosto de 2020. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: <https://www.weforum.org>

Suh J, Horvitz E, White R, Althoff T. Population-scale study of human needs during the COVID-19 Pandemic: Analysis and implications. Washington: WSDM 2021 - Proceedings of the 14th ACM International Conference on Web Search and Data Mining. 2021: 4-12.

United Nations Foundation. Gro Harlem Brundtland (Norway): Vice chair of the board; director-general emeritus, world health organization; former prime minister, Norway. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: <https://unfoundation.org/who-we-are/our-people/gro-harlem-brundtland-norway/>

Universidade de Aveiro. Gro Harlem Brundtland, Honoris Causa em 1991. 05 de maio de 2021. [citado em 2021 outubro]. Disponível em: <https://www.ua.pt/pt/honoris-Causa-gro-brundtland>

Anexos

A.1. Fontes dos Dados

Para o diagnóstico interno, segmentação do mercado e identificação do produto atual e futuro:

- Informação da distribuição da comunidade académica no ano letivo de 2020/2021 obtida internamente, nos Serviços Académicos da UMinho;
- Informação da distribuição dos estudantes inscritos por ciclo de estudo no ano letivo de 2015/2016 até 2020/2021 obtida internamente, nos Serviços Académicos da UMinho;
- Informação da distribuição dos estudantes inscritos por ciclo de estudo e sexo no ano letivo de 2017/2018 até 2020/2021 obtidas no sítio do InforCURSOS - Estatísticas de Cursos Superiores;
- Informação sobre apoios sociais como bolsas de estudos e alojamento obtida internamente, nos relatórios de atividades e contas e em dados internos dos SASUM;
- Síntese INE@COVID-19: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 44.º reporte semanal do Instituto Nacional de Estatística (INE);
- Questionários de satisfação dos utentes das unidades de alimentação dos SASUM, realizados em 2018;
- Questionários realizados a utentes da UMinho no âmbito da atribuição à UMinho da certificação do programa de certificação mundial da Federação Internacional do Desporto Universitário (FISU) “*FISU Healthy Campus*”, iniciativa que reconhece instituições de ensino superior que se destacam na implementação das melhores práticas na promoção do bem-estar e da

qualidade de vida, potenciando programas operacionais nas áreas do desporto e atividade física que, simultaneamente, influenciem outros domínios ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e para a qual são avaliados os domínios a Gestão de *Campus* Saudável, Atividade Física e Desporto, Nutrição, Prevenção de Doenças, Saúde Mental e Social, Comportamentos de Risco, Meio Ambiente, Sustentabilidade e Responsabilidade Social das instituições de ensino superior (IES);

- Relatórios de Atividades e Contas dos SASUM.

Para o diagnóstico externo, do ambiente e das variáveis que limitam ou promovem a elaboração da estratégia de marketing e modelo de negócio a desenvolver:

- Informação sobre a evolução da situação pandémica por COVID-19 no site do Diário da República Eletrónico (DRE);
- Síntese INE@COVID-19: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 44.º reporte semanal do Instituto Nacional de Estatística (INE);

A recolha de dados ocorreu nos meses de novembro e dezembro, relativamente aos dados dos anos de 2010, e maio e junho de 2021, após o fecho contabilístico do ano de 2020, relativamente ao ano de 2020. A informação sobre a comunidade académica foi obtida através do balanço social da UMinho e junto dos Serviços Académicos da UMinho. Os dados sobre o consumo e a tipologia das refeições servidas nas unidades de alimentação dos SASUM foram obtidos junto dos SASUM.

A.2. Breve Resenha Histórica dos SASUM

A ação social no ensino superior e em particular nas universidades começou por se operacionalizar através de apoios indiretos, englobando a prestação de serviços de alimentação, alojamento, informação, reprografia, saúde, cultura e desporto. Com o 25 de abril de 1974 assiste-se à massificação do ensino superior, passando as instituições de ensino superior a confrontar-se com um grande número de estudantes provenientes de famílias economicamente desfavorecidas e, na sua maioria, deslocados dos agregados familiares. Estes estudantes reclamavam igualdade de oportunidades de acesso e melhores condições de estudo, designadamente em termos de alojamento e alimentação. Os então designados Serviços Sociais da Universidade do Minho (SSUM) iniciaram a sua atividade em 1975 nas instalações cedidas pela UMinho no Largo do Paço e foram institucionalizados pelo Despacho n.º 1/76, de 10 de janeiro, do Secretário de Estado dos Desportos e Ação Social Escolar. Em 1980 criaram-se as bases fundamentais delimitadoras dos Serviços Sociais do Ensino Superior, que ficaram definidas no Decreto-Lei n.º 132/80, de 17 de maio, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 125/84, de 26 de abril.

Em 1983 regulamentou-se a orgânica dos SSUM como pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira, e cujo fim era a concessão de apoios económicos, como bolsas e empréstimos, e a prestação de serviços a estudantes nos domínios do alojamento, alimentação, procuradoria, livraria e material escolar. Os Serviços Sociais contavam então com um efetivo total de 51 trabalhadores (Decreto Regulamentar n.º 45/83, de 6 de junho).

Dez anos depois, extinguiram-se os serviços sociais e a ação social escolar no ensino superior passou a desenvolver-se no âmbito das instituições de ensino como serviços próprios dessas instituições, dotados de autonomia administrativa e financeira e fixou-se como objetivo *“como objetivo da ação social no ensino superior melhorar as possibilidades de sucesso escolar mediante a prestação de serviços e a concessão de apoios aos estudantes, tais como bolsas de estudo, alimentação em cantinas e bares, alojamento, serviços de saúde, atividades desportivas, empréstimos, reprografia, livros e material escolar”* (Decreto-Lei n.º 129/93). Neste âmbito, foi publicado o novo quadro dos SASUM, através da Portaria n.º 993/95, de 18 de agosto, com a alteração dada pela Portaria n.º 1495/95, de 30 de dezembro, e aprovado o Regulamento Orgânico dos SASUM, através da Resolução SU n.º 26/95, de 24 de julho. O referido Regulamento foi sendo alvo de alterações pontuais, em virtude da necessidade de reestruturar os SASUM de forma a adequar-se o mesmo à sua real dimensão, tendo a última alteração, antes da entrada em vigor do atual regime jurídico, sido aprovada pela Resolução n.º 51/2004, publicada na 2.ª série do DR, n.º 116, de 18 de maio. Com a publicação da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), foi consolidado o sistema de ação social do ensino superior e a prestação de apoios diretos e indiretos aos estudantes, através da definição das funções dos Serviços de Acção Social nas Instituições de Ensino Superior (IES) de forma flexível e descentralizada, permitindo às Universidades fazer ajustamentos às funções e estrutura destes serviços nos seus novos estatutos e regulamentos orgânicos.

