



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio

O desperdício alimentar: o caso Sheraton Lisboa Hotel & SPA

Adriana Ferreira Santos da Costa Tomás

Estoril, junho 2020



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio

O desperdício alimentar: o caso Sheraton Lisboa Hotel & SPA

Relatório de estágio elaborado sob orientação científica do Professor Doutor Nuno
Gustavo

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para
obtenção do grau de Mestre

Adriana Ferreira Santos da Costa Tomás

Estoril, junho 2020

Agradecimentos

Terminado este percurso académico, quero expressar o meu sincero agradecimento a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste relatório e que durante esta etapa da minha vida mostraram, paciência, compreensão e um apoio incondicional.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Gustavo pela disponibilidade para orientar este trabalho bem como pelas críticas construtivas tão importantes para mim.

À Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, pelo acolhimento durante estes dois curtos anos, e ao seu corpo docente que sempre se disponibilizou para ensinar, esclarecer e ajudar.

Ao Sheraton Lisboa Hotel & SPA, pela oportunidade concedida, 6 meses de vivências inesquecíveis que, seguramente, influenciarão o meu futuro profissional. Um agradecimento muito especial, em particular à Sra. Isabel Faria, secretária do departamento de F&B e ao Sr. Jerónimo Ferreira, pelos preciosos e sábios ensinamentos, partilha de experiências e apoio para levar a cabo o estudo de caso proposto. Ao staff em geral, pela disponibilidade manifestada e acolhimento fazendo com que me sentisse membro da equipa.

Às minhas amigas, Inês, Carolina, Mary, Bea, La Feria e Andreia, sem elas, não teria sido possível concluir este desafio, pela paciência, força e ânimo nos momentos de fraqueza e confusão. Aos meus colegas de casa Mafaldex, André e Rodrigo que foram incansáveis, por todas as manifestações de carinho e amizade, pelos momentos de descontração e por me apoiarem quando mais estava desesperada e desanimada.

Ao Guilherme, pelo apoio e o carinho, pela paciência e atenção e pela confiança demonstrada na minha competência nos maiores momentos de dúvida.

Por fim, o mais importante, o maior agradecimento de todos, à minha família, por me ter permitido frequentar este mestrado, por acreditarem em mim quando decidi seguir este caminho, e por estarem, incondicionalmente, sempre ao meu lado.

A todos o meu enorme e sincero, obrigada!

*A maior recompensa para o trabalho do homem
não é o que ele ganha com isso,
mas o que ele se torna com isso.*

John Ruski

Resumo

O presente relatório resulta do estágio realizado no Sheraton Lisboa Hotel & SPA, mais concretamente no departamento de F&B. Com o desenvolvimento do estágio e a participação em diferentes funções no referido departamento surge a possibilidade de estudar a temática do desperdício alimentar que dá origem ao eixo central deste trabalho.

Com o estudo de caso desenvolvido neste relatório espera-se responder à pergunta de partida: será possível quantificar o custo do desperdício alimentar produzido no serviço de pequeno-almoço do Restaurante Bistro do Sheraton Lisboa tendo em vista a mitigação do mesmo e conseqüente redução de custos? Nesta investigação foi fulcral considerar três conceitos chave para o sucesso do estudo de caso: os custos, o desperdício alimentar e a respetiva mitigação.

Para a execução dos objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa aprofundada de artigos científicos, dissertações, livros, e foram realizadas diferentes pesquisas em documentos do hotel, assim como foi adotada uma metodologia mista, utilizando-se dois instrumentos de pesquisa. Por um lado, a técnica das entrevistas, método qualitativo, para obtenção de informação imprescindível e por outro lado o método de observação direta, quantitativo, que permitiu investigar, durante 12 dias de forma participativa, o verdadeiro desperdício do serviço de pequeno-almoço, com uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, com a seleção de 21 produtos servidos no PA. Estes produtos foram contabilizados antes e depois do serviço para compreender, de forma concreta, quais os produtos mais e menos desperdiçados, assim como os respetivos custos associados.

Em média, no serviço dos 21 itens selecionados, o desperdício foi de 18,3%. A análise quantitativa permitiu identificar um maior desperdício nos crepes chineses, nas salsichas frescas e nos croissants folhados sendo que nos produtos fornecidos com maior custo se destacam o mamão, as salsichas frescas e o bacon. O custo do serviço do PA, no período em estudo, foi cerca de 2977 € enquanto o custo do desperdício atingiu um montante próximo de 575 €. Este valor divide-se em dois tipos de desperdício: lixo (41,5%) com um valor aproximado de 212 € e reutilizado (58,5%) num valor de 363 €.

Como sugestão para mitigar o desperdício alimentar referem-se medidas que se esperam úteis para melhorar o desempenho do hotel, sendo cada vez mais importante a preocupação com a sustentabilidade nas três vertentes: económica, social e ambiental.

Palavras-chave: Desperdício alimentar, Pequeno-almoço, Custos e Mitigação.

Abstract

This report results from an internship at the Sheraton Lisboa Hotel & SPA, more specifically at the F&B Department. During the internship's development and the participation in different functions at that Department, the possibility of studying food waste (FW) theme gives rise to the focus of this work.

With the developed case study in this report, one expects to answer to the starting question: will it be possible to quantify the food waste cost in the breakfast service at the Restaurant Bistro at Sheraton Lisboa Hotel with the aim of mitigating it and consequently reducing costs? In this study, it was crucial to regard three key concepts for the case study success: costs, food waste and the respective mitigation.

The proposed goals were reached by a deep research on scientific papers, dissertations, books and different researches carried out on hotel documents. On the other hand, a mixed methodology was adopted, using two research instruments: the interview technique, a qualitative method, to obtain essential information and the direct quantitative observation method which allowed to investigate, during 12 days in a participatory way, the real food waste at breakfast service, with a non-probabilistic sample for convenience, with the selection of 21 products served at the breakfast. These products were counted before and after the service to understand, in a concrete way, which products are more and less wasted, as well as the associated costs.

On average, in the service of the 21 selected items, the waste was 18.3%. The quantitative analysis allows to identify a higher waste in Chinese crepes, fresh sausages and puff croissants, while papaya, fresh sausages and bacon stand out as the higher cost products. The breakfast cost, during the study period, was around € 2977 while the food waste cost reached close to € 575. This value is divided into two waste types: garbage (41.5%) with an approximate value of € 212 and reused (58.5%) about € 363.

Finally, as a suggestion to mitigate the food waste, some measures are presented expecting they are useful for the hotel and permit to strengthen the action for decreasing the food waste and increasing concern with sustainability in three aspects: economic, social and environmental.

Keyword: Food waste, Breakfast, Costs and Mitigation.

Índice geral

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas	viii
Lista de abreviaturas e siglas	ix
Capítulo I – Metodologia.....	1
1.1. Contexto e justificação do estudo.....	1
1.2. Implicação de trabalhos realizados na investigação a desenvolver	3
1.3. Construção da problemática à pergunta de partida.....	5
1.4. Objetivos da investigação	7
1.5. Metodologia de investigação	8
1.5.1. Modelo de investigação	8
1.5.2. Instrumentos de pesquisa	12
1.5.3. Amostra do caso de estudo	17
1.6. Estrutura do relatório	18
Capítulo II – Enquadramento teórico	20
2.1. A gestão de <i>Food & Beverage</i> no contexto da atividade hoteleira	20
2.2. O desperdício alimentar.....	23
2.2.1. Causas e consequências do desperdício alimentar.....	26
2.2.2. Medidas de combate ao desperdício alimentar	28
2.2.3. Redução do desperdício alimentar - redistribuição de alimentos	30
2.2.4. O desperdício alimentar na hotelaria	32
2.2.5. O desperdício alimentar no buffet do pequeno-almoço (PA).....	33
2.2.6. Os custos do desperdício alimentar	34

Capítulo III – Estágio no Sheraton Lisboa Hotel & SPA	36
3.1. Breve caracterização do grupo Marriott	36
3.2. A marca Sheraton	37
3.2.1. História da marca	37
3.2.2. Valores	38
3.2.3. Posicionamento da marca	38
3.3. Caracterização geral do Sheraton Lisboa	39
3.3.1. Público-alvo	41
3.3.2. Concorrentes	41
3.3.3. Estrutura organizacional	42
3.3.4. O departamento de F&B e os seus <i>outlets</i>	43
3.3.5. Tarefas executadas	44
3.4. As entrevistas.....	47
3.5. Enquadramento geral do caso de estudo.....	49
3.6. Tabelas de alimentos desperdiçados no pequeno-almoço	50
3.7. Análise dos resultados	59
3.8. Medidas de mitigação do desperdício alimentar	66
Capítulo IV – Conclusões.....	68
4.1. Conclusão	68
4.2. Limitações do caso de estudo	70
4.3. Recomendações e sugestões para trabalhos futuros	71
Bibliografia.....	73
Anexos.....	80

Índice de figuras

Figura 1 – Resumo metodológico	11
Figura 2 - Causas de perda e desperdício alimentares na cadeia de abastecimento	27
Figura 3 - Logótipo da marca Marriott.....	36
Figura 4 - Organograma	42
Figura 5 - Etapas para realização do caso de estudo	50
Figura 6 - Percentagem de desperdício por produto.....	62
Figura 7 - Tipo de desperdício.....	65

Índice de tabelas

Tabela 1 - Resumo das abordagens adotadas	12
Tabela 2 - Entrevistados	14
Tabela 3 - Matriz de dimensões e questões da entrevista.....	15
Tabela 4 - Instrumentos de pesquisa.....	16
Tabela 5 - 21 produtos selecionados.....	17
Tabela 6 - Pequenos-almoços servidos.....	17
Tabela 7 - Pisos do hotel e respectivos serviços	39
Tabela 8 - Resumo das entrevistas.....	48
Tabela 9 - Padaria	51
Tabela 10 - Pastelaria	52
Tabela 11 - Ovo inteiro líquido	53
Tabela 12 - Croissants	54
Tabela 13 - Quentes	55
Tabela 14 - Queijos.....	56
Tabela 15 - Fruta.....	57
Tabela 16 - Fruta 1.....	58
Tabela 17 - Percentagem de desperdício por produto	61
Tabela 18 - Custos do PA e do desperdício em 12 dias	63
Tabela 19 - Desperdício lixo e desperdício reutilizado	64
Tabela 20 - Custos em 365 dias.....	65

Lista de abreviaturas e siglas

BSR - *Business for Social Responsibility*

FAO – *Food and Agriculture Organization*

F&B – *Food and Beverage*

PA – Pequeno-almoço

PERDA – Projeto de Estudo e Reflexão sobre Desperdício Alimentar

SAP – *Systems Applications and Products in Data Processing*

WRAP – *Waste and Resources Action Programme*

Capítulo I – Metodologia

1.1. Contexto e justificação do estudo

A realidade do desperdício alimentar, pela sua natureza, é um tema que desperta interesse e preocupação quer a nível individual, quer das organizações. Por ser um tema atual e socialmente delicado que afeta uma significativa parte da população mundial que passa fome, considerou-se que este poderia ser um tema interessante de ser desenvolvido no âmbito de estágio. Uma vez que existem poucos estudos sobre esta temática, esta escolha foi encarada como uma forma de participar na demonstração desta realidade, esperando sensibilizar para esta questão os diferentes intervenientes, cidadãos, empresas, políticos e sociedade em geral.

A indústria de serviço de comida emprega atualmente mais pessoas do que qualquer outro negócio de retalho, 4 milhões nos EUA e 8 milhões na Europa. Esta indústria tem um papel crítico no desperdício global de alimentos, os fornecedores de alimentos nos cafés, nos restaurantes e nos hotéis estão cada vez mais sob pressão na forma como gerem os alimentos, mais especificamente, como tratam o desperdício alimentar. Reconhece-se que, na preparação, muitas vezes são eliminados alimentos desnecessariamente porque não podem ser armazenados e reutilizados, atualmente a gestão de resíduos é uma prioridade (Papargyropoulou et al., 2016).

Ao nível profissional, esta oportunidade surgiu durante o estágio curricular no Sheraton Lisboa Hotel & SPA, integrado no Mestrado de Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Este estágio teve a duração de 6 meses, de 27 de fevereiro a 27 de agosto de 2019 e foi realizado no Departamento de F&B (*Food and Beverage*).

Consequência do interesse por esta área, como já referido anteriormente, e da necessidade de compreender o desperdício alimentar por parte do hotel foi proposto pelo Diretor do departamento a elaboração de um caso de estudo, com vista a reduzir o desperdício de, pelo menos, uma das refeições fornecidas no hotel e ao mesmo tempo diminuir os custos e os gastos desnecessários.

É notório que cada vez mais a população está consciente do desperdício alimentar, no entanto, infelizmente ainda existe um longo percurso a percorrer no que toca às palavras desperdício e perda. De acordo com a FAO - Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação, são desperdiçados, todos os anos, 1,3 mil milhões de toneladas de alimentos o que corresponde a um terço da produção de alimentos para consumo humano (FAO, 2011).

Segundo Goh e Jie (2019) com base num *Relatório Internacional Financial Corporation* conclui-se que não existem configurações específicas que relatem como o desperdício na hotelaria contribui para a equação dos resíduos, mas reconhece-se que o desperdício alimentar é um grave problema no setor hoteleiro em vários países. Por exemplo, o Sri Lanka foi classificado como um dos maiores consumidores de energia e produtores de resíduos, sendo que 79% dos resíduos estão relacionados com os alimentos. Na Dinamarca, o setor hoteleiro contribui com mais de 50% dos resíduos relacionados com os alimentos enquanto no Reino Unido 920.000 toneladas de alimentos são desperdiçadas anualmente.

A justificação deste tema, passa ainda pela crescente necessidade de promover uma cultura sustentável e solidária com vista a melhorar os comportamentos tornando-os benéficos para a sociedade no seu todo. Com este estudo pretende-se, para além de alertar a sociedade para as questões relativas ao desperdício, também compreender qual o grau de preocupação com a sustentabilidade e os desperdícios no setor hoteleiro.

O melhor desempenho ambiental, inevitavelmente, levará à redução de custos, mas infelizmente estas considerações ambientais nem sempre se destacam tanto quanto deveriam para os hoteleiros que estão mais preocupados com o lucro a curto prazo (Pereira-Moliner et al., 2012).

A realização do estágio, proporcionou então, ao mesmo tempo, um aumento da ajuda no departamento de F&B, na parte do secretariado e por outro o aprofundamento do estudo do desperdício no hotel. Durante estes 6 meses, foi possível adquirir competências e conhecimentos práticos ao nível do funcionamento do maior departamento do hotel e ainda uma ótima preparação para o mercado de trabalho que se aproxima num curto espaço de tempo.

1.2. Implicação de trabalhos realizados na investigação a desenvolver

Este relatório de estágio tem como principal objetivo identificar e quantificar os custos do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço no hotel Sheraton, procurando ainda propor medidas para a sua redução. Levadas a cabo inúmeras pesquisas verifica-se a inexistência de estudos científicos subordinados a este tema. Espera-se que esta investigação contribua para a melhoria das práticas seguidas no combate ao desperdício alimentar, nomeadamente, no serviço de pequeno-almoço buffet no setor hoteleiro.

O facto de, na atualidade, a temática do desperdício alimentar se encontrar em todas as agendas do mundo, poderia levar a crer que se trata de um tema largamente estudado, com modelos testados, estratégias bem definidas e orientações claras o que, efetivamente, não se verifica. O fenómeno é essencialmente estudado em termos de explicação e caracterização do desperdício alimentar nas diferentes fases da cadeia de abastecimento, desde a agricultura até ao consumidor final. Encontram-se também alguns estudos sobre as principais causas e medidas de mitigação do desperdício.

No artigo *Food Waste Management* de Kennard (2019) são abordados os tópicos mais importantes desta temática, *Food Loss* e *Food Waste* bem como as principais causas do fenómeno em toda a cadeia de abastecimento. Também são debatidas, neste artigo, medidas para reduzir o desperdício alimentar, nomeadamente, melhoria das unidades industriais, campanhas de sensibilização e consciencialização e definição de políticas governamentais focadas no objetivo do controlo do desperdício. Refere-se ainda que a maior barreira para eliminar a perda de alimentos e o desperdício é a falta de coordenação integrada do sistema alimentar a nível mundial. Infelizmente, à escala planetária, é gerado muito lucro e são retirados elevados benefícios económicos originados pelos excessos de produção e conseqüente desperdício alimentar. Enquanto o mundo industrializado e desenvolvido não se reorganiza reformulando os atuais sistemas de alimentação locais e globais o controlo do desperdício alimentar estará sempre condenado ao insucesso.

Nesta temática, destacam-se como áreas funcionais mais estudadas o desperdício alimentar em cantinas escolares, hospitalares, de clínicas, de associações e em lares. Existe também um vasto leque de estudos sobre o desperdício alimentar doméstico, focado na irracionalidade dos consumos das famílias e do cidadão enquanto consumidor final.

Recentemente, começam a surgir, fruto de uma crescente preocupação de sustentabilidade, alguns estudos sobre o desperdício alimentar no setor da restauração e hoteleiro. Verifica-se, no setor, e nas próprias associações setoriais, um novo desafio para melhorar o desempenho ambiental no seu todo, com um foco particular na questão do desperdício alimentar. Como exemplo disso cita-se o artigo de Juvan, Grün e Dolnicar (2018) que mediu o desperdício de alimentos no buffet do pequeno-almoço de um hotel e identificou as principais características e comportamentos dos hóspedes que levam a um maior desperdício. Neste conclui-se que, consequência do desperdício de alimentos, existe um custo desnecessário para os hotéis e ainda mais grave, uma enorme contribuição para a deterioração da qualidade do meio ambiente e da saúde planetária. Verificou também que, na generalidade, os turistas consomem, nos hotéis, mais comida do que em casa, principalmente no que diz respeito a alimentos importados. Este facto, contribui para o aumento do impacto ambiental da atividade turística (Hunter e Shaw, 2007).