Em 2018 procedeu-se à revisão dos Estatutos e Regulamento Orgânico: os atuais Estatutos foram aprovados por Despacho n.º 1642/2019 publicado em Diário da República, II série, n.º 31, de 13 de fevereiro. O Regulamento Orgânico dos SASUM foi aprovado em reunião do Conselho Geral de 14 de janeiro de 2019 e publicado, em Diário da República, II série, n.º 36, de 20 de fevereiro (Despacho n.º 1793/2019).

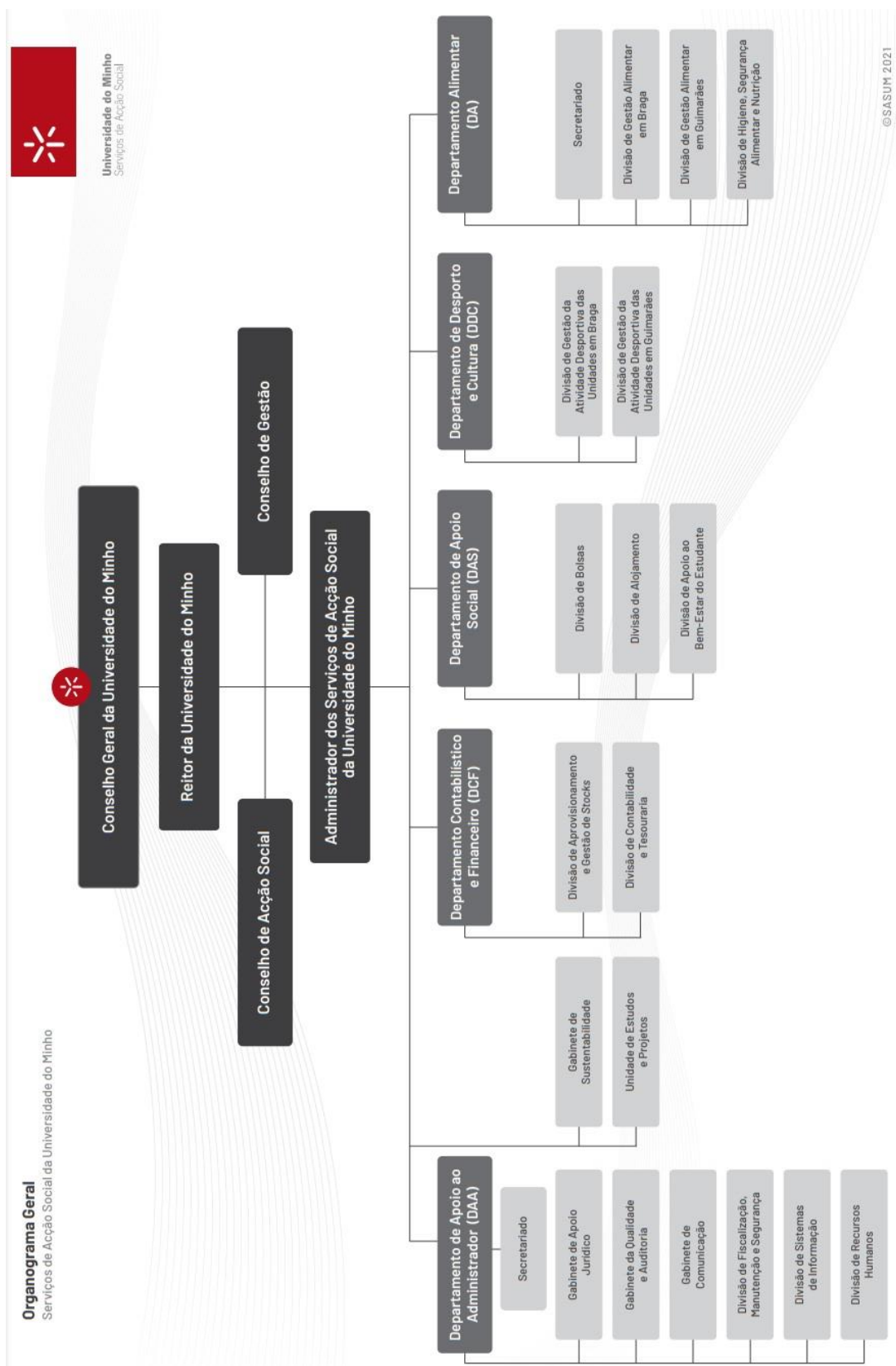


Fig. A.1: Organograma Geral dos SASUM em 2021. (Fonte: SASUM, 2021ii).

A.3. Balanço Social dos SASUM

Tabela A.1: Mapa da distribuição por categoria dos trabalhadores dos SASUM no final do ano de 2020 (adaptado de SASUM, 2021i).

| Departamento | Categoria | N.º de Efetivos |
|---|-----------------------------|-----------------|
| Departamento de Apoio ao Administrador | Técnico Superior | 10 |
| | Coordenador Técnico | 2 |
| | Assistente Técnico | 3 |
| | Assistente Operacional | 2 |
| | Especialista de Informática | 2 |
| | Técnico de Informática | 2 |
| Departamento de Apoio ao Administrador | | 21 |
| Departamento Contabilístico e Financeiro | Técnico Superior | 6 |
| | Coordenador Técnico | 2 |
| | Assistente Técnico | 5 |
| | Assistente Operacional | 7 |
| Departamento Contabilístico e Financeiro | | 20 |
| Departamento Alimentar | Técnico Superior | 5 |
| | Coordenador Técnico | 2 |
| | Assistente Técnico | 8 |
| | Assistente Operacional | 124 |
| Departamento Alimentar | | 139 |
| Departamento de Apoio Social | Técnico Superior | 12 |
| | Coordenador Técnico | 2 |
| | Assistente Técnico | 4 |
| | Assistente Operacional | 30 |
| Departamento de Apoio Social | | 48 |
| Departamento de Desporto e Cultura | Técnico Superior | 9 |
| | Coordenador Técnico | 3 |
| | Assistente Técnico | 1 |
| | Assistente Operacional | 7 |
| Departamento de Desporto e Cultura | | 20 |
| Total | | 248 |

Tabela A.2: Mapa de efetivos por estrutura etária dos SASUM no final do ano de 2020 (adaptado de SASUM, 2021i).

| Carreira/ Escalão Etário | 20-24 | 25-29 | 30-34 | 35-39 | 40-44 | 45-49 | 50-54 | 55-59 | 60-64 | 65-69 | Total |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Dirigente Superior - 1º grau | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 |
| Dirigente Superior - 2º grau | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - | 3 |
| Dirigente Superior - 3º grau | - | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 |
| Técnico Superior | - | 3 | 4 | 7 | 11 | 7 | 5 | 3 | 2 | - | 42 |
| Assistente Técnico | - | 1 | 2 | - | 3 | 5 | 8 | 1 | 1 | 2 | 23 |
| Assistente Operacional | - | 3 | 8 | 13 | 30 | 34 | 29 | 38 | 21 | 3 | 179 |
| Informático | - | - | - | 1 | 2 | - | 1 | - | - | - | 4 |
| Total | - | 8 | 14 | 22 | 47 | 47 | 43 | 42 | 24 | 6 | 253 |

A.4. Unidades de Alimentação dos SASUM

|  UNIDADES ALIMENTARES | | | |
|--|---|---|---|
| CANTINA DE GUALTAR GUALTAR 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 19H00 - 20H30 |  Refeição Social (jantar) | RESTAURANTE PANORÂMICO GUALTAR 2ª a 6ª feira 12H00 - 15H00 |  Explored |
| CANTINA DE AZURÉM AZURÉM 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 19H00 - 20H30 |  Refeição Social (jantar) | GRILL DE GUALTAR GUALTAR 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 |  Menu Grill |
| CANTINA DE Sta TECLA Sta TECLA 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 19H00 - 20H30 |  Refeição Social (jantar) | GRILL DE AZURÉM AZURÉM 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 |  Menu Grill |
| RAMPA B AZURÉM 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H00 |  Menu Rampa B | PIZZARIA CP3 GUALTAR 2ª a 6ª feira 11H30 - 15H00 |  Explored |
| BAR DO GRILL GUALTAR 2ª a 6ª feira 9H00 - 18H00 |  Explored | BAR DO GRILL AZURÉM 2ª a 6ª feira 12H00 - 14H30 |  Explored |
| BAR DO CP 1 GUALTAR 2ª a 6ª feira 8H00 - 19H00 Horário paragens letivas 8H30 - 18H00 |  Explored | BAR ENGENHARIA I AZURÉM 2ª a 6ª feira 8H - 19H; sábado 8H30 - 12H30 H. paragens letivas 8H30 - 17H30; sábado fechado |  Explored |
| BAR DO CP 2 GUALTAR 2ª a 6ª feira 8H00 - 21H00; sábado 8H30 - 12H30 Horário paragens letivas 8H00 - 19H30; sábado fechado |  Serviço Takeaway | BAR ENGENHARIA II AZURÉM 2ª a 6ª feira 9H00 - 21H00 Horário paragens letivas 9H00 - 18H30 |  Explored |
| BAR DO CP3 GUALTAR 2ª a 6ª feira 8H30 - 17H30 Horário paragens letivas 8H30 - 17H00 |  Explored | BAR ENG. II PROFESSORES AZURÉM 2ª a 6ª feira 09H00 - 18H00 | |
| BAR 4 (EENG/ICS) GUALTAR 2ª a 6ª feira 8H30 - 18H00 |  Explored | BAR ARQUITETURA AZURÉM 2ª a 6ª feira 9H00 - 18H00 Horário paragens letivas 9H00 - 17H00 |  Explored |
| BAR 5 (EMedicina) GUALTAR 2ª a 6ª feira 8H30 - 18H00 Serviço de refeições 12H30 - 14H30 |  Refeição Social (jantar) | BAR AUDITÓRIO AZURÉM 2ª a 6ª feira 9H00 - 17H00 Horário paragens letivas 9H00 - 12H00 e 13H00 - 17H00 |  Explored |
| BAR PROFESSORES (CP2) GUALTAR 2ª a 6ª feira 9H00 - 17H30 | | BAR CCVG COUROS 3ª a 6ª feira 09H00 - 17H00 |  Explored |
| BAR UMINHO SPORTS GUALTAR 2ª a 6ª feira 10H00 - 18H00 Horário paragens letivas 10H00 - 14H00 e 15H00 - 18H00 |  Explored | BAR DAS RESIDÊNCIAS AZURÉM 2ª a 5ª feira 9H00 - 21H30; 6ª feira 9H00 - 19H00 Horário paragens letivas (2ª a 6ª) 9H00 - 19H00 |  Serviço Takeaway |
| S.B. CONGREGADOS BRAGA 2ª a 6ª feira 8H30 - 21H00 Serviço de refeições 12H - 14H e 18H - 20H30 Horário paragens letivas 8H30 - 18H30 |  Serviço Takeaway | BAR RESIDÊNCIAS SANTA TECLA 2ª a 5ª feira 9H - 21H; 6ª feira 9H - 17H H. paragens letivas 9H00 - 14H00 e 15H00 - 17H00 |  Explored |

Fig. A.2: Unidades de alimentação dos SASUM em dezembro de 2020 (SASUM, 2021iii).