Ainda de referir que a gastronomia e as experiências gastronómicas têm um papel relevante no turismo, pois, naturalmente, os viajantes procuram novos sabores e tipos de alimentação. É frequente, que por motivos sociais e hábitos alimentares diferentes, os turistas acabem por não consumir as iguarias propostas, levando ao desperdício de elevadas quantidades de comida. No final deste estudo, conclui-se que existem muitos fatores associados ao desperdício alimentar no buffet de pequeno-almoço como: crianças descontroladas com tanta comida disponível, hábitos alimentares dos clientes e a combinação de mais comida disponível com mais pessoas presentes. Identificam-se possíveis medidas que se esperam úteis para a redução do desperdício, como por exemplo a implementação de uma regra de funcionamento que impedisse o acesso ao buffet por parte das crianças, cabendo aos pais servi-las e também o redesenho dos buffets de PA com o objetivo de diminuir a perceção da quantidade de comida disponível.

Através do artigo *Food waste management in hospitality operations: A critical review* dos autores Filimonau e De Coteau (2019) e analisando em concreto a tabela 1 – Das pesquisas realizadas sobre o desperdício alimentar no setor hoteleiro, é possível concluir que as pesquisas que ocorreram nos últimos anos sobre desperdício passam essencialmente por:

- 1) quantificação e caracterização do desperdício alimentar;
- 2) causas e efeitos do desperdício alimentar;

3) medidas de mitigação.

Este relatório irá ter como referencial metodológico a abordagem proposta por Filimonau e De Coteau (2019) que expõe as diferentes fases e formas possíveis de atuar no que diz respeito à redução do desperdício alimentar. À semelhança do referido pelos autores, neste trabalho, pretende-se entender quais as principais causas, fases e definir medidas/ações a implementar para, de algum modo, minimizar o desperdício alimentar e logo, os custos associados. Procurar-se-á ainda investigar sobre medidas de mitigação que já existem no hotel Sheraton e os procedimentos que os seus colaboradores seguem no dia-a-dia das operações. Este artigo serviu também para sustentar as entrevistas que serão baseadas em quatro das cinco dimensões da hierarquia apresentada, no artigo, na figura 2 - Estrutura de transformação de resíduos alimentares hoteleiros com exemplos de atividades que podem ser realizadas pelos gestores de forma a minimizar o desperdício de alimentos.

1.3. Construção da problemática à pergunta de partida

A temática do desperdício alimentar nos últimos anos tem merecido maior atenção e embora ainda se consuma muito e se desperdice demasiado as mentalidades começam a mudar. Para além de existirem demasiados gastos, em recursos ambientais e económicos, quando se fala em desperdício alimentar toca-se no ponto da moralidade, uma vez que são colocados milhões de toneladas de alimentos no lixo e enquanto um sexto da população mundial sofre de subnutrição (Baptista et al., 2012).

Atualmente, a indústria hoteleira apresenta-se como um dos setores com maior crescimento sendo cada vez mais importante apostar na sustentabilidade e na responsabilidade social que mais do que nunca está presente nos interesses do consumidor final. É importante que as estratégias desenvolvidas na atualidade tenham em conta os recursos atuais para que não se esgotem num futuro próximo, é indispensável que estas sejam economicamente viáveis, socialmente equitativas e ecológicas, formando o triângulo da sustentabilidade.

A título de exemplo no Reino Unido, as empresas hoteleiras produzem cerca de 0,9 milhão de toneladas de resíduos alimentares anualmente, o que se traduz em 10% do fluxo nacional de resíduos alimentares (WRAP, 2017). Para comparação, na

Escandinávia, as operações hoteleiras geram mais de 0,45 milhão de toneladas de desperdício de alimentos por ano, o que leva a um impacto negativo significativo no desempenho financeiro da indústria e na imagem corporativa (Marthinsen et al., 2012).

Através deste relatório procura-se então avaliar o desperdício no serviço do pequeno-almoço, uma vez que este é o momento do dia em que são desperdiçados maiores volumes de comida, pela incerteza do número de clientes e por ser uma refeição de buffet livre. A gestão do hotel, apesar de não ter o desperdício quantificado, está consciente que existem produtos que podem ser produzidos em menores quantidades e acredita ainda que alguns desses produtos podem ser adaptados consoante a especificidade social, cultural ou religiosa dos clientes.

No departamento de F&B, onde é confeccionada ou apenas fornecida a refeição aos clientes de qualquer hotel, desperdício é uma palavra de ordem. É então fundamental saber gerir conscientemente os recursos e os diferentes custos para, de uma forma sustentável, diminuir o desperdício e ao mesmo tempo aumentar a receita. No que toca aos custos associados ao desperdício alimentar estes podem representar um forte estímulo para investir também na redução do desperdício, uma vez que as perdas financeiras podem ocorrer ao longo de toda a cadeia de abastecimento (Nahman e Lange, 2013; Nahman et al., 2012). Os custos do desperdício alimentar são entendidos de uma forma geral, mas é necessário especificá-los, uma vez que existem custos na conceção e no fornecimento de uma refeição, no desperdício que é reaproveitado (não sendo considerado perda verdadeira) e ainda no desperdício que não é de todo reaproveitado.

Fica aqui então definida a pergunta de partida que se espera ver respondida no fim da realização do caso de estudo. Será possível quantificar o custo do desperdício alimentar produzido no serviço de pequeno-almoço do Restaurante Bistro do Sheraton Lisboa tendo em vista a mitigação do mesmo e conseqüente redução de custos?

É através da pergunta de partida que o investigador expressa o que procura saber, esclarecer e compreender na sua investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

1.4. Objetivos da investigação

Segundo Ackoff (1975) os objetivos de uma investigação devem ser claros e explícitos e devem instituir o motivo pelo qual se está a realizar o estudo em questão.

Assim, de modo a construir uma análise que permita o desenvolvimento de um trabalho de investigação com sucesso, foram definidos alguns objetivos.

Com a participação no estágio coloca-se o desafio de compreender de que forma o desperdício alimentar no pequeno-almoço servido no restaurante Bistro do Hotel Sheraton apresenta consequências na economia do mesmo, com vista a que sejam implementadas metas sustentáveis e possíveis de atingir para melhorar a performance económica e social do hotel.

Define-se então como objetivo principal a avaliação da possibilidade de otimizar o desperdício alimentar e os respetivos custos inerentes no fornecimento do pequeno-almoço do Sheraton, para completar o principal objetivo da investigação devem ser atendidos alguns objetivos específicos como:

- Identificação das práticas e medidas já existentes no âmbito do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço;
- Contabilização/pesagem dos produtos não consumidos no pequeno-almoço;
- Identificação do destino dos produtos que não são consumidos no pequeno-almoço;
- Compreensão da relação entre o desperdício que é colocado no lixo e do desperdício reaproveitado;
- Análise do custo e da percentagem de desperdício que é possível reaproveitar (refeitório dos funcionários, instituições apoiadas pelo hotel);
- Perceção das principais causas de desperdício com o propósito de alterar os procedimentos e as composições para reduzir as quantidades desperdiçadas que não são reaproveitadas;
- Criação de medidas de mitigação que visam a redução do custo do desperdício alimentar de uma forma geral.

1.5. Metodologia de investigação

Neste capítulo descrevem-se os caminhos e os procedimentos que foram usados para responder à pergunta de partida, assim como o método usado para a interpretação da informação recolhida e para a construção das conclusões.

Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo, expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estar mais adaptados aos fenómenos e domínios estudados (Quivy e Campenhoudt, 2008).

1.5.1. Modelo de investigação

A escolha metodológica para realizar um trabalho de investigação, não deve ser um dado de partida, mas sim uma construção a que se chega pela análise da realidade que se pretende estudar correlacionando-a com os objetivos definidos.

Greene et al. (1989) salientam que os planos mistos são aqueles que incluem pelo menos um método qualitativo e um quantitativo e em que nenhum destes está especificamente ligado a qualquer paradigma de investigação. Para Huberman e Miles (2002), a utilização destas duas análises metodológicas não é uma dicotomia, mas sim uma complementaridade, estes autores consideram que deve ser alternada a análise qualitativa com a quantitativa, sendo assim possível captar a complexidade do tema e recolher dados importantes da amostra selecionada. Para Stake (2010), a pesquisa qualitativa valoriza a natureza, cheia de valores de investigação, procura soluções para as questões identificadas. A pesquisa quantitativa permite medir e avaliar as relações causais entre variáveis e não os processos isolados.

No caso concreto, a metodologia adotada caracteriza-se por uma abordagem mista, qualitativa numa primeira fase e quantitativa na segunda. A resolução do caso de estudo assenta na observação direta de uma amostra de 21 produtos disponibilizados no serviço de pequeno-almoço que poderão ser eventualmente desperdiçados ou reutilizados.

Os estudos qualitativos atentam que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, que ocorre um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (Vilelas, 2009).

A metodologia qualitativa pressupõe um foco especial na análise exaustiva de significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos estudados, remetendo para 2º plano do estudo a obtenção de resultados de medida.

A escolha de um método qualitativo exige uma recolha de momentos da vida social, revela interesse na compreensão e complexidade dos processos e significa investir mais na interpretação da realidade sensitiva e social do que nos resultados. “Os dados são enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para as pessoas implicadas” (Fidalgo, 2003:178). O investigador qualitativo procura compreender e interpretar a realidade, à luz das sensações, dos sentidos e significado que as pessoas lhe atribuem.

Interessa referir que este método de análise confere aos estudos levados a cabo, uma validade própria resultado do foco na especificidade dos grupos sociais envolvidos (Minayo e Sanches, 1993).

No estudo de caso proposto, procurou-se, numa primeira fase, contextualizar a problemática do desperdício alimentar no setor hoteleiro. Tomado conhecimento da quase inexistência de investigação nesta área, considerou-se que ouvir os principais intervenientes do hotel relativamente às suas experiências, conhecimento, sentimentos quanto à questão de o desperdício alimentar viria seguramente a enriquecer o trabalho.

Considerando a entrevista, um instrumento privilegiado de recolha de informação para concretizar esta intenção, decidiu-se entrevistar colaboradores que, pelas suas atribuições profissionais, foram considerados relevantes na caracterização do processo do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço. A entrevista permite um contacto direto entre o entrevistador e o interlocutor e impede que o entrevistado se afaste do objetivo permitindo um maior grau de autenticidade e redirecionamento quando necessários (Quivy e Campenhoudt, 2008). Este método caracteriza-se por um conjunto de questões previamente formuladas, funcionando como elemento de conexão entre os objetivos da pesquisa e a realidade da população observada. Optou-se por uma conversa presencial por considerar que esta forma de inquirição permite que o investigador conduza e oriente a entrevista de acordo com as suas pretensões. Este formato possibilita um relato de experiências e perceções do entrevistado que não se recolhem na aplicação de questionários escritos. As vantagens da realização de entrevistas são, ter oportunidade de esclarecer dúvidas que possam surgir no momento, aprofundar o conhecimento sobre

factos e situações, ter oportunidade de criar ~~novas~~ perguntas relevantes espontâneas, retirar elementos de reflexão sensórias importantes, entre outros. Como desvantagens destacam-se o tempo gasto em relação ao inquérito, a necessidade de conciliar a disponibilidade de ambas as partes refletindo-se num custo mais elevado. Ainda de referir o facto da análise de conteúdo de uma entrevista ser mais demorada e, por fim, o grau de subjetividade maior numa entrevista do que num inquérito (Quivy e Campenhoudt, 2008).

No que diz respeito à investigação quantitativa, esta é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos e fenómenos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011). Destacam-se como principais fundamentos dos métodos quantitativos a orientação para a quantificação e identificação da causa e origem dos fenómenos, a despreocupação com a subjetividade, a aplicação de métodos controlados, a objetividade garantida pelo distanciamento em relação aos dados (perspetiva de *outsider*) e ainda a orientação para a verificação, os resultados, a replicabilidade e possibilidade de globalização e a assunção da realidade como estática (Serapioni, 2000).

Considerando as características dos métodos quantitativos, optou-se por fazer uma observação direta com definição de uma amostra e pesagens diárias dos alimentos em estudo. Esta metodologia, recolha de dados por observação direta, permite uma análise dos comportamentos dos agentes envolvidos, sem recorrer às descrições que as mesmas fazem sobre os seus comportamentos. Ajuda na compreensão da importância de fatores contextuais, fornece algum realismo aos acontecimentos, quando se trata de uma observação em meio natural, e permite a recolha de dados descritivos de uma realidade (Quivy e Campenhoudt, 2008). Identificam-se dois tipos de observação – participante e observação não participante. No formato participante, o observador faz parte integrante das atividades dos sujeitos cujo comportamento observa e tem um papel ativo no campo observado. No modelo não-participante, o investigador não tem qualquer interação com o(s) sujeito(s) ou realidade observados. Esta forma de recolher a informação (dados) minimiza significativamente a interferência do observador no campo de observação e permite aplicar instrumentos de observação não invasivos, não se registando qualquer influência no objeto do estudo (Coutinho, 2011). A grande vantagem do método de observação participante é a possibilidade do investigador se envolver no processo com vários atores, e a principal desvantagem é a necessidade de existir uma grande preparação profissional ou académica por parte do observador, para que este se possa facilmente

integrar no meio que pretende estudar (Angrosino, 2009). Para esta investigação considera-se que a observação é imprescindível para recolher dados essenciais, deverá tratar-se de uma observação participante, pois é indispensável que o observador/investigador esteja presente e participe nas pesagens e contagens necessárias para a obtenção de dados.

Através da figura 1, é possível observar o resumo metodológico que esta investigação seguiu.

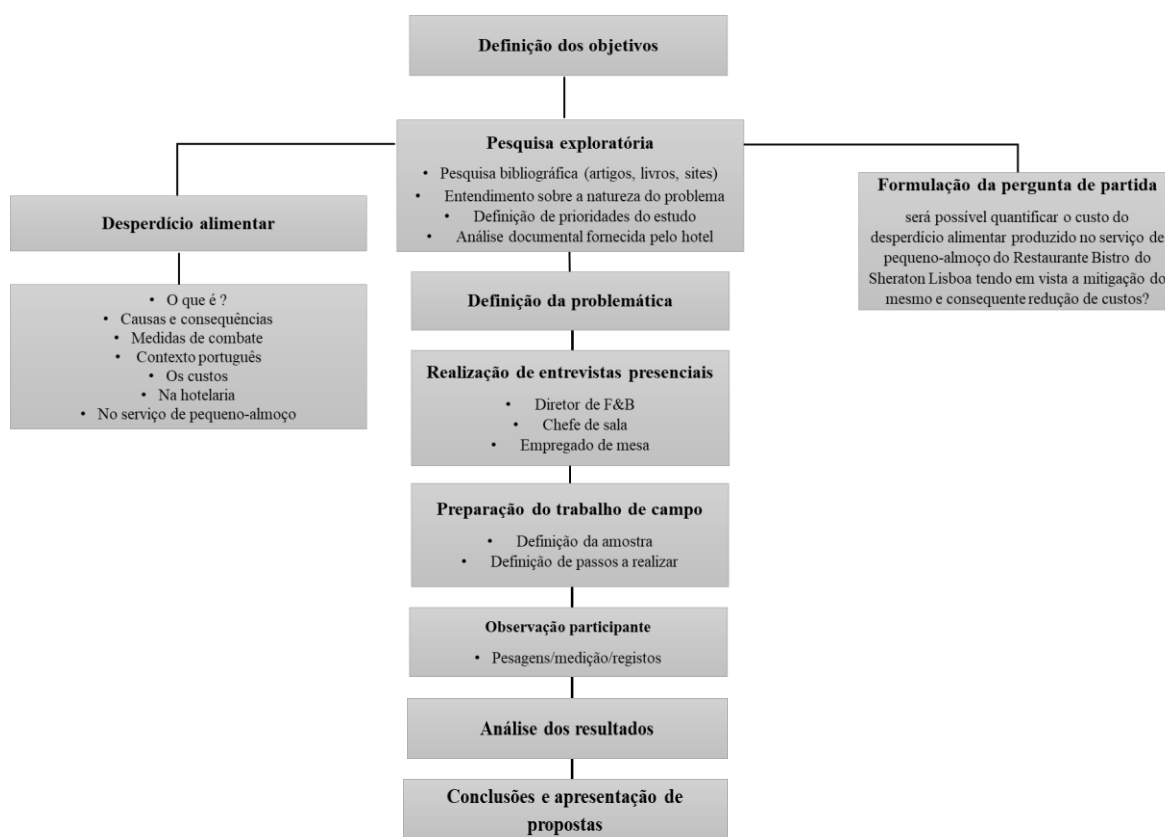


Figura 1 – Resumo metodológico
Fonte: elaboração própria

Na tabela 1 – Resumo das abordagens adotadas, pretendeu-se expor as duas abordagens utilizadas nesta investigação, com as características e os vários pontos a favor e contra os instrumentos utilizados.