A.5. Funcionamento das Unidades de Alimentação

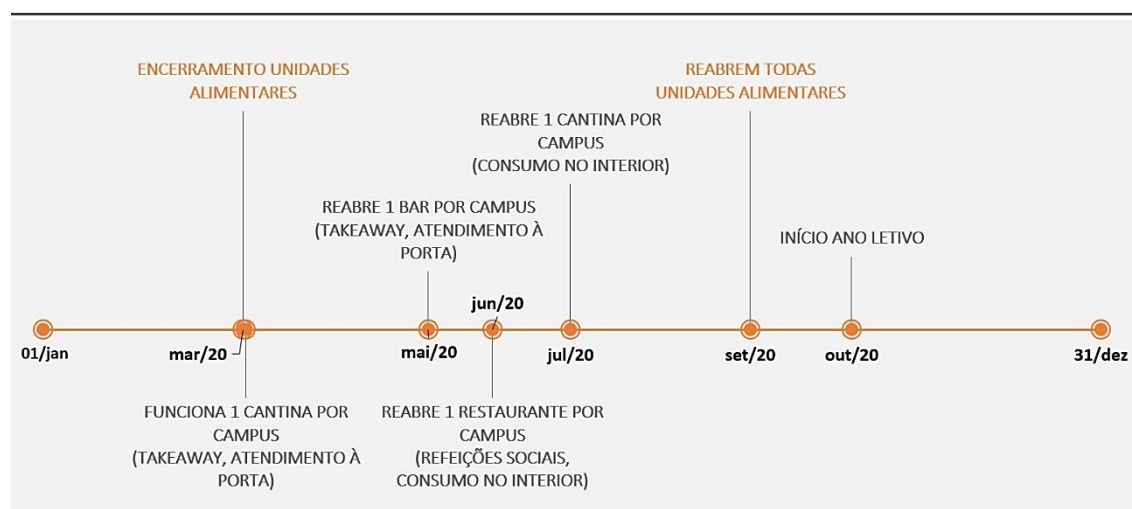
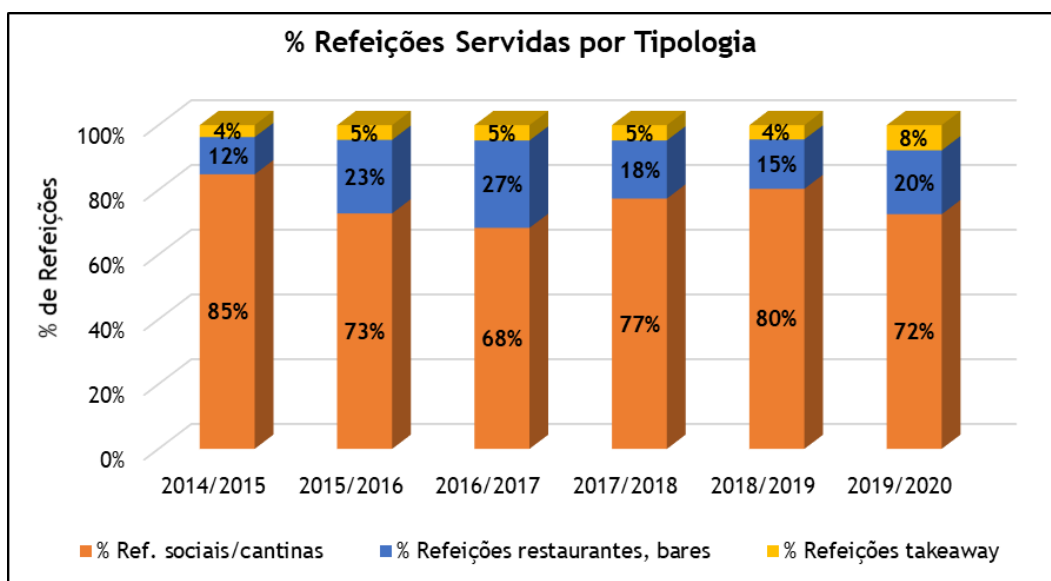
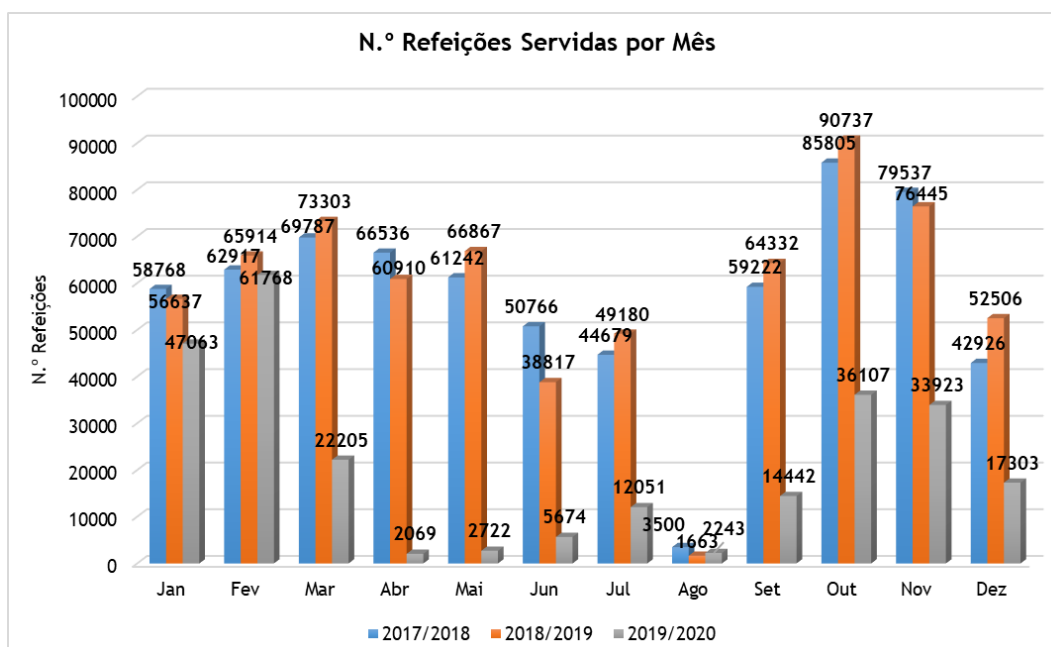


Fig. A.3. Linha cronológica com o funcionamento das unidades de alimentação dos SASUM durante o ano de 2020.

A.6. Refeições nos SASUM

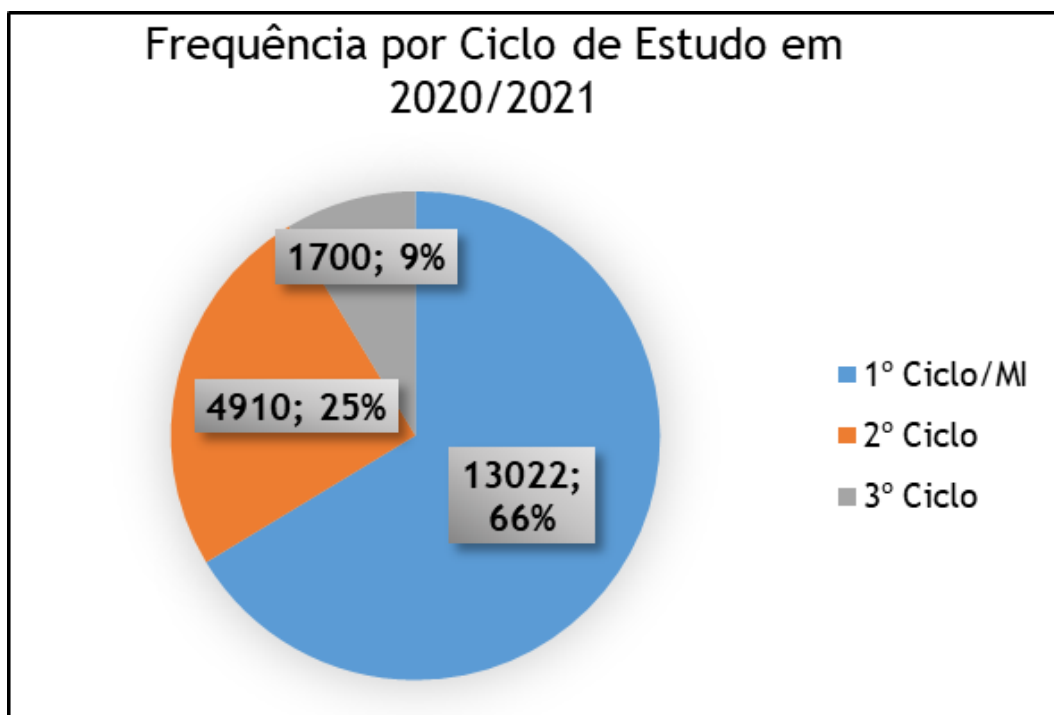


Graf. A.1: Evolução do peso relativo de cada tipologia de refeição do ano letivo 2015/2016 ao ano letivo 2020/2021. (Fonte: Dados internos SASUM; SASUM, 2021).

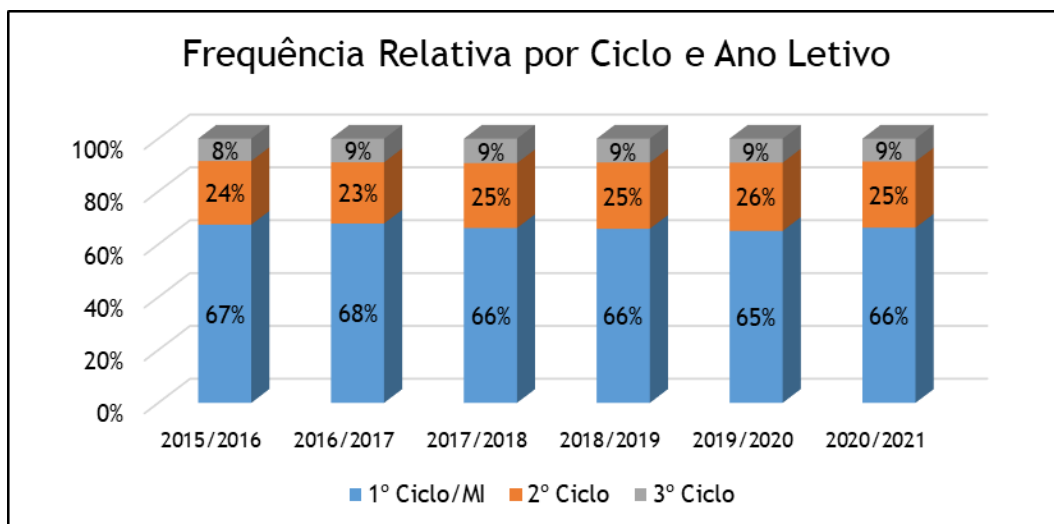


Graf. A.2: Distribuição da procura de refeições ao longo do ano, nos anos letivos de 2017/2018 até 2019/2020. (Fonte: Dados internos SASUM).

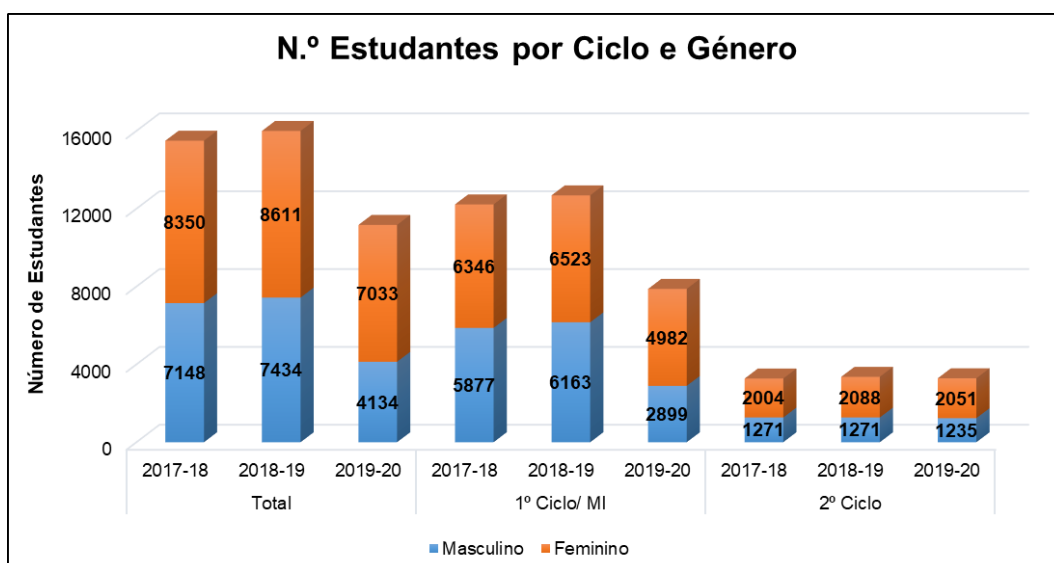
A.7. Dados Agregados dos Estudantes da UMinho