Tabela 1 - Resumo das abordagens adotadas

Abordagem Qualitativa	1º plano	Instrumentos	
	<ul style="list-style-type: none"> - Foco especial no momento social - Interpretação da realidade sensitiva e social - Baseada na experiência - Diversidade da realidade em estudo - Fenómenos dependentes da observação 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigação artigos científicos - Pesquisa bibliográfica - Observação 	
	2º plano	Entrevistas	
	- Medição de resultados	Vantagens: <ul style="list-style-type: none"> - Esclarecimento de dúvidas - Redirecionamento - Perguntas espontâneas 	Desvantagens: <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade - Custo mais elevado - Análise demorada - Maior grau de subjetividade
Abordagem Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividade - Quantificação dos resultados - Fenómenos independentes do investigador - Foco na causa/origem dos fenómenos - Replicabilidade 	Observação participante	Observação não participante
		Vantagens: <ul style="list-style-type: none"> - Observador tem um papel ativo no campo da observação - Possibilidade de recolha de mais dados que podem ser importantes Desvantagens: <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de preparação académica ou profissional do observador - Perda de objetividade e rigor 	Vantagem: <ul style="list-style-type: none"> - Observa-se uma situação como ela realmente ocorre Desvantagem: <ul style="list-style-type: none"> - O observador não tem qualquer papel no campo de observação

Fonte: elaboração própria

1.5.2. Instrumentos de pesquisa

Ao longo deste trabalho foram utilizados vários instrumentos de pesquisa e diversas técnicas de informação.

O método, caso de estudo, foi aplicado nesta investigação, procedendo-se a alguns ajustes alinhados com uma pesquisa exploratória. Segundo Yin (2005:32) “Um estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente

definidos.” Nos últimos anos fortaleceu-se a credibilidade dos estudos de caso, dada a sua natureza holística, porque tendem refletir sobre a complexidade dos fenômenos que estudam. Segundo Amado e Freire (2014:124) “O estudo de caso pode consistir no estudo de um indivíduo, de um acontecimento, de uma organização, de um programa ou reforma, de mudanças ocorridas numa região... São estudos que admitem uma grande multiplicidade de abordagens metodológicas”. Assim, o estudo de caso pode ser visto como um processo de aprendizagem sentido que resulta das reflexões e das pesquisas de casos particulares.

Com o objetivo de aprofundar a problemática que originou este caso de estudo, consultaram-se artigos científicos, publicados em revistas científicas, documentos disponibilizados em várias plataformas como, a *Science Direct*, a *Taylor & Francis Online*, B-On, motores de busca como o *Google Scholar* e em jornais especializados como o *Publituris*. Também foram analisados outros artigos relacionados com o tema genérico do desperdício alimentar e mais detalhadamente no setor da hotelaria.

A forma como os autores Filimonau e De Coteau (2019) esquematizaram a problemática do desperdício alimentar no artigo *Food waste management in hospitality operations: A critical review* através da figura 1 - *The framework of critical evaluation of the inter-linkages between the causes, effects, opportunities & challenges and managerial actions in hospitality food waste mitigation as derived from the literature review*, foi um dos instrumentos que mais sustentou a construção deste caso de estudo. Os autores fizeram uma abordagem à temática do desperdício alimentar no setor hoteleiro, dividida em 3 áreas funcionais, pré-cozinha, cozinha e pós-cozinha. Estruturaram a análise realizada em 4 níveis, as causas, a relevância, a avaliação das oportunidades/desafios e as medidas de ação no combate ao desperdício em cada uma das áreas funcionais.

Em primeiro lugar, identificaram as causas nas três divisões operacionais, no pré-cozinha destaca-se a falta de planeamento, a adulteração no transporte, o desperdício na receção e ainda o excesso de variedade no menu. Na cozinha, identificam-se o tipo de confeção, o empratamento e a deterioração durante a armazenagem e, por fim, no pós-cozinha, a comida deixada nos pratos dos clientes, o tempo de exposição e o formato do serviço (*Layer 1 – cause*). No segundo nível da análise, ocorrência/relevância do desperdício alimentar observa-se por ordem decrescente de efeito negativo, o pré-cozinha, o pós-cozinha e a cozinha (*Layer 2 – Effect*). Avaliadas as oportunidades (fidelização do cliente, poupança, mobilização dos recursos humanos...) e os desafios

(resistência do staff, irresponsabilidade dos clientes, falta de compromisso dos fornecedores...) surge o *Layer 4 – Manageneral Action* onde são sugeridas ações de melhoria para cada área funcional. Refere-se o investimento em tecnologias avançadas, o redimensionamento de alguns circuitos e processos, a aposta em programas de redistribuição de sobras, campanhas de sensibilização dos clientes, entre outros.

Tal como referido no modelo de investigação, realizaram-se entrevistas nas quais se pretendeu compreender a problemática do desperdício alimentar no ponto de vista dos elementos do staff do hotel. Ao escolher os entrevistados, procurou-se diversificar a origem “laboral” das informações recolhidas, pois considera-se importante entrevistar pessoas com responsabilidades de níveis diferentes. As entrevistas foram presenciais, realizadas com o Diretor de F&B, o chefe de sala e finalmente com um empregado de mesa do serviço de pequeno-almoço, em diferentes datas como é possível observar através da tabela 2.

Tabela 2 - Entrevistados

Nome	Data da entrevista	Função
Jerónimo Ferreira	20 de junho de 2019	Diretor de F&B
Salah Abdel	14 de junho de 2019	Chefe de sala
Anónimo	30 de maio de 2019	Empregada de mesa

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram construídas com base na figura número dois do artigo de Filimonau e De Coteau (2019), tendo em conta várias dimensões e variáveis. Relativamente às dimensões, referem-se – a prevenção, a reutilização/redistribuição, a reciclagem e a recuperação, sendo estas as principais fases onde é possível minimizar o desperdício. A quinta dimensão da figura, “descarte”, não foi utilizada nesta investigação uma vez que não foi possível estudar o lixo depois deste sair da cozinha. Quanto às variáveis foram consideradas a taxa de ocupação, o número de clientes hospedados, o número de eventos no hotel, as estratégias de marketing, a engenharia de menus, a gestão de stocks, a gestão de fornecedores, a formação, o preço dinâmico, o uso de tecnologias, os donativos para entidades de caridade e os donativos para o *staff*, a triagem de resíduos e a separação de resíduos, entre outros.

De seguida, na tabela 3 é exposto um quadro no qual se apresentam as dimensões e variáveis que serviram de base à construção da entrevista e questões que compõem a entrevista.

Tabela 3 - Matriz de dimensões e questões da entrevista

Conceito	Desperdício alimentar			
Dimensões	Prevenção	Redistribuição	Reciclagem	Recuperação
Variáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão da procura • Gestão de stocks • Gestão de marketing • Gestão de fornecedores • Taxa de ocupação • Número de hóspedes • Número de grupos <i>in house</i> • Formação • Engenharia de menus • Sensibilização do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço dinâmico • Uso de tecnologias • Venda de excesso de comida • Donativos a instituições/organizações • Donativos staff • Donativos a outros <i>outlets</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Separação de resíduos • Políticas de reciclagem • Participação em programas de reciclagem • Compostagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Digestão anaeróbica
Questões da entrevista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estando a temática do desperdício alimentar na agenda de todas as unidades hoteleiras, como classifica o desempenho global do Sheraton relativamente a esta problemática? Reconhece esta preocupação na organização? 2. Quanto aos recursos humanos, existe no Sheraton alguma medida no plano de formação direcionada para a redução do desperdício alimentar? Caso exista parece-lhe eficaz? 3. Considera que os procedimentos de prevenção e mitigação implementados são os adequados? Sente a necessidade de melhorar nalguns aspetos? Quais? 4. No que toca à prevenção, quais as medidas implementadas que considera de maior relevância e melhor sucedidas na organização? Tem prevista alguma alteração ou proposta de melhoria? 5. No caso concreto do serviço de pequenos almoços, existe algum controlo, monitorização dos produtos mais e menos consumidos? 6. Quando os menus são definidos mensalmente existe a preocupação com indicadores importantes que podem influenciar os consumos? Nomeadamente, taxa de ocupação, eventos, cultura, etnia, nacionalidade ou idade dos hóspedes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativamente aos processos de redistribuição, o Sheraton tem celebrado várias parcerias com empresas, associações, organizações para escoar sobras. Como é operacionalizado este encaminhamento de sobras? 2. Também existe a prática de encaminhar excedentes para os diferentes <i>outlets</i> do hotel, considera que estas medidas são as eficazes? 3. No caso específico do serviço de pequeno-almoço qual o destino dado aos bens alimentares que sobram? Não sendo tudo redistribuído o que fazem com os excedentes após redistribuição. 4. Tem ideia de quais são os produtos que mais sobram no serviço de pequeno-almoço? Destes, quais os redistribuídos e quais os desperdiçados? 5. Na sua opinião, o que falta fazer para aumentar a redistribuição dos produtos que sobram? De forma a diminuir pelo menos o desperdício que é lixo no fim do serviço. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em relação à reciclagem, o Sheraton garante a separação dos lixos para encaminhamento para a reciclagem, no fim do serviço do PA? 2. O Sheraton envia a matéria orgânica para compostagem? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativamente à matéria-orgânica desperdiçada, será a digestão anaeróbica um solução?

Fonte: elaboração própria

Iniciaram-se as entrevistas com um breve enquadramento do caso de estudo e solicitando-se ao entrevistado a autorização para registar as respostas (as entrevistas encontram-se na íntegra nos anexos 1, 2 e 3). Os resultados foram satisfatórios, as entrevistas possibilitaram alargar o campo de investigação, enriqueceram as leituras e pesquisas bibliográficas e a observação direta realizada. Estas ainda permitiram tomar consciência das dimensões e dos aspetos do caso de estudo, contribuindo para criar hipóteses de trabalho e melhor definir o cerne da investigação.

Por último, e como o aspeto mais relevante para o desenvolvimento do caso de estudo, assinala-se a observação direta do serviço de pequeno-almoço. Com efeito, é através desta observação que é possível compreender o serviço no seu contexto real. No ponto seguinte é definida a amostra usada no caso de estudo.

Em suma, foi utilizado um conjunto de instrumentos e métodos de pesquisa, uns mais teóricos, outros mais práticos, mas que, em conjunto, permitiram definir uma metodologia adaptada a cada momento da investigação e alinhada com o objetivo base. Na tabela 4 abaixo apresentada é exposto um resumo dos instrumentos utilizados na investigação e os seus contributos para a mesma.

Tabela 4 - Instrumentos de pesquisa

Instrumentos	Construção	Contributos
Levantamento e análise de artigos e documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos científicos, publicados em revistas científicas reconhecidas, dissertações, plataformas como o Science Direct, o Taylor & Francis Online, o B-On, motores de busca como o Google Scholar; • Documentos fornecidos pelo hotel; 	<ul style="list-style-type: none"> • Com a recolha de dados é realizado um levantamento de conceitos e teorias que ajudam a compreender o fenómeno do tema estudado e a estrutura da organização;
Entrevistas semi-estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na perspetiva dos 3 entrevistados, pretende-se entender mais sobre o que estes sabem e fazem no que toca ao desperdício; 	<ul style="list-style-type: none"> • Com a recolha das respostas das entrevistas, obtém-se informação relevante para o estudo e permite análises exploratórias;
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na perspetiva do investigador, em que este observa em direto e fisicamente o que se pretende estudar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Com a observação direta é possível registar e caracterizar os dados encontrados, possibilita aprofundar questões sobre o que já se tem algum conhecimento.

Fonte: elaboração própria

1.5.3. Amostra do caso de estudo

A recolha da amostra do caso de estudo realizou-se pesando e contando as sobras, no Restaurante Bistro, no final do serviço de pequeno-almoço. Sabe-se que esta tipologia de serviço (buffet), por um lado gere muito desperdício, por outro, permite a reutilização/reaproveitamento dos itens não consumidos para outras utilizações. Na preparação do trabalho de campo, observou-se a totalidade dos itens servidos, no conjunto, foi possível identificar 7 categorias de produtos que não podem ser guardados para o dia seguinte. Esta característica, leva a que os produtos sejam colocados no lixo ou reaproveitados, pelo que foram identificados como objetos de estudo neste caso de estudo.

Trata-se de uma amostra obtida por seleção não probabilística e por conveniência, foi recolhida durante 12 dias consecutivos, entre as 7h e as 10h30, entre 1 e 12 de agosto de 2019. Durante o período em análise, foram servidos, na unidade hoteleira, diariamente, em média 221 PA's. Na tabela 5, encontram-se elencados por família, os 21 produtos em estudo. Na tabela 6, apresenta-se o número de pequenos-almoços servidos por dia, durante os 12 dias de estudo.

Tabela 5 - 21 produtos selecionados

Família	21 produtos
Padaria	<ul style="list-style-type: none">• Pão de deus• Pão-bolinhas• Pão-chapara
Pastelaria	<ul style="list-style-type: none">• Napolitana de chocolate• Donuts• Mini bola de Berlim• Tranças de maça
Croissants	<ul style="list-style-type: none">• Croissant folhado• Croissant brioche
Ovo líquido	<ul style="list-style-type: none">• Ovo líquido
Quentes	<ul style="list-style-type: none">• Bacon fatiado• Salsichas frescas• Cogumelos• Crepes de legumes
Queijos	<ul style="list-style-type: none">• Queijo fresco• Queijo flamengo
Fruta	<ul style="list-style-type: none">• Abacaxi• Laranja• Melão• Mamão• Melancia

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 - Pequenos-almoços servidos

Agosto (dia)	PA incluído	PA não incluído	Total
01	151	32	183
02	150	80	230
03	129	70	199
04	157	76	233
05	154	86	240
06	139	82	221
07	154	76	230
08	139	61	200
09	119	90	209
10	204	93	297
11	119	98	217
12	108	82	190
Total	1723	926	2649
Média	143,58	77,17	220,8

Fonte: elaboração própria

1.6. Estrutura do relatório

O presente relatório está organizado em quatro capítulos.

No capítulo I, descreve-se, de modo sucinto, a metodologia de investigação seguida ao longo de trabalho. Inicialmente, apresenta-se o contexto e a justificação do tema, seguem-se as implicações de trabalhos já realizados na investigação a desenvolver. Finalmente, a construção da problemática até à pergunta de partida, será possível quantificar o custo do desperdício alimentar produzido no serviço de pequeno-almoço do Restaurante Bistro do Sheraton Lisboa tendo em vista a mitigação do mesmo e consequente redução de custos? Os objetivos da investigação, instrumentos de pesquisa utilizados e a caracterização da amostra terminam o capítulo.

No capítulo II, com recurso a bibliografia diversa, encontram-se conteúdos teóricos variados bem como um enquadramento teórico da problemática do caso de estudo. Aborda-se o conceito alargado de turismo, passando seguidamente para o caso particular do turismo na atualidade, no mundo e em Portugal, assim como a relação entre turismo, hotelaria e departamento de F&B. Também são definidos os conceitos de desperdício, desperdício alimentar em hotelaria, suas causas e medidas para controlo e mitigação.

O capítulo III, é dedicado ao Sheraton Lisboa Hotel & SPA, inicialmente é apresentado o grupo Marriott detentor da marca Sheraton. É de registar o crescimento verificado nos últimos anos que torna, a Marriott a maior marca hoteleira do mundo da atualidade. É igualmente exposta a cronologia da marca, destacando-se as datas relevantes. Depois da apresentação do grupo Marriott e da marca Sheraton, surge uma breve caracterização da unidade hoteleira Sheraton Lisboa Hotel & SPA e respetivos serviços prestados. Naturalmente, por ser o setor onde se realizou o estágio, e pelo facto de o caso de estudo proposto estar diretamente relacionado com uma operação deste setor, o departamento de F&B, mereceu maior destaque neste capítulo. Procedeu-se à descrição de todas as tarefas desenvolvidas durante os seis meses de estágio. Procurou-se quantificar e caracterizar o desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço no Restaurante Bistro do Sheraton Lisboa, mas também observar e registar custos. Pretendeu-se com esta observação/avaliação, identificar erros processuais, fragilidades do serviço e encontrar formas de mitigar o desperdício e por consequência baixar os custos associados. Neste capítulo é também tratada a informação recolhida nas entrevistas

realizadas com os 3 colaboradores do hotel selecionados. As questões foram redigidas de modo a permitir que o entrevistador ficasse a conhecer a opinião dos colaboradores entrevistados quanto ao funcionamento global da organização, do hotel e do serviço de pequeno-almoço em particular, no que diz respeito ao desperdício alimentar. No fim deste capítulo, encontram-se os resultados com a observação direta realizada durante os 12 dias de investigação em quadros, gráficos e tabelas.

O capítulo IV, é dedicado às conclusões do trabalho após o estudo de investigação, às limitações encontradas e às recomendações para trabalhos futuros.

Seguidamente, é listada a bibliografia consultada e finalmente os anexos do trabalho.

Capítulo II – Enquadramento teórico

Para que a investigação realizada apresente resultados eficazes é imprescindível proceder a uma revisão de literatura. Procurou-se fazer uma abordagem a conceitos considerados relevantes para fundamentar o estudo de caso, caracterizar a atividade hoteleira bem como o departamento de F&B. Também foram estudados conceitos relacionados com o desperdício alimentar.

2.1. A gestão de *Food & Beverage* no contexto da atividade hoteleira

Sendo a hotelaria um subsetor vital no setor do turismo, o desenvolvimento, a qualidade e o crescimento da primeira estão, inevitavelmente, interligados com o crescimento e a evolução do segundo. As empresas e os serviços turísticos, são, na perspetiva económica, as componentes mais importantes do sistema turístico e incluem como itens fundamentais a promoção turística, o alojamento, a alimentação, a distribuição, as diversões entre outros (Cunha e Abrantes, 2015). Na atualidade, é consensual que a hotelaria e o turismo se tornaram a maior indústria da era da globalização, setores fundamentais para a economia e o desenvolvimento mundial.