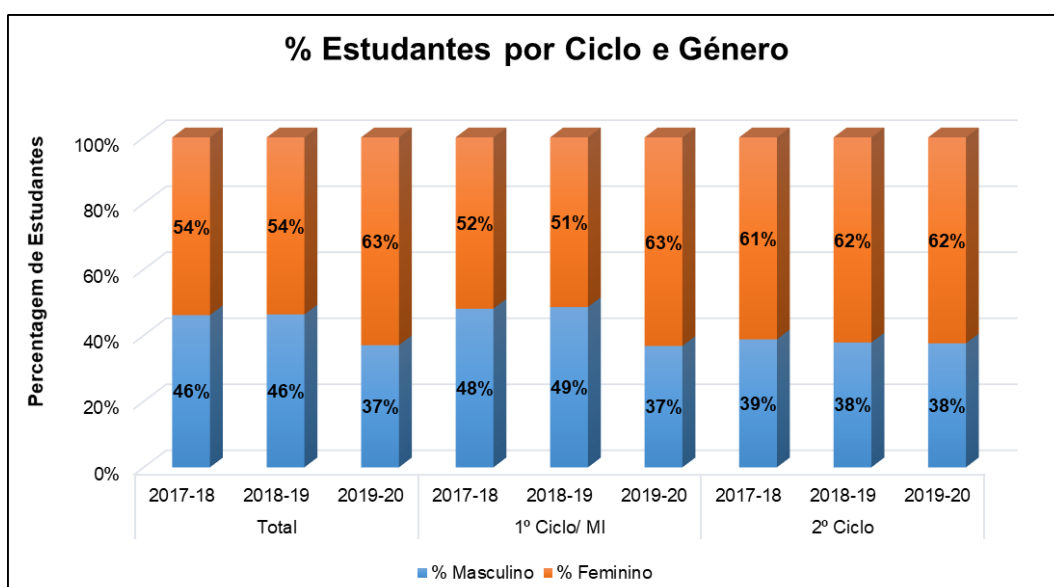
Gráf. A.3: Distribuição absoluta e relativa dos estudantes por ciclo de estudo no ano letivo de 2020/2021. Legenda: MI - mestrado integrado. (Fonte: Dados Internos, 2021).



Gráf. A.4: Evolução da distribuição relativa dos estudantes por ciclo de estudo desde o ano letivo de 2015/2016 até ao ano letivo 2020/2021. Legenda: MI - mestrado integrado. (Fonte: Dados Internos, 2021).



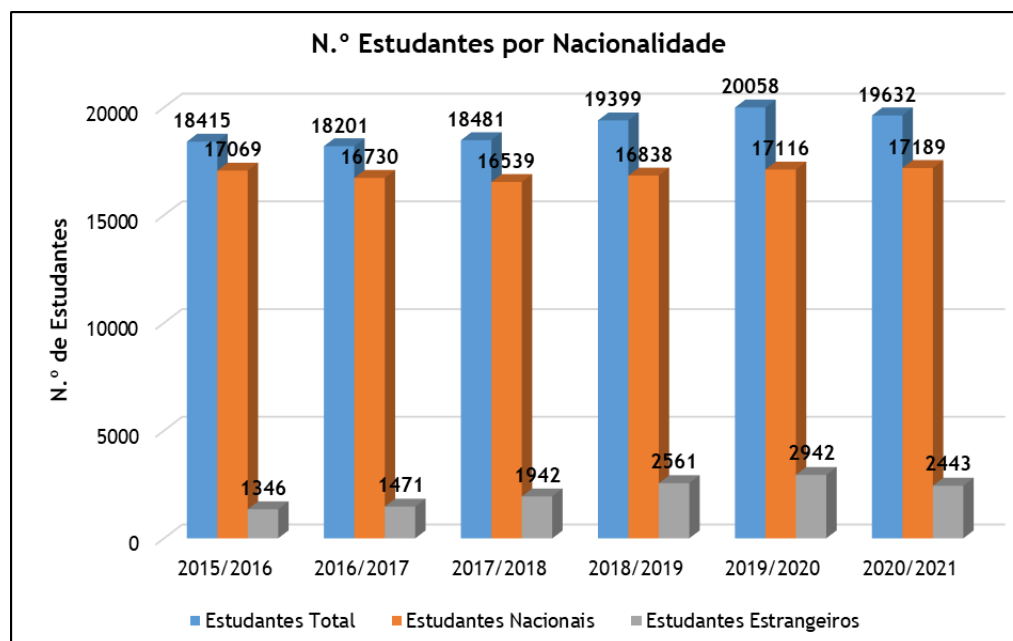
Graf. A.5: Frequência absoluta dos estudantes da UMinho inscritos no 1ºciclo/mestrado integrado e 2ºciclo de estudos no ano letivo de 2020/2021. (Fonte: Info Cursos, 2019; Info Cursos, 2020; Info Cursos, 2021).



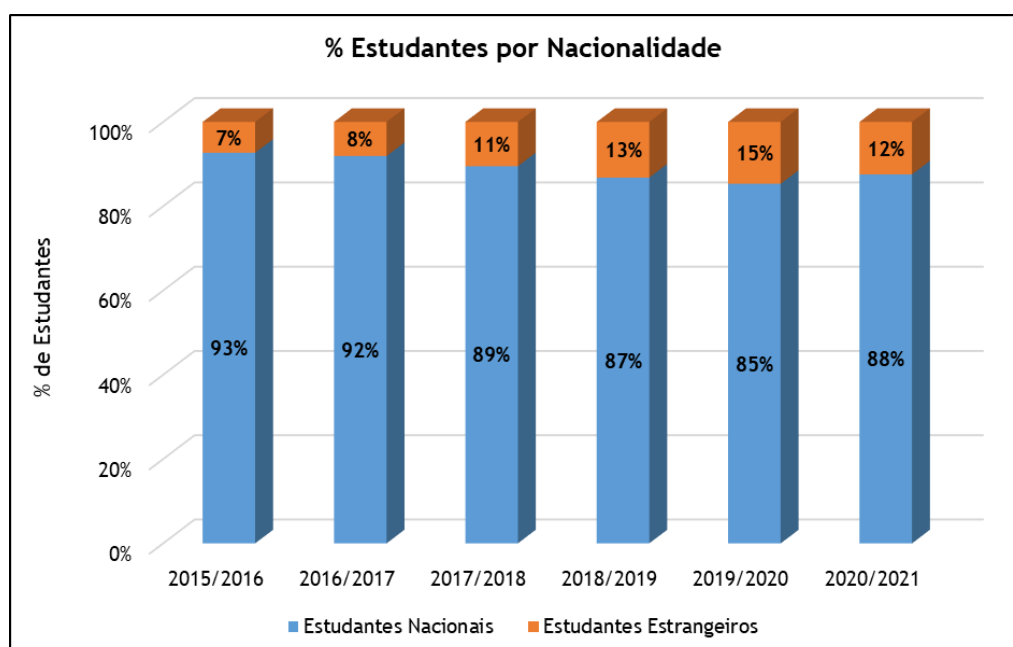
Gaf. A.6: Frequência relativa dos estudantes da UMinho inscritos no 1ºciclo/mestrado integrado e 2ºciclo de estudos no ano letivo de 2020/2021. (Fonte: Info Cursos, 2019; Info Cursos, 2020; Info Cursos, 2021).

De acordo com a nota técnica da InfoCursos, os dados indicados não incluem os estudantes que se encontram inscritos em estágio final, trabalho de projeto e dissertação. Foram utilizados os dados a partir do ano letivo 2017/2018 uma vez que os dados para os anos anteriores se encontravam indicados apenas por

“Licenciatura” e “Mestrado Integrado”, não sendo possível de comparar com os restantes.



Graf. A.7: Evolução da distribuição absoluta dos estudantes nacionais e estrangeiros inscritos nos anos letivos de 2015/2016 até 2020/2021.

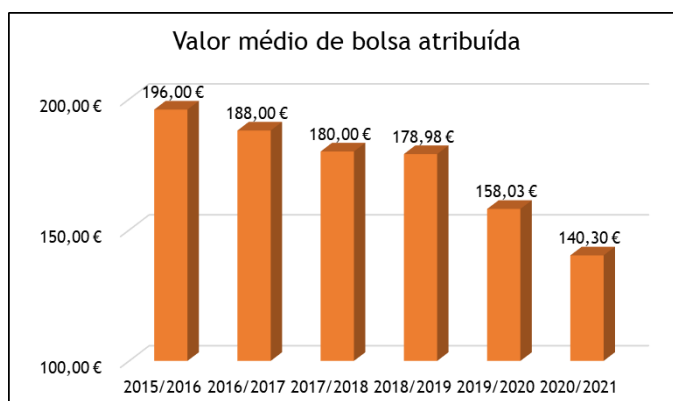


Graf. A.8: Frequência relativa dos estudantes da UMinho por nacionalidade nos anos letivos de 2015/2016 a 2020/2021. (Fonte: Info Cursos, 2019; Info Cursos, 2020; Info Cursos, 2021).

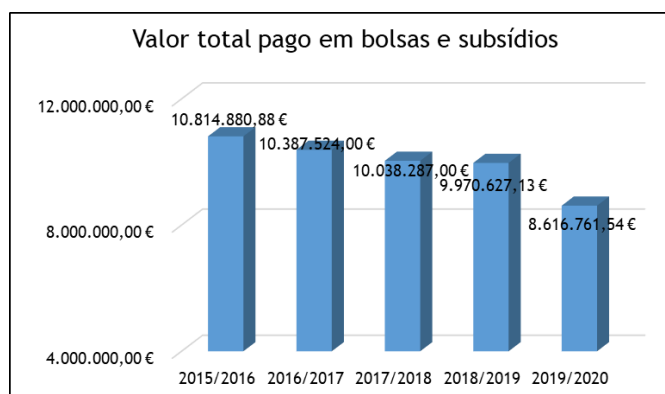
A.8. Atribuição de Bolsas de Estudo

Tabela A.2: Evolução do número absoluto de candidatos bolseiros, bolsas atribuídas e valores de bolsas médias em euro. (Fonte: SASUM, 2021). * De outubro de 2020 a 26 de março de 2021 o montante de bolsas de estudo atribuídas foi de 4.858.844,78€.

| Ano letivo | N.º de estudantes | N.º de candidatos | N.º de bolseiros | % de estudantes bolseiros | % de candidaturas diferidas | Valor bolsas e subsídios (€) | Bolsas médias (€) |
|------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------|
| 2015/16 | 16547 | 6705 | 5531 | 33% | 82% | 10.814.880,88 € | 196,00 € |
| 2016/17 | 16280 | 6754 | 5542 | 34% | 82% | 10.387.524,00 € | 188,00 € |
| 2017/18 | 16648 | 6782 | 5600 | 34% | 83% | 10.038.287,00 € | 180,00 € |
| 2018/19 | 17445 | 6778 | 5582 | 32% | 82% | 9.970.627,13 € | 178,98 € |
| 2019/20 | 17941 | 6792 | 5463 | 30% | 80% | 8.616.761,54 € | 158,03 € |
| 2020/21 | 18102 | 7036 | 5743 | 32% | 82% | * | 140,30 € |



Graf. A.9: Evolução do valor médio de bolsa atribuída pelos SASUM.



Graf. A.10: Evolução do valor total pago em bolsas e subsídios pelos SASUM

A.9. Medidas de Segurança - COVID-19

NORMAS DE ACESSO
ACCESS RULES

Universidade do Minho
Serviços de Acção Social

-  **É OBRIGATÓRIO O USO DE MÁSCARA.**
THE USE OF A FACE MASK IS MANDATORY.
-  **RESPEITE A SINALÉTICA E A LOTAÇÃO MÁXIMA.**
RESPECT THE SIGNS AND THE MAXIMUM CAPACITY.
-  **MANTENHA A DISTÂNCIA DE SEGURANÇA.**
MAINTAIN SOCIAL DISTANCING.
-  **LAVE E DESINFETE AS MÃOS COM REGULARIDADE.**
WASH AND SANITIZE YOUR HANDS REGULARLY.
-  **PERMANEÇA O TEMPO ESTRITAMENTE NECESSÁRIO.**
STAY ONLY AS LONG AS STRICTLY NECESSARY.

 **NOVO CORONAVÍRUS**
COVID - 19

PROTEJA-SE A SI E AOS OUTROS
PROTECT YOURSELF AND OTHERS

EM CASO DE DÚVIDAS LIGUE 58524 805 24 24

Fig. A.4: Cartaz com medidas gerais de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 para acesso às unidades de alimentação dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM).