Devido à sua capacidade de gerar riqueza e oportunidades de negócio, a indústria hoteleira atrai investimentos de capitais nacionais e estrangeiros, desencadeia o crescimento profissional, promove o intercâmbio de culturas e gastronomias, incentiva a modernização das indústrias, de bens e serviços, promove e possibilita o desenvolvimento de regiões, cria postos de trabalho profissionais, entre outros (Sidónio, 2015).

Com o passar dos anos, a melhoria e diversidade dos serviços prestados no setor hoteleiro, o alargamento do leque dos serviços disponibilizados nos hotéis, nomeadamente, reuniões, entretenimento, cultura, surgiu no final do século XIX e no início do século XX, um novo departamento dentro das unidades hoteleiras, intitulado departamento de *Food and Beverage*, com a sigla F&B (Rutherford e O’Fallon, 2007).

Embora o conceito de F&B seja recente é de referir que a importância de satisfazer as necessidades dos viajantes já era uma preocupação nos tempos do Império Romano, época em que não se conhecia o termo F&B, mas, em que já existiam pousadas e alojamentos que tentavam satisfazer as necessidades relacionadas com a alimentação, dos viajantes (Rutherford e O’Fallon, 2007). O termo F&B aparece na indústria hoteleira

“para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas” (Moser, 2010:15).

A relevância da área do F&B na hotelaria vai muito além do prestígio que pode trazer à unidade hoteleira onde se insere, tem um papel fulcral nos resultados financeiros de um hotel. Os autores Adler e Chien (2004) e Rutherford e O’Fallon (2007) defendem que este departamento representa, na maioria das unidades hoteleiras, a segunda principal fonte de receita, depois de alojamento.

Dentro da estrutura organizacional e funcional do hotel, a área de alimentos e bebidas, é a mais complexa constituindo, geralmente, um ponto fraco, que atormenta a maioria dos gestores de hotéis. Neste setor, as despesas com a mão-de-obra são aproximadamente 2,5 vezes maiores do que no setor de alojamento e a receita 4 vezes menor, o que levou muitos hotéis a concessionar esta área. Contudo, existem alguns hotéis que, contrariando esta tendência apostaram numa organização cuidada da área de Alimentos e Bebidas, tornando-a numa atividade rentável, atingindo 40% (por vezes mais) da receita total da unidade hoteleira. Castelli (2003), refere que este facto só se pode verificar em unidades geridas com muito rigor, controlo e excelência na forma como são geridas.

Apesar das numerosas vantagens financeiras que o F&B pode gerar num hotel, este departamento é, para além, do mais complexo do mundo hoteleiro um dos mais sensíveis e extremamente vulnerável quando mal gerido, com falta de planeamento e organização.

Cousins, Lillicrap e Weekes (2014) descrevem como aspetos essenciais na operação do F&B as seguintes ações:

- observar e interpretar a procura/vontade para apoiar a tomada de decisões sobre a variedade de alimentos e bebidas a disponibilizar, bem como sobre serviços e preços a praticar;
- satisfazer as necessidades dos consumidores dos diferentes mercados;
- formular objetivos políticos e comerciais para guiar os objetivos operacionais;
- planear e desenhar instalações e equipamentos;
- organizar o aprovisionamento de modo a garantir o correto abastecimento de alimentos e bebidas;
- compreender as necessidades em termos de recursos humanos;

- controlar os custos associados às operações do departamento;
- monitorizar o grau de satisfação dos consumidores relativamente à prestação do departamento.

Apesar de não existirem muitos estudos sobre esta temática, é notório e reconhecido por todo o mundo, o impacto que o departamento de F&B tem no desempenho de um hotel. Face à elevada responsabilidade e amplitude do efeito deste departamento nos resultados globais das unidades, torna-se imperioso estudá-lo com maior detalhe e empenho. O F&B começa a despertar o interesse e a preocupação da maioria dos hoteleiros, observa-se a tomada de consciência de que a qualidade do serviço do departamento de F&B influencia o grau de satisfação dos clientes e, por consequência, os resultados financeiros. Um bom serviço do F&B influencia a avaliação geral que o hóspede faz da sua estadia (Rutherford e O’Fallon, 2007).

Karina Simões, Senior vice-president Portugal JLL Hotels & Hospitality Group refere em entrevista à revista *Publituris Hotelaria* que “Os hotéis estão cada vez mais focados em fazer da área de F&B um centro interessante de receitas, para tal a busca de soluções que permitam providenciar experiências inovadoras é agora uma constante” (*in Publituris Hotelaria*, 2018).

Importa referir que, nos dias de hoje, as novas gerações procuram muito mais do que um quarto para dormir quando pernoitam numa unidade hoteleira. Sabe-se que estadias confortáveis e inovadoras proporcionam aos turistas bem-estar promovendo a fidelização e impulso para voltar ou recomendar a unidade. A qualidade do departamento de F&B fomenta o enriquecimento das relações clientes/hotel, reforça a imagem do hotel e possibilita a conquista de novos mercados. Com a evolução do setor hoteleiro, a melhoria das instalações e a criatividade presentes na maioria das unidades hoteleiras assiste-se ao aparecimento, no mercado hoteleiro, de uma acérrima concorrência, promotora de inovação e introdução de novos conceitos que muitos contribuem para o enriquecimento da oferta e serviços disponibilizados (*in Publituris Hotelaria*, 2018). Refere-se a título de exemplo, a transformação dos lobbies, tornando-os espaços de convívio concebidos para proporcionar aos clientes momentos de repouso, tranquilidade e conforto, catalisadores de socialização. Também a oferta gastronómica sofreu alterações, com o objetivo de proporcionar aos clientes experiências diferentes. Existem unidades hoteleiras, que estabelecem parcerias com chefes de cozinha de renome, ou em

alternativa, desenvolvem parcerias com restaurantes com estrelas Michelin. Do ponto de vista tecnológico, verifica-se uma significativa evolução das funcionalidades disponíveis no alojamento, note-se por exemplo a possibilidade de recorrer a um assistente virtual que permite, encomendar comida através de uma aplicação móvel. Por fim, referir os espaços pop-on de comida e de bebida, de forma a permitir que os hóspedes vivenciem experiências inovadoras, provando especialidades locais, gastronomia internacional ou contactando com novos conceitos na área da restauração (*in Publituris Hotelaria, 2018*).

Em suma, assistiu-se nos últimos anos a uma profunda reestruturação do conceito do departamento de F&B, espera-se que este não fique por aqui sendo considerado, por muitos autores, como um dos departamentos fundamentais para a satisfação das necessidades dos clientes e sucesso do setor hoteleiro.

2.2. O desperdício alimentar

Ao abordar o fenómeno do desperdício alimentar somos obrigatoriamente confrontados com uma encruzilhada de preocupações e dimensões, na verdade, as sociedades modernas, sociedades de consumo são necessariamente sociedades de desperdício. Genericamente, o desperdício é, maioritariamente, avaliado nas perspetivas ambientais e económicas, o caso particular do desperdício alimentar envolve uma outra componente, o aspeto moral ou social. Infelizmente por um lado, felizmente por outro, porque revela uma consciencialização a nível mundial, a palavra desperdício encontra-se demasiado presente na atualidade.

Segundo Wilkie, Graunke e Cornejo (2015) desperdício alimentar define-se como o conjunto dos bens alimentares que não são consumidos na cadeia agroalimentar, apesar de conservarem as características nutricionais e os requisitos mínimos de higiene e segurança alimentar.

Segundo o Parlamento Europeu (2011) entende-se por desperdício alimentar “o conjunto dos produtos alimentares que são eliminados da cadeia agroalimentar por razões económicas ou estéticas ou devido à proximidade do prazo de consumo, mas que estão aptos para o consumo humano e que, na ausência de um possível uso alternativo, se destinam a ser eliminados e deitados fora, dando origem a externalidades negativas do ponto de vista ambiental, custos económicos e perdas de receitas por parte das empresas.”

De acordo com o estudo realizado pela organização *Business for Social Responsibility* (BSR), em 2014, *Analysis of U.S. Food Waste Among Food Manufacturers, Retailers, and Restaurants* define-se o desperdício alimentar como qualquer substância alimentar sólida ou líquida, crua ou cozida, rejeitada ou que se destina a ser rejeitada. O desperdício alimentar inclui os resíduos orgânicos (como cascas de cenoura ou de batata) gerados pela manipulação, armazenamento, venda, preparação, entre outros.

É ainda de salientar que quando se fala em desperdício ou a perda de alimentos só são considerados produtos alimentares destinados ao consumo humano, estando excluída toda a alimentação animal bem como partes não comestíveis. Por definição, perdas ou desperdícios de alimentos são as massas de alimentos perdidos ou desperdiçados na cadeia alimentar (FAO, 2011).

Por serem indissociáveis da problemática do desperdício alimentar é essencial definir os conceitos de sobras e restos (Carvalho et al., 2015). Assim, consideram-se sobras, alimentos cozinhados que, por motivos variados, não chegam a ser distribuídos, podendo, no entanto, ser reaproveitados uma vez que cumprem todas as normas de higiene e segurança alimentar. Ao contrário, entende-se por restos, os alimentos distribuídos não consumidos (restos não têm reaproveitamento) (Abreu, 2007). De acordo com Derqui e Fernandez (2017), a quantidade de sobras alimentares pode ser reduzida com um planeamento adequado das refeições a preparar.

Segundo Kennard (2019) citado por Lipinski et al. (2013), Parfitt et al. (2010) e Schuster e Torero (2016), existem algumas diferenças entre desperdício (*food waste*) e perda (*food loss*) que devem ser esclarecidas. Considera-se perda de alimentos quando ocorre a diminuição da quantidade de alimento, ao longo da cadeia de abastecimento, entre a colheita e a entrega ao consumidor. De salientar que a referida perda de alimentos é, geralmente, resultado de falhas nos processos de transporte e armazenamento, ocorre durante as fases do pós-colheita, armazenamento, transporte, processamento e distribuição. Para estes autores o desperdício alimentar (*food waste*) diz respeito a alimentos aptos para serem consumidos, mas que foram rejeitados antes de serem consumidos, seja no processo de venda (retalho) ou pelo consumidor final. Por fim e segundo o artigo *Reducing Food Loss and Waste* dos autores Schuster e Torero (2016) é ainda possível definir *potential food loss and waste*, que inclui as perdas do pré-colheita,

ou seja, alimentos impróprios para consumo em consequências de pragas/doenças antes da colheita ou outros motivos que tenham inviabilizado a apanha ou recolha.

Quested e Johnson (2009) identificam três conceitos de desperdício alimentar, “evitável”, “não evitável” e “parcialmente evitável”. No primeiro grupo incluem-se os alimentos rejeitados, deixados de lado, apesar de estarem em boas condições de conservação e aptos para serem consumidos, por exemplo, fatia de pão, bagos de fruta ou até sobra de uma refeição. Quanto a alimentos que, fruto de hábitos alimentares distintos ou gostos individuais, são rejeitados por uns e consumidos por outros, são chamados de desperdício alimentar “parcialmente evitável”. Também fazem parte deste grupo, parcelas alimentares (cascas, sementes...) que, em função do modo como são preparados, podem ser, ou não, consumidos. Os autores classificam como desperdício alimentar “não evitável” todas as partes, dos alimentos consideradas inadequadas para o consumo humano, nomeadamente espinhas, ossos, cascas de ovos e pelos.

Ainda de referir que o conceito de desperdício alimentar pode variar em função do contexto em que é abordado (Garrone, Melacini e Perego, 2014):

- desperdício alimentar sob a perspetiva social: sobras que não foram usadas para alimentar pessoas;
- desperdício alimentar sob a perspetiva zootécnica: sobras de comida que não são usadas para alimentar humanos ou animais;
- desperdício alimentar sob uma perspetiva alimentar: sobras que não são reaproveitadas de nenhuma forma e são eliminadas.

Apesar da FAO (2009), considerar que, na atualidade, ainda existem alimentos suficientes, estima-se que em 2050 existam na terra 9,1 biliões de pessoas exigindo que a produção de alimentos tenha de aumentar em 70%. De acordo com a FAO (2013), o desperdício alimentar, no mundo de hoje, ocorre em duas fases, 54% na fase inicial da produção, manipulação, pós-colheita e armazenagem e os restantes 46% ao longo das etapas de processamento, distribuição e consumo. Como já referido estima-se que um terço da produção alimentar mundial é desperdiçada todos os anos, o que chegaria para alimentar cerca de 925 milhões de pessoas que passam fome em todo o mundo.

Do ponto de vista ambiental, quanto mais tarde um produto alimentar se perde na cadeia alimentar, maiores são as consequências ambientais, com efeito, ao custo inicial

da produção, dever-se-á adicionar os custos ambientais inerentes ao processamento, transporte, armazenamento e utilização.

Através de um estudo realizado pelo Projeto de Estudo e Reflexão sobre Desperdício Alimentar – PERDA é ainda possível concluir que, em Portugal se desperdiça cerca de 17% dos alimentos produzidos para consumo humano o que corresponde a cerca de 1 milhão de toneladas por ano. Segundo a mesma fonte, a capitação estimada, por ano, de perdas e desperdício alimentares, a nível nacional é de 97 kg por habitante, sendo 31% destas perdas observadas na fase do consumo (Baptista et al., 2012).

Não se verificando a definição de uma política comunitária transversal focada no combate ao desperdício alimentar, com implementação imediata de medidas preventivas de acordo com o Parlamento Europeu de 2011, prevê-se que em 2020, o volume do desperdício alimentar aumente cerca de 40% correspondendo a 126 milhões de toneladas de alimentos desperdiçados.

A consciencialização, a investigação e o progresso na problemática do desperdício alimentar têm-se revelado pouco satisfatórios, sendo fundamental sensibilizar a população para uma mudança urgente de comportamentos (Finn, 2014).

2.2.1. Causas e consequências do desperdício alimentar

As causas do desperdício alimentar são múltiplas e variáveis ao longo da cadeia de abastecimento. Na verdade, quanto maior a cadeia, maior é a distância entre os locais da produção e de consumo e, conseqüentemente, maior o número de operações no processamento. Havendo mais etapas na cadeia, é fácil perceber que também existe maior possibilidade de deterioração dos alimentos, logo, mais hipóteses de rejeição e, naturalmente, maior desperdício (Baptista et al., 2012). Também Cicatiello et al. (2016) referem que, genericamente, a quantidade de alimentos desperdiçados depende de um conjunto de fatores de origem muito variada, causas relacionadas com as escolhas do consumidores, hábitos, tradições e práticas alimentares, aspetos culturais, estruturas dos canais de distribuição e comportamentos no ato da compra.

Do ponto de vista agrícola, as condições climáticas, as doenças e as pragas que afetam as culturas são mencionadas como as principais causas de desperdício alimentar na produção. Além das causas naturais identificam-se outras justificações para a rejeição de produtos alimentares, nomeadamente, motivos de ordem económica, que inviabilizam a comercialização por motivos financeiros. Destacam-se os preços pagos aos produtores, demasiado baixos, que não permitem suportar os custos de produção, de colheita e de armazenamento (Baptista et al., 2012).

Na figura 2 referem-se as causas de perda e de desperdício alimentares na cadeia de abastecimento.

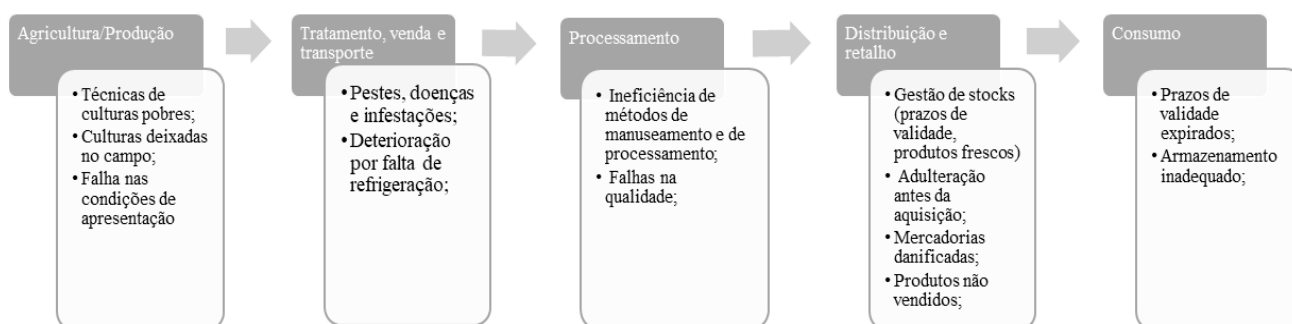


Figura 2- Causas de perda e desperdício alimentares na cadeia de abastecimento
Fonte: elaboração própria - adaptado de Kennard (2019) – *Food Waste Management*

Segundo o artigo *Food Waste Management* de Kennard (2019), baseado em resultados publicados pela FAO, a maioria das perdas e desperdícios de alimentos acontecem, em diferentes fases da cadeia de abastecimento, dependendo do desenvolvimento da região/país onde ocorrem. A nível mundial, a localização geográfica condiciona as causas do desperdício alimentar, nos países industrializados a maioria dos alimentos é desperdiçada no retalho e é fruto do comportamento dos consumidores. Ao contrário, nos países de menor rendimento, o desperdício alimentar verifica-se, essencialmente, por perdas na produção ou ao longo da cadeia de abastecimento antes de chegar ao consumidor (na figura observam-se os três primeiros pontos).

A maioria das perdas e dos desperdícios alimentares provem das sociedades modernas, de áreas de consumo de massa. Note-se por exemplo que, nos países desenvolvidos, estima-se o desperdício de alimentos, a nível dos consumidores, em 222 milhões toneladas, quantidade muito próxima do valor da produção total de alimentos produzidos em África, 230 milhões de toneladas (FAO, 2011).

Na perspectiva dos agricultores, a perda e o desperdício de alimentos representam perda financeira e diminuição do lucro. O facto de serem confrontados com a redução das vendas esperadas e não conseguirem atingir os objetivos do investimento realizado, pode provocar o aumento dos preços para o consumidor. De uma forma mais abrangente, o desperdício alimentar representa uma infinidade de desafios e oportunidades perdidas por agricultores, consumidores e sociedades como um todo (Lipinski et al., 2013).

Do ponto de vista ambiental, o desperdício alimentar contribui fortemente para a degradação do planeta assinalando-se como ações de maior relevância para esta deterioração o uso inadequado da terra e da água e a utilização ineficiente dos recursos energéticos que leva a emissões desnecessárias de gases com efeito de estufa. Também é de salientar a elevada quantidade de alimentos transportados e processados que acabam por não serem consumidos (FAO, 2011).

Em conclusão e com vista a chamar a atenção para a dramática realidade planetária é importante referir que a quantidade de alimentos desperdiçada a nível mundial corresponde a uma produção alimentar que ocuparia 1,4 bilhões de hectares, ou seja, 30% da superfície agrícola terrestre (Irani et al., 2017).

2.2.2. Medidas de combate ao desperdício alimentar

Segundo a FAO (2013), existem três níveis distintos onde se podem aplicar medidas de combate ao desperdício alimentar.

Para além de se diminuírem as perdas nas explorações agrícolas consequências de más práticas e falta de planeamento, para que não sejam desperdiçados recursos naturais essenciais e escassos é necessário investir no equilíbrio entre a produção e a procura. No caso dos excedentes alimentares, a melhor opção passa por reutilizar e redistribuir os alimentos na cadeia alimentar, mercados secundários ou doação a indivíduos mais vulneráveis da sociedade são iniciativas cada vez mais frequentes. Quando os alimentos não estão em condições de segurança para o consumo humano, a melhor opção é desviá-los para a cadeia alimentar animal, poupando recursos que, de outra forma, seriam consumidos para produzir ração. Por último, quando a reutilização e a reciclagem não são possíveis a reciclagem de subprodutos, a digestão anaeróbia, a compostagem e a incineração com recuperação de energia, permitem que se recuperem a energia e os

nutrientes provenientes do desperdício alimentar, vantagem muito significativa em relação aos aterros. Os restos de alimentos que acabam por apodrecer nos aterros são responsáveis por uma elevada produção de metano, um gás com efeito estufa particularmente prejudicial (FAO, 2013).

De acordo com Richter e Bokelmann (2016) e defendido por diferentes autores para se minimizar o desperdício alimentar é fundamental educar o consumidor principal responsável por uma grande parcela do desperdício alimentar ao longo de toda a cadeia alimentar. A redução das perdas, nas diferentes etapas da cadeia de abastecimento, especialmente no nível do consumidor, está dependente da existência de uma comunicação adequada e eficaz entre consumidores e restantes atores da sociedade individual e de grupo (instituições e organizações). De acordo com Guiseppe et al. (2014), o envolvimento de todos estes elementos permitiria que as empresas analisassem e otimizassem os seus processos de produção, bem como elucidassem os seus consumidores sobre a importância deste tópico no futuro das sociedades e do planeta.

Segundo Schanes et. al. (2018), as políticas de intervenção nesta área precisam de ser ampliadas e multiplicadas. É urgente adotar uma atitude proativa, capaz de avaliar as práticas de todos os agentes envolvidos ao longo da cadeia de abastecimento de forma a maximizar a prevenção de desperdícios alimentar. Defrontamo-nos com a necessidade de definir estratégias globais que supervisionem e orientem o setor desde a produção até às etapas de consumo. De referir que algum do desperdício verificado no consumidor final, famílias, resulta de más opções de produção e distribuição a montante. A título de exemplo assinalamos as embalagens demasiado grandes, as campanhas de rotulagem de aproximação do fim do prazo de validade, ofertas especiais, embalagens deterioráveis...

Em relação ao desperdício em Portugal verifica-se, nos dias de hoje, o aparecimento de várias organizações cuja missão é combater o máximo possível o desperdício alimentar. Promovido pela Associação Portuguesa de Dietistas, o Movimento 2020, destaca-se pela pro-atividade e atitude interventiva no combate à iliteracia alimentar e ao desperdício alimentar. Focados na necessidade de melhorar o desempenho alimentar das populações o Movimento procura sensibilizar a sociedade para a importância da adoção de um estilo de vida mais saudável e para a melhoria das opções alimentares individuais. Este projeto procura, por via das suas campanhas, modificar os hábitos alimentares da população e paulatinamente atingir uma consciência alimentar responsável e mais sustentável.

O consumo de produtos alimentares regionais e a mobilização dos profissionais de saúde, das instituições públicas e privadas, do setor da restauração e da indústria para a problemática do desperdício alimentar são as grandes metas deste movimento para combater de forma efetiva o desperdício em Portugal (Movimento 2020, s.d.).

É ainda de salientar o aparecimento de outras formas de combater o desperdício alimentar já que surgiram ao longo dos últimos tempos, vários movimentos focados na reciclagem, reutilização, redistribuição e educação alimentar. Referem-se algumas a título de exemplo:

- Plataforma Eu *Food Losses*: plataforma da União Europeia (UE) que visa reunir todos os Estados-Membros no combate ao desperdício alimentar através de linhas de ação que passam pela doação de alimentos e medição periódica do desperdício alimentar (CNCDA, 2017).
- Re-food e Dariacordar/Zero Desperdício: associações sem fins lucrativos que recorrem ao voluntariado para recolher sobras provenientes de diversos dadores como supermercados, cafés e restaurantes, hospitais e hotéis. Os alimentos recolhidos são depois distribuídos por famílias carenciadas (Garcia, 2017).
- Fruta Feia: cooperativa de consumo que compra, diretamente aos produtores, a fruta e legumes que não cumprem as normas de calibre, cor e forma impostas pela UE, e vendem aos consumidores a um preço mais reduzido. Permitindo assim gerar um novo mercado para a “fruta feia”. (Fruta Feia CRL, s.d.).
- Goodafter.com: plataforma eletrónica que se dedica à venda de produtos que estão fora de validade ou próximo do fim do prazo (Garcia, 2017).

2.2.3. Redução do desperdício alimentar - redistribuição de alimentos

Face à impossibilidade factual de, na atualidade, atingir o objetivo de erradicação do desperdício alimentar, estabelece-se como segundo objetivo da política de combate ao desperdício, a sua redução. Neste âmbito, verifica-se, o aparecimento de novos comportamentos, a população do mundo desenvolvido começa a manifestar maior consciência e pro-atividade no combate ao desperdício alimentar e redistribuição de excedentes. Observa-se uma mudança de paradigma, quer os responsáveis políticos, quer

o mundo empresarial ou o cidadão comum estão a mudar o seu estilo de vida e a adotar um discurso e uma atitude orientados para a mitigação do desperdício e proteção do planeta.

O conceito de redistribuição de excedentes alimentares, de forma organizada iniciou-se no final dos anos 60 com John Van Hengel em Phoenix, Arizona, Estados Unidos da América e com Van Hengel fundador do Banco Alimentar de Santa Maria como o primeiro banco de alimentos dos EUA. No primeiro ano de atividade, Van Hengel e a sua equipa de voluntários distribuíram 275.000 toneladas de alimentos a pessoas com carências económicas (Feeding America, n.d.). O conceito de Banco Alimentar espalhou-se rapidamente pelo mundo, existindo atualmente, pelo menos, em 23 países da UE. A doação de alimentos em campanhas de recolha não é uma novidade no mundo moderno sendo imensas, as quantidades de géneros alimentares anualmente recolhidos e distribuídos. O mesmo não se verifica, quando avaliamos o fenómeno da cedência e redistribuição de refeições confeccionadas em unidades hoteleiras ou de restauração. A custo, com perseverança e com pouca expressão em termos de quantidades de comida recolhida, nascem movimentos e organizações de solidariedade com o único propósito de reencaminhar sobras alimentares. Trata-se de conjuntos de voluntários que se mobilizam para servir de intermediários e, de forma organizada e estruturada, fazem a redistribuição de refeições produzidas em excesso a indivíduos carenciados.

Na Finlândia, estima-se que o setor da restauração gere cerca de 80.000 toneladas/ano de desperdício alimentar evitável, sendo o setor da restauração coletiva escolar responsável por 20.000 toneladas. Para inverter esta tendência, as sobras alimentares começaram a ser disponibilizadas aos pais, avós e irmãos dos alunos, assim como a idosos e desempregados. Diariamente, no final do serviço de refeição, as portas das cantinas abrem à população e as refeições sobrantes são disponibilizadas a preço simbólico, calculado com base no preço do leite, pão e manteiga que tradicionalmente acompanham a refeição, ficando o prato principal gratuito. Esta boa prática já se espalhou em mais de 20 cidades (Hanssen et al., 2014). O mesmo artigo refere que, para as Instituições Sociais os programas de redistribuição de refeições não são uma prioridade estratégica. Na verdade, o foco destas organizações é a definição de políticas que fomentem a capacitação, a boa aprendizagem, o reforço das competências individuais conducentes a um aumento de autonomia, confiança e combate à exclusão social. Também identificadas limitações e dificuldades operacionais nos processos de

redistribuição de refeições, nomeadamente, capacidade de frio para armazenamento de sobras, cadeia de frio no transporte, custos com recursos humanos, horários, entre outros (Hanssen et al., 2014).

2.2.4. O desperdício alimentar na hotelaria

A maioria dos estudos levados a cabo acerca da problemática do desperdício alimentar aborda a questão, em primeira instância, numa perspetiva ambiental e agrícola.

Charlebois, Creedy, Massow (2015) referem ainda que grande parte das pesquisas realizadas no setor hoteleiro subordinadas ao tema desperdício alimentar estão, maioritariamente, focadas no comportamento do consumidor, tamanho das doses e na variedade de produtos.

A falta de foco na especificidade do setor hoteleiro, na premência das suas questões operacionais e também alguma desvalorização dos aspetos económicos dificultam a compreensão do fenómeno, inviabilizando a definição de procedimentos adequados de controlo e redução do desperdício alimentar no setor. A mitigação requer o comprometimento de todas as partes envolvidas, qualquer que seja a escala da unidade hoteleira (Filimonau e De Coteau, 2019).

Como anteriormente referido, este tema carece de estudos e é notória a falta de envolvimento das associações coletivas setoriais facto que dificulta a perceção da real amplitude do desafio do combate ao desperdício alimentar em hotelaria. Embora, tenham surgido, recentemente, algumas orientações para as unidades hoteleiras adotarem medidas de controlo e combate ao desperdício alimentar e implementar medidas preventivas e de boa gestão, não existe nenhum código setorial de boas práticas. A ausência de regulamentação ou de recomendações claramente definidas e validadas compromete todo o processo de uma eventual redução do desperdício alimentar no setor da hotelaria (Filimonau e De Coteau, 2019).

A falta de dados reais dificulta a compreensão da magnitude e o estabelecimento de tendências no desperdício de alimentos nos vários setores das sociedades. Refira-se que a falta de perceção da real dimensão da problemática do desperdício alimentar, compromete a criação de medidas de mitigação, tão necessárias na perspetiva da gestão como na definição de políticas e estratégias globais para o setor hoteleiro. Ainda segundo

o artigo de Filimonau e De Coteau (2019), destaca-se o estudo de fusão realizado em toda a União Europeia que foi encomendado com o objetivo de quantificar o desperdício alimentar (Fusions, 2016). E o resultado indica que, na União Europeia, o setor da hotelaria é responsável por aproximadamente 12% do desperdício alimentar, ocupando o terceiro lugar, depois das famílias e das indústrias de processamento de alimentos, geradoras de 53% e 19% respetivamente. É importante realçar que estes números estão, provavelmente, subdimensionados, uma vez que não incluem restauração de rua, cafetarias, supermercados, cantinas de empresas e hospitais, onde o problema do desperdício alimentar se encontra amplamente disseminado (Fusions, 2016).

2.2.5. O desperdício alimentar no buffet do pequeno-almoço (PA)

De acordo com o estudo de Juvan, Grün e Dolnicar (2018), *Biting Off More Than They Can Chew: Food Waste at Hotel Breakfast Buffets*, os buffets são um formato de serviço de refeição em que os hóspedes têm à sua disposição, uma grande variedade de alimentos. O serviço de refeições em buffet é um método muito popular na indústria hoteleira que contribui, fortemente, para a qualidade dos serviços nos hotéis.

Entende-se buffet como um serviço self-service em que, a comida é colocada à disposição do cliente, exposta em mesas. Neste formato de serviço, o hóspede utiliza loiças, talheres, copos, chávenas..., que estão disponíveis, nas várias mesas/aparadores do buffet. Neste tipo de serviço, o hóspede pode servir-se das qualidades e quantidades que deseja.

Este tipo de serviço, em formato buffet, melhora o desempenho do hotel em duas vertentes distintas, incremento direto em consequência do consumo dos clientes (Tanford e Suh, 2011) e aumento indireto, fruto da melhoria do grau de satisfação dos hóspedes, e ainda redução dos custos com recursos humanos. Os buffets proporcionam serviços mais rápidos, eficazes e diversificados que agradam aos hóspedes e contribuem para a melhoria global da unidade.

A liberdade de acesso aos produtos do pequeno-almoço, bem como, a diversidade imprescindível a qualquer serviço de PA adequado, geram, uma elevada quantidade de resíduos, alimentares e não alimentares. O desperdício alimentar, associado ao serviço de pequeno-almoço, faz parte da realidade de todas as unidades hoteleiras. Como já foi

referido, a volumosa parcela de alimentos desperdiçados, nos buffets de PA, afeta negativamente os resultados financeiros, agrava os custos ambientais e compromete a sustentabilidade e responsabilidade social da unidade hoteleira.

No estudo de Juvan, Grün e Dolnicar (2018) anteriormente citado, encontram-se descritos os principais fatores que geram desperdício alimentar nos buffets do pequeno-almoço em hotéis. De salientar a forma como as crianças empilham nos pratos uma quantidade de comida exagerada, volumes e variedades descomunais retirados dos buffets que, não conseguem comer. Para além disso, é ainda de salientar que os buffets também apresentam diferentes variedades dependendo dos hóspedes que se encontram no hotel, ou seja, da nacionalidade, cultura, hábitos alimentares, o que influencia e quase obriga o hotel a disponibilizar maiores e diferentes variedades de alimentos, originando maior taxa de desperdício. Se num hotel em Portugal grande parte dos hóspedes for de nacionalidade espanhola existe uma elevada probabilidade de ocorrer um maior fornecimento de tomate cozinhado para colocar nas tostas, uma vez que estes são grandes consumidores de deste alimento.

2.2.6. Os custos do desperdício alimentar

Quando se aborda o tema dos custos do desperdício alimentar não é fácil encontrar dados completos e fiáveis, sendo que qualquer estimativa apresentada carecerá de total fiabilidade.

Os custos do desperdício são considerados económicos e ambientais. O custo económico inclui não só o custo relacionado com o valor dos produtos em si, mas também os custos incorridos com a produção, o transporte e o armazenamento dos produtos desperdiçados, bem como com o respetivo tratamento. De um ponto de vista ambiental, o desperdício situa-se ao nível dos recursos ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos (terra, água, energia, etc) (Relatório especial, 2016).

Na procura de satisfazer as necessidades de todos os clientes, os hotéis desenvolvem processos que geram custos. O desperdício alimentar é então um gasto extra, adicionado aos custos normais dos produtos e que infelizmente não apresenta nenhum benefício pois o seu destino final é o lixo. Os custos dos desperdícios estão inseridos no custo da qualidade e representam o custo de falha no controlo, sendo assim

um custo evitável. Brocka e Brocka, retirado de Cunha et al. (2010), afirmam que embora os custos de prevenção e avaliação estimados não sejam altos, os custos devidos a falhas podem ser catastróficos, sendo para estes mais vantajoso investir no controle dos custos da qualidade. Para Oliveira et al. (2004:43) “a consciência da importância de uma postura estratégica em relação ao controle de custos e desperdícios nas atividades de produção é fundamental para que as empresas alcancem o sucesso esperado”, e para atingir tal objetivo os mesmos autores afirmam que as empresas precisam de gerir, controlar e eliminar os desperdícios existentes no processo produtivo. Para isso é necessário que estas perdas sejam primeiramente identificadas.

Em suma, entende-se que a melhoria da qualidade está ligada à eliminação dos desperdícios, que trará benefícios diversos à empresa, entre eles a redução dos custos.

Capítulo III – Estágio no Sheraton Lisboa Hotel & SPA

3.1. Breve caracterização do grupo Marriott

A informação apresentada sobre o grupo Marriott foi fornecida pelo hotel Sheraton Lisboa através do manual do acolhimento (2019), do website da Marriott e de um blog denominado Mundo das Marcas (2006).



Figura 3- Logótipo da marca Marriott

A rede Marriott Hotels, conta com aproximadamente 550 unidades, (mais de 195 mil quartos em 60 países). Trata-se da principal marca das 30 marcas que pertencem ao grupo Marriott International. Encontram-se em mais de 125 países, com especial incidência no continente americano (norte) onde detém 13% do mercado, o grupo emprega 375 mil colaboradores.