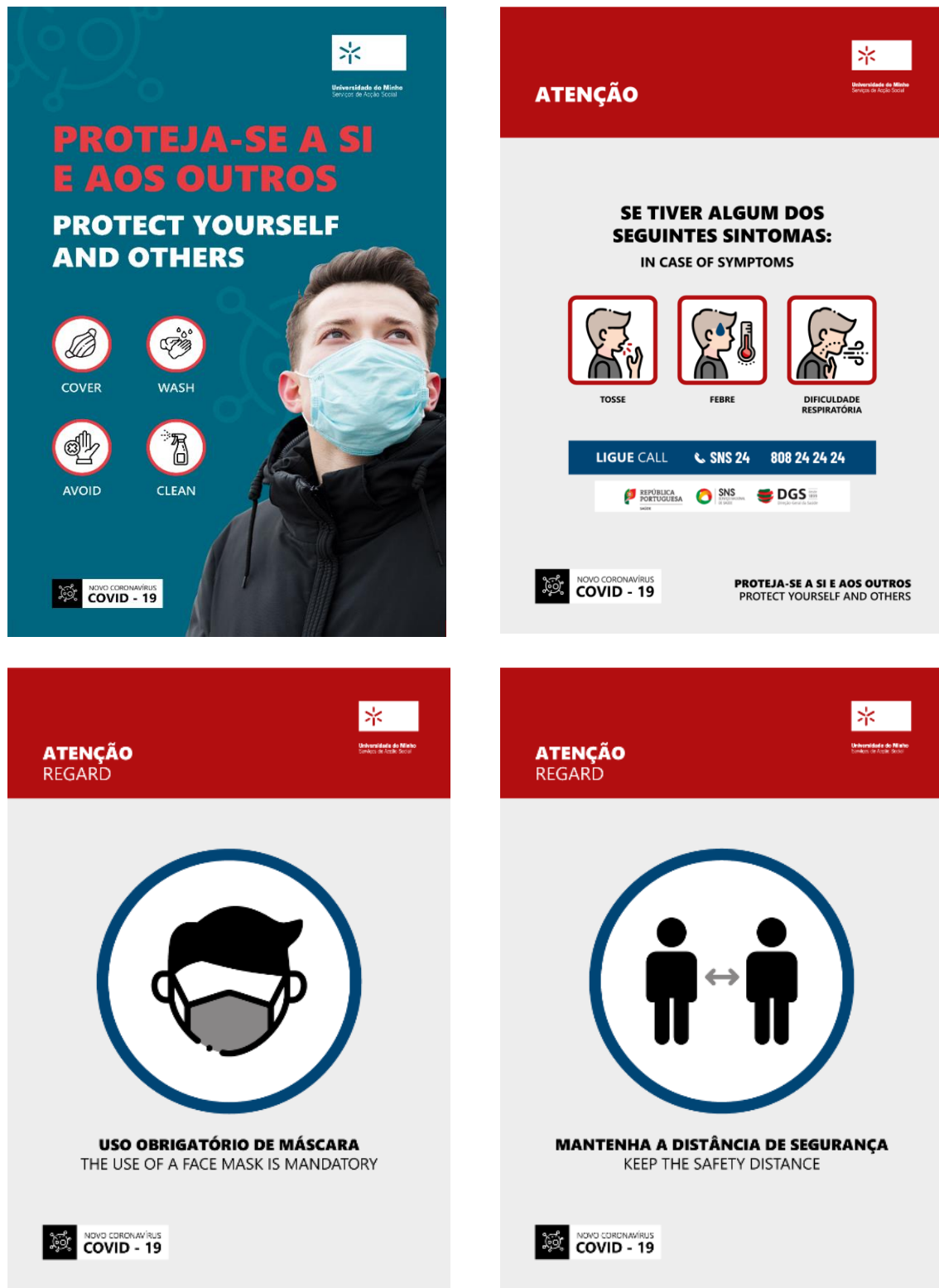


Fig. A.4: Cartazes com medidas de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 para acesso às unidades de alimentação dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM).



Imagem A.1 e A.2: Sinalética exterior com medidas de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 para acesso às unidades de alimentação dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM)

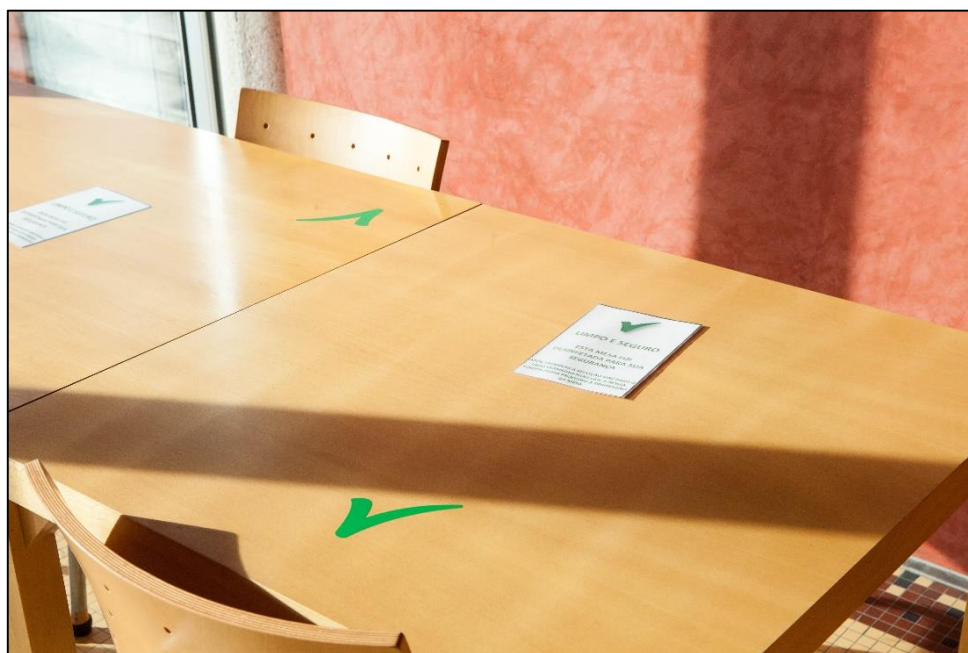


Imagem A.2: Sinalética em mesa de restaurante com medidas de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 os Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM).



Imagem A.3: Sinalética em mesa de restaurante com medidas de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 os Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM).



Imagem A.4: Sinalética em mesa de restaurante com medidas de segurança implementadas no âmbito da doença da COVID-19 os Serviços de Acção Social da Universidade do Minho (SASUM).