O universo Marriot existe desde 1927, ano em que o casal J. Willard Marriott e Alice S. Marriott se associaram a Hugh Colton para abrirem o seu primeiro negócio, A & W Root Beer em Washington, D.C. A atividade desenvolveu-se com sucesso, expandindo-se rapidamente para outras áreas de negócio. Na primeira década de existência da empresa, o casal Marriott abriu duas “Hot shoppes”, um restaurante *drive-in* e alargou o seu leque de atividade passando a fornecer refeições embaladas para o aeroporto de *Hoover*, no sul de Washington, D.C. A 18 de janeiro de 1957 John Willard Marriott ingressou no mundo da hotelaria, foi inaugurado o Twin Bridges Marriott Motor Hotel na cidade de Arlington, estado americano da Virginia, tratou-se de uma unidade inovadora e de grande prestígio, com 365 quartos (Marriott International, s.d.).

Em 1967, a sociedade, na época gestora de hotéis e restaurantes passou a chamar-se Marriott Corporation. A internacionalização do grupo começou em 1969 com a abertura de uma unidade hoteleira na cidade de Acapulco no México. Em 1972, a Marriott Corporativos estabeleceu uma parceria com a “Sun Line”, tornando-se assim a primeira empresa hoteleira do mundo a movimentar-se no luxuoso setor dos cruzeiros.

Quando John Marriott faleceu, a 13 de agosto de 1985 a empresa contava com mais de 1.400 restaurantes, 143 hotéis e dois parques de diversões. Observou-se a partir de 1987, um redirecionamento da empresa, o grupo adquiriu diversas redes de hotéis.

Destaca-se a compra de 96 unidades da Residence Inn (hotel que combina um ambiente residencial com todo conforto e qualidade), fundada no ano de 1975, na cidade de Wichita, estado do Kansas, por Jack DeBoer, e que conta atualmente com aproximadamente 750 unidades em vários países. O ano de 1988 ficou marcado com a inauguração, em Varsóvia na Polónia, do seu quingentésimo hotel. Passado um ano, a empresa sofreu uma reestruturação, vendeu os restaurantes, e passou a estar focada exclusivamente no segmento da hotelaria.

Em 1993 a empresa adotou o nome Marriott International e ingressou no segmento dos hotéis de luxo. Na sequência deste reposicionamento estratégico, em 1996, adquiriu 49% do capital do The Ritz Carlton Hotel Company. O crescimento do grupo continuou notável e em 1999 inaugurou os seus primeiros hotéis no oriente, nomeadamente na China e na Índia. Com a abertura da JW Marriott Desert Ridge Resort & Spa, uma rede de hotéis de luxo, na cidade de Phoenix, estado do Arizona, o grupo atingiu, em 2002, o patamar dos 2500 hotéis.

O ano de 2016 é o ano da consolidação, a Marriott International funde-se com a Starwood Hotels & Resorts, proprietária de redes como St. Regis, The Luxury Collection, Westin Hotels and Resorts, Le Méridien e Sheraton, tornando-se, assim, a maior rede de hotéis do mundo.

3.2. A marca Sheraton

Toda a informação apresentada abaixo foi adaptada do manual de acolhimento de 2019 fornecido pelo hotel Sheraton Lisboa e através do website dos hotéis Sheraton.

3.2.1. História da marca

No ano de 1937, Ernest Henderson e Robert Moore, fundadores do Sheraton, compraram o seu primeiro hotel em Springfield, Massachusetts. É na década de 40, que a Sheraton Corporation of America se tornou a primeira cadeia de hotéis cotada na Bolsa de Valores de Nova Iorque. É então que, fruto deste reconhecimento financeiro, se inicia a expansão internacional, o grupo vivia um notável e célere crescimento global, destacando-se a compra de duas redes de hotéis canadenses. Com o objetivo de alargar a rede, na década de 60, viveram-se tempos de grande expansão, foram inaugurados os

primeiros hotéis Sheraton no Médio Oriente e na América Latina, Tel Aviv Sheraton e Macuto Sheraton, respetivamente. O ano de 1965, ficou marcado como, o ano em que a marca Sheraton, abriu o hotel número 100, Sheraton Boston. Na prossecução do objetivo de alargamento do grupo, em 1985, a marca de Sheraton foi a primeira cadeia internacional de hotéis a gerir um hotel na China. No final de 2015, a marca Sheraton contava com mais de 435 hotéis e 88 resorts, espalhados em mais de 70 países. Conforme, anteriormente referido, aconteceu em 2016, a fusão entre a Starwood Hotels and Resorts e a Marriott International. Recentemente, no decorrer de 2019, a marca Sheraton, muda de imagem, adota um novo logotipo e relança a marca pelo mundo inteiro (Sheraton, s.d.).

3.2.2. Valores

Os valores da marca Sheraton são os seguintes:

- **“Welcoming”**: espírito convidativo, acolhedor e inclusivo, vamos acolher o mundo.
- **“Assured”**: lealdade, experiência (80 anos), liderança em serviços e hospitalidade, comunidade, confiabilidade, intimidade e excelência.
- **“Community”**: globalização e inclusão, espírito agregador e promotor da união entre pessoas. (manual de acolhimento, 2019)

3.2.3. Posicionamento da marca

Os responsáveis da marca Sheraton, acreditam no poder do coletivo, da união e na força do efeito de grupo, defendendo que juntos são melhores e mais eficazes. Faz parte da cultura organizacional a partilha de experiências e as dissemelhanças são consideradas fontes de enriquecimento, tornando o grupo mais poderoso. A marca Sheraton, caracteriza-se por ser uma comunidade aberta, faz parte do seu ADN, convidar, receber, acolher e promover interligações entre pessoas, fazendo-o sem esforço. A marca Sheraton tem um papel unificador, privilegia as ligações à escala da comunidade em detrimento do plano individual. No Sheraton “a equipa está acima da estrela”, “o Sheraton é um local de encontro do mundo” (manual de acolhimento, 2019).

3.3. Caracterização geral do Sheraton Lisboa

A descrição do hotel apresentada, resulta, por um lado, da observação direta realizada durante o estágio, por outro, da consulta do manual de acolhimento do hotel Sheraton Lisboa (2019).

Categoria: 5 estrelas

Endereço: Rua Latino Coelho, 1 1069 – 025 Lisboa

Inauguração oficial: 9 de novembro de 1972

Última Remodelação: janeiro 2007

Localização: Situado no centro de Lisboa, o Sheraton Lisboa Hotel & SPA foi conhecido durante muito tempo como a “Oitava Colina de Lisboa”. O hotel com 35 andares é o segundo edifício mais alto da capital. O Sheraton Lisboa, foi renovado em 2007, com uma decoração muito contemporânea, ambiente sofisticado e confortável, oferece aos seus hóspedes uma vista magnífica entre a cidade e o rio Tejo. Localizado a 15 minutos do aeroporto internacional, o Sheraton Lisboa, é uma das unidades hoteleiras de Lisboa preferida por clientes em viagens de negócios e turistas.

Serviços: os diversos serviços do Sheraton Lisboa distribuem-se em 35 pisos, dos quais 5 são subterrâneos.

Tabela 7 - Pisos do hotel e respetivos serviços

Piso	Descrição
R	Restaurante Panorama, Bar Panorama
24º	Club Lounge e Quartos Club
20º-25º	Pisos Club e Suite Presidencial (23º)
18º e 19º	Quartos Premium
3º-17º	Quartos Deluxe
2º	Quartos Deluxe. Escritório da Direção Geral, Direção Comercial/Grupos, Reservas, Revenue Manager. Sala de Reuniões
1º	Spirito Spa, Sheraton Fitness, Piscina exterior, Cabeleireiro
S	Contabilidade, IT, Marketing
B	Salas Springfield I-II; Salas White Plains I-V, Cozinha/Copa apoio Banquetes
0º	Recepção, Concierge, Lobby Bar e Lobby Bistro, Link@Sheraton
-1º	Cozinha Principal, Copa, Room Service. Escritórios do F&B. Salas de Conferências Nashville, Memphis e New Orleans
-2º	Vestiários dos colaboradores, Ginásio dos Colaboradores
-3º	Porta de serviço/Segurança, Garagem, Compras, Recursos Humanos, Sala de Formação, Posto Médico, Manutenção, Recepção de Mercadorias, Armazéns
-4º	Lavandaria e rouparia, Escritório das Governantas, Refeitório e Sala de Convívio, Sala Comissão de Trabalhadores
-5º	Instalações Técnicas: dispensa, cave, “arquivo morto”, quadros elétricos, bomba de água de incêndios

Fonte: manual de acolhimento – Sheraton

Na tabela acima referida expõe-se os vários tipos de serviço em cada piso do hotel. O Sheraton Lisboa conta com 369 quartos distribuídos entre o 2º e o 25º piso. Por motivos de superstição hoteleira, o nº 13 não foi atribuído. De acordo com as características e especificidade, os quartos subdividem-se em cinco tipologias: 34 Premium, 74 Club, 10 Suites Executivas, 1 Suite Presidencial (23º andar) e 250 Deluxe. Em consonância com a política de inclusão do grupo, o Sheraton Lisboa, dispõe de dois quartos adaptados para deficientes motores (2º andar). De acordo com elevados padrões de qualidade e conforto, todos os quartos do Sheraton Lisboa dispõem de casa de banho privativa, rádio, TV com canais internacionais, cofre, telefone de marcação direta, voice mail, minibar e ar condicionado.

São também de referir os 92 quartos comunicantes, espaços adaptados a famílias, ou clientes com necessidades especiais. Os quartos Deluxe, distribuídos entre o 2º e o 19º piso, são quartos espaçosos, muito acolhedores, com decoração clássica. Nas casas de banho predomina a utilização de pedra mármore portuguesa, conjugada com vidro e espelhos. Os quartos Premium exibem uma decoração contemporânea e confortável, oferecem uma deslumbrante vista sobre a cidade. À chegada, é oferecida aos hóspedes uma garrafa de Vinho do Porto. Num patamar superior de qualidade e requinte com serviços personalizados, existem os quartos Club. Trata-se de acomodações de luxo situadas entre os pisos 20 e 25. O hotel disponibiliza quartos Loyalty (programa de fidelização Marriott), nos pisos 15º, 16º e 17º.

O Club Lounge, no 24º piso, é um espaço privado onde os clientes podem tomar o pequeno-almoço das 7h00 às 10h30 de segunda a sexta-feira, e das 7h00 às 11h00 ao sábado e domingo. Neste espaço, acontece, diariamente, entre as 17 e as 19 horas a *happy hour*, este serviço consiste no alargamento da oferta estando disponíveis um elevado número de snacks para os clientes.

O hotel ainda possui, onze luxuosas suites, localizadas nos pisos superiores, são muito apreciadas e valorizadas por amantes de uma incomparável vista sobre a cidade de Lisboa.

3.3.1. Público-alvo

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa é, desde a sua abertura, um dos hotéis de Lisboa mais requisitados por quem viaja em negócios. Do ponto de vista do “turismo empresarial”, o Sheraton Lisboa, localizado no centro da cidade, em plena zona de intensa atividade empresarial e comercial, é identificado como uma das unidades mais procuradas para a realização de reuniões de trabalho e/ou negócio. Para fazer face ao elevado número de solicitações, existem no hotel, 12 salas de reuniões multifuncionais devidamente apetrechadas com alta tecnologia e wi-fi.

Os principais mercados do Sheraton são, o americano, o português, o francês e o inglês, destacando-se como mercado de maior relevância o segmento dos “clientes em negócio”, quer individualmente, quer em grupo.

3.3.2. Concorrentes

Para identificar os concorrentes do hotel Sheraton Lisboa é necessário, em primeiro lugar, compreender e caracterizar o tipo de cliente que procura o hotel (ponto 3.3.3.). Identificam-se como critérios mais importantes na análise da concorrência, a localização, ou seja, junto à Avenida Fontes Pereira de Melo na proximidade do Marquês de Pombal, Amoreiras e Avenida da Liberdade, a categoria hotel de 5 estrelas, a capacidade do alojamento, superior a 200 quartos, o preço médio da estada, na época baixa e alta, (150/200 euros por noite), os serviços oferecidos (restaurantes, bares, SPA) e por fim as acessibilidades à unidade hoteleira.

Levada a cabo uma pesquisa individual, reforçada com a colaboração do departamento comercial do Sheraton Lisboa, procedeu-se à análise dos concorrentes diretos. Finda a investigação, identificaram-se como os cinco principais concorrentes do Sheraton Lisboa, o Hotel Ritz-Carlton, o Hotel Intercontinental, o Epic Sana Lisboa, o Hotel Tivoli Lisboa e ainda o Hotel Dom Pedro Lisboa.

3.3.3. Estrutura organizacional

Apresenta-se seguidamente a versão mais recente do organograma disponível no Sheraton Lisboa Hotel & SPA.

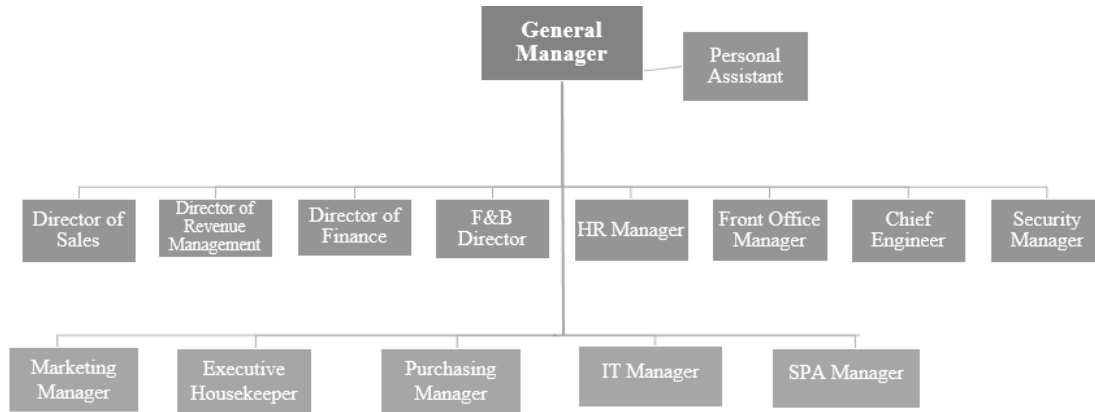


Figura 4 - Organograma
Fonte: elaboração própria

Em termos de gestão de topo, o lugar mais alto na hierarquia é ocupado pelo Diretor Geral, a este, cabe a gestão global da unidade, seguindo linhas orientadoras e diretivas da Marriott. Na coordenação do hotel Sheraton existe, atualmente, um Comité Executivo ao qual pertencem o Diretor Geral, o Diretor de F&B, o Diretor de Vendas e o Diretor Financeiro.

A área da segurança é da responsabilidade do Comité de Segurança, a este cabe definir, planear e operacionalizar as atividades relacionadas com a segurança e o plano de emergência. Ao Comité de Qualidade compete definir estratégias, políticas e práticas conducentes à qualidade dos serviços (*GEI-Guest Experience Index*) e do LRA (cliente-mistério). As questões relacionadas com atividades de bem-estar no hotel, de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental estão a cargo do Comité *Champions*.

O dia-a-dia da unidade é coordenado por variadíssimos setores, com responsabilidades distintas e estruturas e hierarquias internas, nomeadamente, *front office*, departamento de *revenue* e reservas, departamento de andares, departamento comercial e de marketing, departamento de vendas, departamento de manutenção/serviços técnicos, departamento de F&B, departamento financeiro, departamento de compras, departamento de Informática, departamento de recursos humanos, departamento de segurança, departamento de SPA.

3.3.4. O departamento de F&B e os seus outlets

O departamento de comidas e bebidas, coloca à disposição dos clientes da unidade hoteleira, um conjunto de restaurantes e bares com serviços de elevada qualidade. É da responsabilidade do F&B, a secção do *Room Service*, esta destina-se a clientes que preferem permanecer no quarto e beneficiar do serviço disponível durante as 24h. Nos quartos, encontra-se à disposição dos clientes, um minibar abastecido com refrigerantes, aperitivos, digestivos e águas.

Outra das secções do departamento de F&B é chamada de banquetes, estas equipas são responsáveis pela preparação das salas e organização dos coffee breaks para grupos (conferências, seminários, entre outros).

Relativamente à área destinada à cozinha, esta encontra-se dividida em várias secções: cozinha quente, *garde – manger*, cozinha fria e cafetaria. É nestas áreas que é são preparadas as refeições que serão servidas nos diferentes serviços de restauração da unidade hoteleira (inclui refeitório dos trabalhadores). Ainda associadas aos processos de preparação/confeção de alimentos existem duas áreas distintas, uma onde são preparados os doces e sobremesas, a pastelaria, e outra onde são realizadas as operações de lavagem da loiça, a copa.

No Sheraton Lisboa existem dois restaurantes com características diferentes. No piso zero do hotel, junto ao bar, encontra-se o restaurante Lobby Bistro que oferece um serviço de excelência. Em termos gastronómicos, disponibiliza pratos oriundos da cozinha portuguesa e também internacional, é neste restaurante, que são servidos, diariamente, a partir das 7h os PA, o encerramento ocorre pelas 23h.

Com uma localização privilegiada no último piso do hotel, funciona, diariamente ao jantar, entre as 19h30 e as 23h30, o restaurante Panorama. Esta unidade oferece um serviço de elevada qualidade e requinte fruto das luxuosas instalações, da elegância do serviço e do primor da cozinha que o abastece.

Relativamente a bares, existem no Sheraton dois bares, o bar do Lobby, espaço muito apreciado pelo ambiente sofisticado e acolhedor que o caracterizam tornando-o num lugar perfeito para encontros de negócios ou momentos de lazer.

No último piso, com uma vista ímpar sobre a cidade, localiza-se o Panorama Bar, este espaço é muito visitado por clientes à procura de um momento de descontração e degustação de cocktails ou aperitivos.

3.3.5. Tarefas executadas

O estágio teve início a 27 de fevereiro de 2019 e terminou a 27 de agosto de 2019, a principal função desempenhada nesse período foi o apoio administrativo à secretária do departamento de F&B, Sra. Isabel Faria.

Ficou definido, como principal objetivo do estágio, no departamento de F&B, acompanhar e observar os chefes das diferentes secções. Ao longo das semanas, contactou-se com as diferentes realidades dos bastidores. Por outro lado, estava definido, desde o início do estágio, que uma das principais áreas de intervenção, seria a melhoria dos processos de registo e contabilização das horas dos colaboradores extra. Na prossecução deste objetivo, com a colaboração da empresa de trabalho temporário, elaborou-se um mapa, em folha de cálculo (Excel) com o pedido diário de colaboradores extras. Ouvidas as duas partes envolvidas, fornecedor de recursos humanos e Sheraton definiram-se como campos imprescindíveis, nomes, horários, se tomam refeição ou não o número do pedido.

As primeiras semanas do estágio, foram dedicadas à observação das diferentes secções do departamento de F&B, procurou-se, em primeiro lugar, compreender as secções isoladamente. Identificadas as tarefas, os procedimentos e as responsabilidades de cada grupo, a observação passou para um patamar mais abrangente, identificando a relação e a dependência entre as áreas laborais, nomeadamente, cozinhas, pastelaria, copa, restaurantes, banquetes e o secretariado do departamento.

Concluída a observação e compreensão do departamento de F&B, o foco do estágio passou a ser, maioritariamente, o apoio administrativo da secretária de F&B e o Diretor do departamento, Sr. Jerónimo Ferreira. As tarefas desenvolvidas nesse âmbito foram as que se seguem.

- **Elaboração de ementas e *labels***

Elaboração diária, de *labels*, pequenas etiquetas que identificam a comida disponibilizada no *buffet* (anexo 5), habitualmente, em português e em inglês. Igual procedimento para a carta do restaurante Bistro, tratamento de texto e impressão, também em português e inglês, em conformidade com os menus fornecidos pela cozinha principal.

- **Requisições no sistema SAP**

Todo o sistema de aprovisionamento das diferentes secções do Departamento de F&B está suportado pelo sistema informático SAP. Uma das minhas responsabilidades durante o estágio foi o apoio à cozinha no processamento das requisições de ingredientes neste sistema.

- **Colaboradores extra**

Em janeiro de 2019, o Sheraton firmou uma parceria com a Algartempo, empresa de trabalho temporário, gestora de extras, neste caso particular, essencialmente dirigida para o reforço das equipas do serviço de pequeno-almoço. Na sequência desta subcontratação, os procedimentos administrativos de gestão de extras sofreram alterações passando a ser da minha responsabilidade a emissão das folhas de presença dos colaboradores. No final de cada semana, os mapas elaborados eram submetidos à apreciação do Diretor do F&B para validação. Depois de recolhida a assinatura do Diretor, os originais das folhas são entregues aos seguranças e as cópias nas diferentes secções, onde os trabalhadores virão a assinar. Os colaboradores extras assinam as folhas, 4 vezes por dia, à entrada e à saída do edifício (segurança) bem como à chegada e à saída da secção onde trabalham. No final de cada mês, as faturas da empresa de trabalho temporário são conferidas pela secretária do departamento. Havendo concordância entre as faturas remetidas pelo fornecedor e os registos internos de horas efetivamente trabalhadas no hotel, as faturas são encaminhadas para a contabilidade para liquidação.

- **Elaboração de folhas de horas mensais para abono**

Entre os dias 15 e 18 de cada mês, cabe ao secretariado do departamento de F&B preencher os mapas de assiduidade mensal de cada colaborador daquele departamento, à exceção dos trabalhadores da copa, cujos mapas são da responsabilidade do chefe daquela secção. Estes mapas, compilam toda a informação sobre a assiduidade de um colaborador num determinado prazo, férias, baixa médica, folgas, depois de preenchidos são

remetidos para o departamento de recursos humanos que depois de, cruzar a informação com os registos biométricos de assiduidade mandam processar os salários ao departamento Financeiro. Sendo uma das atribuições, no âmbito do estágio, apoiar a secretária do departamento em todas estas diligências relativas à compilação de informação.

• **Colaboração/apoio na gestão de eventos e banquetes**

No Sheraton Lisboa, existe dentro do departamento de F&B, um serviço de banquetes secção responsável pelo planeamento, operacionalização e organização de eventos. Cabe ao assistente de direcção do F&B organizar, coordenar e gerir os eventos que vão acontecendo no hotel. No início de cada semana é realizado um *briefing* com os responsáveis pelas diferentes prestações de serviço no âmbito dos eventos. A reunião tem como objetivo comunicar aos intervenientes os números de grupos agendados para essa semana, bem como analisar, detalhadamente, as especificidades de cada um deles procedendo-se à distribuição das responsabilidades. A um nível mais operacional, existe uma reunião diária para definição de tarefas, horários, afetação de recursos humanos e *layout* para montagem do buffet. É frequente existirem, por solicitação do cliente, alterações ao planeamento elaborado no início da semana, trata-se de ajustes na composição, números de participantes, horários, informações transmitidas às equipas na reunião diária pré-serviço.

O facto de o estágio ter acontecido na encruzilhada das várias secções do departamento de F&B, permitiu um contacto com um vasto leque de serviços e operações promovendo uma visão transversal do departamento. Por manifestar uma permanente preocupação com as questões da sustentabilidade, o combate ao desperdício e a poupança dos recursos naturais, e por considerar que era possível conciliar as atividades de apoio ao Departamento de F&B com o mesmo, foi proposto desenvolver, durante o estágio, um caso de estudo subordinado ao tema, desperdício alimentar, no serviço de pequeno-almoço, refeições geradoras significativo desperdício alimentar (fotos anexo 4).

Nesta era de mudança de paradigma relativamente às questões ambientais o Sheraton vive dias de mudança, implementando novos processos de utilizar, reutilizar e reciclar os recursos disponíveis. O caso de estudo proposto enquadra-se nesta nova realidade e a necessidade de monitorizar, compreender e melhorar os consumos. A escolha do serviço de pequeno-almoço justifica-se pelo facto de ser um serviço

disponibilizado em formato de *buffet*, que, por definição cria maior quantidade de desperdícios.

3.4. As entrevistas

As entrevistas foram uma mais valia para a elaboração do caso de estudo, pois foi através destas que foi possível compreender mais concretamente o tema estudado, uma vez que estas ajudaram a ter uma melhor perceção do desperdício alimentar no hotel.

Refere-se, a título de exemplo, a entrevista realizada ao Diretor de F&B (anexo1) que esclarece que o Sheraton se encontra alinhado com uma política de combate ao desperdício presente no grupo há mais de duas décadas. O mesmo Diretor refere ainda a aposta na formação e no envolvimento das equipas, contudo, deixa em aberto a possibilidade de melhorar o desempenho ambiental da unidade. Este testemunho veio validar a essência do caso de estudo que se propunha realizar, existe de facto, no Sheraton, espaço para melhorar o combate ao desperdício alimentar no serviço de pequenos-almoços. A resposta à pergunta 11, não deixa dúvidas, faltam ações de sensibilização para, a médio prazo, conseguir uma maior consciencialização, quer das equipas, quer dos clientes, para se tornarem cidadãos mais atentos, agentes do combate ao desperdício.

Verificou-se coerência entre os testemunhos do Diretor de F&B e do chefe de sala, a crença que o Sheraton está empenhado em combater o desperdício alimentar é partilhada por ambos. De igual modo, a monitorização diária, as estratégias de reencaminhamento e reaproveitamento são referidas como práticas já implementadas, no entanto, na entrevista com o chefe de sala (anexo 2) fica exposta a necessidade de resolver o desperdício ao fim de semana e o foco na consciencialização do cliente para que este também adote um comportamento mais sustentável.

Num outro nível da hierarquia, observou-se um certo distanciamento, o empregado de mesa (anexo 3) referiu com frequência que as decisões são tomadas superiormente e que ele apenas executa, no entanto, à semelhança dos outros entrevistados, refere com forte convicção, que as quantidades de alimentos desperdiçadas pelos clientes são exageradas e que deveriam promover ações de sensibilização para reduzir este desperdício inaceitável.

Apresentam-se, no quadro abaixo, algumas das mais importantes informações retiradas das entrevistas realizadas. As respostas obtidas estão divididas em quatro pontos chave: prevenção, redistribuição, reciclagem e recuperação.

Tabela 8 - Resumo das entrevistas

Dimensões	Resultado das entrevistas
Prevenção	<ul style="list-style-type: none"> • Existem, no plano de formação orientado pelo departamento de RH, ações de sensibilização e formação específica, para todos os trabalhadores, para promover o combate ao DA. • Comportamento e responsabilidade social individual dos colaboradores face à temática do DA. • Formação <i>on job</i>, subordinada ao tema do DA e boas práticas para o seu combate, nas diferentes secções do hotel. • Existem reuniões semanais entre os vários diretores dos departamentos para analisar indicadores importantes (taxa ocupação, etnias, idade...) essenciais para controlar o DA. • Reuniões com colaboradores do departamento. • Existe um formulário do rácio de <i>food cost</i> que é realizado para averiguar o consumo médio de cada item. • Menus específicos concebidos de acordo com indicadores relevantes para a redução do DA. • Comunicação entre a sala e a cozinha.
Redistribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de várias parcerias para encaminhamento de sobras, a mais importante é com a Junta de Freguesia de Arroios. • Encaminhamento de excedentes do PA para o refeitório dos trabalhadores, criação de novos pratos para venda noutros serviços do hotel (pudim de pão, açorda, batidos de fruta ...) e outros <i>outlets</i>. • Aumentar a sensibilização do pessoal e do cliente no que toca à importância da redistribuição para procurar reduzir o que é inevitavelmente considerado lixo depois do serviço.
Reciclagem	<ul style="list-style-type: none"> • Asseguram a separação de todos os tipos de lixo no interior do hotel, no entanto, não existe a garantia que essa separação seja 100% eficaz no destino final (parceria com a TRIU). • Existem, no plano de formação orientado pelo departamento de RH, ações de sensibilização e formação específica, para todos os trabalhadores, subordinadas ao tema separação de lixos, reciclagem e proteção do meio ambiente. • Seguindo a política ambiental da Marriott, o hotel encaminha, diariamente, para compostagem, para um parceiro externo (TRIU) a matéria orgânica processada não consumida e não aproveitável.
Recuperação	<ul style="list-style-type: none"> • Por parte do hotel não é realizado, apenas existe o conhecimento de parceria com a empresa TRIU.

Fonte: elaboração própria

3.5. Enquadramento geral do caso de estudo

Antes de iniciar o caso de estudo, para um melhor enquadramento do mesmo, é importante descrever o funcionamento o serviço de pequeno-almoço no hotel Sheraton. Depois de uma breve apresentação das operações serão expostos os dados recolhidos e respetiva interpretação.

O serviço de pequeno-almoço está a cargo de uma equipa, constituída por um chefe de sala coordenador do grupo, com este colaboram um copeiro, um cafeteiro, uma *hostess* e ainda 4 a 6 empregados de mesa em função do número de PA's a servir.

Relativamente à composição do buffet, existem menus pré-definidos com uma variedade de produtos standard, todavia, fruto da diversidade e especificidade dos grupos alojados, é frequentemente necessário introduzir novos itens para satisfação de requisitos especiais.

Conforme exposto na metodologia, este estudo teve como questão de partida: será possível quantificar o custo do desperdício alimentar produzido no serviço de pequeno-almoço do Restaurante Bistro do Sheraton Lisboa tendo em vista a mitigação do mesmo e conseqüente redução de custos? Torna-se então essencial, num primeiro momento, observar, verificar e quantificar o desperdício alimentar que é efetivamente produzido. Concluídas as fases de caracterização e quantificação das quantidades desperdiçadas e respetivos custos, é necessário definir estratégias, alinhadas com uma política global de melhoria do desempenho ambiental da organização, medidas efetivas conducentes à redução de custos supérfluos suportados pelo departamento de F&B.

Na prossecução deste objetivo, ouvidos os responsáveis pelo serviço de pequenos-almoços, começou-se por elencar os produtos alimentares de maior relevância para o estudo proposto. Analisada a extensa lista de bens alimentares disponibilizados, considerou-se improdutivo estudar a totalidade dos itens, uns pela possibilidade de serem usados em vários dias do PA, uns pelo seu caráter pontual, outros, pelo seu baixo custo não foram tidos em conta. Foram criadas famílias de alimentos, de forma a chegar a praticamente todos os produtos desperdiçados.

Identificados os produtos objeto de estudo, definiram-se 3 etapas seguintes, contagem/pesagem pré-buffet, contagem/pesagem das sobras e por fim, registo do(s) destino(s) às das sobras.

Importa referir, que conforme explanado nas tabelas mais à frente, às pesagens efetuadas no início do serviço de PA, são somadas todas as parcelas, item a item, repostas no buffet no decorrer do serviço.

Foi utilizada uma balança calibrada, com máximo de 20kg e mínimo de 500 gramas e com precisão de 20g. Para o ovo líquido foi utilizado um copo medidor e os restantes produtos foram contados manualmente.

Apresenta-se, na figura 5, um esquema com as 4 etapas do processo de investigação realizadas ao longo dos 12 dias do caso de estudo.



Figura 5 - Etapas para realização do caso de estudo
Fonte: elaboração própria

3.6. Tabelas de alimentos desperdiçados no pequeno-almoço

Apresentam-se, nas tabelas (9 a 16) que se seguem, as quantidades de produtos, por famílias, disponibilizados diariamente, no serviço de pequeno-almoço, bem como as porções sobrantes e respetivos destinos. De referir que todos os itens não consumidos foram considerados desperdício alimentar, mesmo que reaproveitados no refeitório/bar do hotel ou doados para a Junta de Freguesia de Arroios.

Todas as tabelas e gráficos apresentados seguidamente são de elaboração própria.

Na tabela 9, encontram-se os dados relativos à “família” padaria (pão de deus, pão-bolinhas e pão-chapata). Nesta tabela é possível observar a informação relativa ao fornecimento de pão, a quantidade inicial disponibilizada, a reposição ao longo do serviço do PA e ainda as sobras contabilizadas no fim do pequeno-almoço. Indicam-se igualmente os destinos, lixo ou refeitório. Finalmente, é registada na tabela, a percentagem diária de desperdício de cada tipo de pão, bem como a percentagem total de cada tipo de pão.

Tabela 9 - Padaria

Padaria	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		Unidade	Unidade	Unidade	Unidade		Unidade		
Pão-Bolinhas	01/ago	36	10	46	9	Refeitório	9	0	19,6%
	02/ago	36	40	76	10	Refeitório	10	0	13,2%
	03/ago	36	10	46	7	Lixo	0	7	15,2%
	04/ago	36	10	46	6	Lixo	0	6	13,0%
	05/ago	36	20	56	0	Na	0	0	0,0%
	06/ago	36	10	46	8	Refeitório	8	0	17,4%
	07/ago	36	30	66	0	Na	0	0	0,0%
	08/ago	36	30	66	18	Refeitório	18	0	27,3%
	09/ago	36	10	46	21	Refeitório	21	0	45,7%
	10/ago	36	45	81	19	Lixo	0	19	23,5%
	11/ago	36	0	36	12	Lixo	0	12	33,3%
	12/ago	36	0	36	15	Refeitório	15	0	41,7%
	Total		432	215	647	125		81	44
Pão-Deus	01/ago	14	5	19	0	Na	0	0	0,0%
	02/ago	18	0	18	0	Na	0	0	0,0%
	03/ago	15	0	15	7	Lixo	0	7	46,7%
	04/ago	14	0	14	5	Lixo	0	5	35,7%
	05/ago	16	0	16	0	Na	0	0	0,0%
	06/ago	14	5	19	0	Na	0	0	0,0%
	07/ago	14	8	22	0	Na	0	0	0,0%
	08/ago	14	8	22	2	Refeitório	2	0	9,1%
	09/ago	15	4	19	0	Na	0	0	0,0%
	10/ago	16	12	28	2	Lixo	0	2	7,1%
	11/ago	14	5	19	0	Na	0	0	0,0%
	12/ago	14	0	14	0	Na	0	0	0,0%
	Total		178	47	225	16		2	14
Pão- Chapata	01/ago	35	0	35	0	Na	0	0	0,0%
	02/ago	35	4	39	0	Na	0	0	0,0%
	03/ago	0	0	0	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	35	5	40	0	Na	0	0	0,0%
	05/ago	35	5	40	4	Refeitório	4	0	10,0%
	06/ago	35	5	40	6	Refeitório	6	0	15,0%
	07/ago	35	5	40	2	Refeitório	2	0	5,0%
	08/ago	35	0	35	0	Na	0	0	0,0%
	09/ago	35	0	35	0	Na	0	0	0,0%
	10/ago	35	5	40	0	Na	0	0	0,0%
	11/ago	35	5	40	5	Lixo	0	5	12,5%
	12/ago	35	0	35	8	Refeitório	8	0	22,9%
	Total		385	34	419	25		20	5

Na tabela 10 encontram-se apresentados os dados relativos à “família” pastelaria (napolitanas de chocolate, donuts, minibolas de Berlim e as tranças de maçã), quantidade inicial, reposição, encaminhamento dado às sobras (refeitório ou lixo) e percentagens por item de desperdício.

Tabela 10 - Pastelaria

Pastelaria	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		Unidade	Unidade	Unidade	Unidade		Unidade	Unidade	
Napolitana de chocolate	01/ago	30	12	42	8	Refeitório	8	0	19,0%
	02/ago	30	20	50	5	Refeitório	5	0	10,0%
	03/ago	30	0	30	4	Lixo	0	4	13,3%
	04/ago	30	0	30	8	Lixo	0	8	26,7%
	05/ago	30	17	47	10	Lixo	0	10	21,3%
	06/ago	30	20	50	13	Refeitório	13	0	26,0%
	07/ago	30	12	42	7	Refeitório	7	0	16,7%
	08/ago	30	0	30	1	Lixo	0	1	3,3%
	09/ago	30	0	30	4	Refeitório	4	0	13,3%
	10/ago	30	23	53	11	Lixo	0	11	20,8%
	11/ago	30	17	47	16	Lixo	0	16	34,0%
	12/ago	30	11	41	7	Refeitório	7	0	17,1%
Total		360	132	492	94		44	50	18,5%
Donuts	01/ago	15	5	20	2	Lixo	0	2	10,0%
	02/ago	15	7	22	1	Refeitório	1	0	4,5%
	03/ago	15	9	24	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	15	7	22	0	Na	0	0	0,0%
	05/ago	15	21	36	5	Refeitório	5	0	13,9%
	06/ago	15	0	15	0	Na	0	0	0,0%
	07/ago	15	23	38	7	Refeitório	7	0	18,4%
	08/ago	15	5	20	4	Lixo	0	4	20,0%
	09/ago	15	23	38	5	Refeitório	5	0	13,2%
	10/ago	15	35	50	15	Lixo	0	15	30,0%
	11/ago	15	2	17	1	Refeitório	1	0	5,9%
	12/ago	15	0	15	0	Na	0	0	0,0%
Total		180	137	317	40		19	21	9,7%
Tranças-maçã	01/ago	30	5	35	4	Lixo	0	4	11,4%
	02/ago	30	11	41	5	Refeitório	5	0	12,2%
	03/ago	30	10	40	2	Lixo	0	2	5,0%
	04/ago	30	5	35	0	Na	0	0	0,0%
	05/ago	30	23	53	5	Refeitório	5	0	9,4%
	06/ago	30	0	30	8	Lixo	0	8	26,7%
	07/ago	30	28	58	7	Refeitório	7	0	12,1%
	08/ago	30	6	36	4	Lixo	0	4	11,1%
	09/ago	30	22	52	7	Refeitório	7	0	13,5%
	10/ago	30	30	60	12	Lixo	0	12	20,0%
	11/ago	30	4	34	3	Lixo	0	3	8,8%
	12/ago	30	0	30	8	Refeitório	8	0	26,7%
Total		360	144	504	65		32	33	13,1%
Mini bola de Berlim	01/ago	18	5	23	5	Refeitório	5	0	21,7%
	02/ago	18	30	48	7	Refeitório	7	0	14,6%
	03/ago	18	10	28	2	Lixo	0	2	7,1%
	04/ago	18	25	43	4	Lixo	0	4	9,3%
	05/ago	18	30	48	3	Lixo	0	3	6,3%
	06/ago	18	0	18	10	Lixo	0	10	55,6%
	07/ago	18	25	43	7	Refeitório	7	0	16,3%
	08/ago	18	5	23	3	Refeitório	3	0	13,0%
	09/ago	18	25	43	15	Refeitório	15	0	34,9%
	10/ago	18	30	48	5	Lixo	0	5	10,4%
	11/ago	18	16	34	9	Lixo	0	9	26,5%
	12/ago	18	0	18	2	Refeitório	2	0	11,1%
Total		216	201	417	72		39	33	18,9%

Na tabela 11, regista-se a informação relativa ao produto ovo líquido. As contagens foram efetuadas com recurso a copo medidor (L). Foi usada a unidade litro, por tratar-se de uma mistura produzida na cozinha, ou seja, sempre que se refere ovo líquido falamos em ovo processado, ovo mexido pronto a consumir. As quantidades iniciais fornecidas são sempre do mesmo valor, 3L.

Tabela 11 - Ovo inteiro líquido

Ovo	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		L	L	L	L		L	L	
Ovo inteiro líquido	01/ago	3	3	4	0	Na	0	0	0,0%
	02/ago	3	3	6	0	Na	0	0	0,0%
	03/ago	3	4	7	0,5	Lixo	0	0,5	7,1%
	04/ago	3	5,5	8,5	1,5	Lixo	0	1,5	17,6%
	05/ago	3	4,5	7,5	0,7	Junta Freg. Arroios	0,7	0	9,3%
	06/ago	3	4	7	2	Junta Freg. Arroios	2	0	28,6%
	07/ago	3	5	8	1	Junta Freg. Arroios	1	0	12,5%
	08/ago	3	3,5	6,5	0	Na	0	0	0,0%
	09/ago	3	4	7	1	Junta Freg. Arroios	1	0	14,3%
	10/ago	4	4,5	8,5	1,2	Lixo	0	1,2	14,1%
	11/ago	3	5	8	2,5	Lixo	0	2,5	31,3%
	12/ago	3	3	6	1	Junta Freg. Arroios	1		16,7%
Total		37	49	84	11,4		5,7	5,7	12,6%

A tabela 12 traduz a análise efetuada sobre a “família” croissants, são disponibilizados dois tipos de croissants, folhado e o brioche. Ambos, têm quantidades pré-definidas colocados diariamente, no buffet, 30 e 18 respetivamente. À semelhança, do anteriormente referido para os outros itens objeto de estudo, a tabela 13, compila informação relativa às quantidades e destinos das sobras, e ainda, percentagens de desperdícios individuais e globais.

Tabela 12 - Croissants

Croissants	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		Unidade	Unidade	Unidade	Unidade		Unidade	Unidade	
Croissant brioche	01/ago	18	0	18	8	Refeitório	8	0	44,4%
	02/ago	18	10	28	5	Lixo	0	5	17,9%
	03/ago	18	10	28	10	Lixo	0	10	35,7%
	04/ago	18	10	28	3	Lixo	0	3	10,7%
	05/ago	18	15	33	5	Refeitório	5	0	15,2%
	06/ago	18	10	28	2	Refeitório	2	0	7,1%
	07/ago	18	7	25	5	Refeitório	5	0	20,0%
	08/ago	18	0	18	2	Refeitório	2	0	11,1%
	09/ago	18	0	18	0	Na	0	0	0,0%
	10/ago	18	20	38	5	Lixo	0	5	13,2%
	11/ago	18	5	23	8	Lixo	0	8	34,8%
	12/ago	18	0	18	2	Lixo	0	2	11,1%
Total		216	87	303	55		22	33	18,4%
Croissant folhado	01/ago	30	10	40	10	Refeitório	10	0	33,3%
	02/ago	30	15	45	15	Refeitório	15	0	27,5%
	03/ago	30	10	40	11	Lixo	0	11	50,0%
	04/ago	30	30	60	30	Lixo	0	30	17,1%
	05/ago	30	40	70	12	Refeitório	12	0	49,0%
	06/ago	30	21	51	25	Refeitório	25	0	16,3%
	07/ago	30	50	80	13	Refeitório	13	0	11,1%
	08/ago	30	15	45	5	Refeitório	5	0	13,3%
	09/ago	30	45	75	10	Refeitório/lixo	5	5	13,0%
	10/ago	30	70	100	13	Lixo	0	13	44,0%
	11/ago	30	20	50	22	Lixo	0	22	35,0%
	12/ago	30	10	40	14	Refeitório	14	0	28,1%
Total		360	336	696	180		99	81	28,1%

A tabela 13 retrata a análise realizada à “família” dos quentes, o bacon fatiado, as salsichas frescas, os cogumelos e os crepes de legumes, são os produtos colocados em *rechauds*. Os quentes são os componentes do buffet com maior procura no serviço do pequeno-almoço. As quantidades são apresentadas em kg e é possível perceber que existem grandes quantidades de desperdício reaproveitado.

Tabela 13 - Quentes

Quentes	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		kg	kg	kg	kg		kg	kg	
Bacon fatiado	01/ago	1	3,5	4,5	0,3	Junta Freg. Arroios	0,3	0	6,7%
	02/ago	1	3,5	4,5	1	Junta Freg. Arroios	1	0	22,2%
	03/ago	1	2	3	0,5	Lixo	0	0,5	16,7%
	04/ago	1	5	6	1,2	Lixo	0	1,2	20,0%
	05/ago	2	4,5	6,5	1,1	Junta Freg. Arroios	1,1	0	16,9%
	06/ago	1	3,5	4,5	0,9	Junta Freg. Arroios	0,9	0	20,0%
	07/ago	2	6	8	0,4	Junta Freg. Arroios	0,4	0	5,0%
	08/ago	1	2,5	3,5	0,7	Junta Freg. Arroios	0,7	0	20,0%
	09/ago	1	3,5	4,5	1,1	Junta Freg. Arroios	1,1	0	24,4%
	10/ago	2	7,5	9,5	1	Lixo	0	1	10,5%
	11/ago	1	3	4	0,5	Lixo	0	0,5	12,5%
	12/ago	1	3	4	0,5	Junta Freg. Arroios	0,5	0	12,5%
	Total	15	47,5	62,5	9,2		6	3,2	15,6%
Cogumelos	01/ago	2,5	1	3,5	1	Junta Freg. Arroios	1	0	28,6%
	02/ago	2,5	2	4,5	1,2	Junta Freg. Arroios	1,2	0	26,7%
	03/ago	2,5	1	3,5	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	2,5	2	4,5	1	Lixo	0	1	22,2%
	05/ago	2,5	2	4,5	0	Na	0	0	0,0%
	06/ago	2,5	3	5,5	0,5	Junta Freg. Arroios	0,5	0	9,1%
	07/ago	2,5	2	4,5	0,2	Junta Freg. Arroios	0,2	0	4,4%
	08/ago	2,5	2	4,5	1,3	Junta Freg. Arroios	1,3	0	28,9%
	09/ago	2,5	2	4,5	0	Na	0	0	0,0%
	10/ago	2,5	4	6,5	1	Lixo	0	1	15,4%
	11/ago	2,5	2	4,5	0,6	Lixo	0	0,6	13,3%
	12/ago	2,5	2	4,5	4	Junta Freg. Arroios	4	0	88,9%
	Total	30	25	55	10,8		8,2	2,6	19,8%
Salsichas frescas	01/ago	2	4	6	1,5	Junta Freg. Arroios	1,5	0	25,0%
	02/ago	2	3	5	0,9	Junta Freg. Arroios	0,9	0	18,0%
	03/ago	2	3	5	1	Lixo	0	1	20,0%
	04/ago	2	3	5	0,5	Lixo	0	0,5	10,0%
	05/ago	2	4	6	1,3	Junta Freg. Arroios	1,3	0	21,7%
	06/ago	2	5	7	2,9	Junta Freg. Arroios	2,9	0	41,4%
	07/ago	2	5	7	2,5	Junta Freg. Arroios	2,5	0	35,7%
	08/ago	2	3	5	2,1	Junta Freg. Arroios	2,1	0	42,0%
	09/ago	2	3	5	1,7	Junta Freg. Arroios	1,7	0	34,0%
	10/ago	2	6	8	1,8	Lixo	0	1,8	22,5%
	11/ago	2	4	6	1,7	Lixo	0	1,7	28,3%
	12/ago	2	4	6	2,3	Junta Freg. Arroios	2,3	0	38,3%
	Total	24	47	71	20,2		15,2	5	28,1%
Crepes de legumes		Unidade	Unidade	Unidade	Unidade		Unidade	Unidade	
	01/ago	40	0	40	12	Junta Freg. Arroios	12	0	30,0%
	02/ago	40	20	60	29	Junta Freg. Arroios	29	0	48,3%
	03/ago	40	15	55	14	Lixo	0	14	25,5%
	04/ago	40	20	60	19	Lixo	0	19	31,7%
	05/ago	40	30	70	21	Junta Freg. Arroios	21	0	30,0%
	06/ago	40	10	50	15	Junta Freg. Arroios	15	0	30,0%
	07/ago	40	40	80	27	Junta Freg. Arroios	27	0	33,8%
	08/ago	40	0	40	10	Junta Freg. Arroios	10	0	25,0%
	09/ago	40	20	60	6	Junta Freg. Arroios	6	0	10,0%
	10/ago	40	55	95	33	Lixo	0	33	34,7%
	11/ago	40	10	50	26	Lixo	0	26	52,0%
12/ago	40	0	40	11	Junta Freg. Arroios	11	0	27,5%	
	Total	480	220	700	223		131	92	31,5%

Na tabela 14, encontra-se a família dos queijos, selecionou-se o queijo fresco e o queijo flamengo. Os queijos frescos são contados à unidade e o queijo flamengo é fatiado e pesado (kg). Em consequência da sua fragilidade em termos organoléticos, o queijo fresco é um produto que nunca é reaproveitado, em contrapartida, por ser um produto bastante estável, o queijo flamengo é guardado na refrigeração e consumido em serviços seguintes.

Tabela 14 - Queijos

Queijos	Data	Qtd. inicial	Acréscimo	Total disponibilizado	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		Unidade	Unidade	Unidade	Unidade		Unidade	Unidade	
Queijo fresco	01/ago	15	15	30	5	Lixo	0	5	16,7%
	02/ago	20	15	35	10	Lixo	0	10	28,6%
	03/ago	15	10	25	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	15	15	30	3	Lixo	0	3	10,0%
	05/ago	20	20	40	10	Lixo	0	10	25,0%
	06/ago	15	15	30	7	Lixo	0	7	23,3%
	07/ago	15	10	25	4	Lixo	0	4	16,0%
	08/ago	15	15	30	0	Na	0	0	0,0%
	09/ago	15	10	25	5	Lixo	0	5	20,0%
	10/ago	20	20	40	10	Lixo	0	10	25,0%
	11/ago	15	10	25	5	Lixo	0	5	20,0%
	12/ago	15	10	25	7	Lixo	0	7	28,0%
Total		195	165	360	66		0	66	17,7%
Queijo flamengo		kg	kg	kg	kg		kg	kg	
	01/ago	0,65	1,2	1,85	0	Na	0	0	0,0%
	02/ago	0,65	1,5	2,15	0,5	Dia seguinte	0,5	0	23,3%
	03/ago	0,65	0,5	1,15	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	0,65	1,7	2,35	0,2	Dia seguinte	0,2	0	8,5%
	05/ago	0,65	1,3	1,95	0,2	Lixo	0	0,2	10,3%
	06/ago	0,65	1,2	1,85	0,4	Dia seguinte	0,4	0	21,6%
	07/ago	0,65	0,7	1,35	0	Na	0	0	0,0%
	08/ago	0,65	0,4	1,05	0	Na	0	0	0,0%
	09/ago	0,65	1	1,65	0,3	Dia seguinte	0,3	0	18,2%
	10/ago	0,65	1,9	2,55	0,5	Lixo	0	0,5	19,6%
	11/ago	0,65	0,65	1,3	0	Na	0	0	0,0%
12/ago	0,65	0,5	1,15	0,5	Dia seguinte	0,5	0	43,5%	
Total		7,8	12,55	20,35	2,6		1,9	0,7	12,1%

Finalmente, nas tabelas 15 e 16 encontra-se o comportamento da “família” da fruta composta por abacaxi, laranja, melão, mamão e melancia. A fruta é um elemento chave no buffet e são servidas e consumidas grandes quantidades. A unidade usada é o kg.

Uma vez que este caso estudo de caso apenas se foca no desperdício alimentar do buffet após o serviço de PA, na análise realizada na família fruta, não foi considerado o peso inicial da fruta com casca e sem corte, ou seja, os pesos indicados dizem respeito a fruta disponibilizada pronta a consumir.

Tabela 15 - Fruta

Fruta	Data	Qtd. disponibilizada	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		kg	kg		kg	kg	
Abacaxi	01/ago	7,2	2,3	Bares	2,3	0	31,9%
	02/ago	6,5	2,1	Bares	2,1	0	32,3%
	03/ago	4,8	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	5,5	0	Na	0	0	0,0%
	05/ago	6,3	3,1	Refeitório	3,1	0	49,2%
	06/ago	6,2	0,8	Bares	0,8	0	12,9%
	07/ago	8,3	1,4	Bares	1,4	0	16,9%
	08/ago	5,1	0	Na	0	0	0,0%
	09/ago	5	0,9	Bares	0,9	0	18,0%
	10/ago	10,2	2,5	Lixo	0	2,5	24,5%
	11/ago	7,7	1,6	Bares	1,6	0	20,8%
	12/ago	4,3	0,2	Bares	0,2	0	4,7%
	Total	77,1	14,9		12,4	2,5	17,6%
Laranja	01/ago	3,2	0,4	Refeitório	0,4	0	12,5%
	02/ago	4,6	1,1	Bares	1,1	0	23,9%
	03/ago	3,7	1,7	Bares	1,7	0	45,9%
	04/ago	6,7	1,9	Bares	1,9	0	28,4%
	05/ago	8,5	2,2	Bares	2,2	0	25,9%
	06/ago	7,3	1,5	Bares	1,5	0	20,5%
	07/ago	4,8	0,8	Lixo	0	0,8	16,7%
	08/ago	3,7	1,7	Bares	1,7	0	45,9%
	09/ago	4,4	1,3	Bares	1,3	0	29,5%
	10/ago	7,7	2	Lixo	0	2	26,0%
	11/ago	4,1	0,6	Bares	0,6	0	14,6%
	12/ago	3,8	0,2	Lixo	0	0,2	5,3%
	Total	62,5	15,4		12,4	3	24,6%
Melão	01/ago	7,2	1,7	Bares	1,7	0	23,6%
	02/ago	8,5	3,1	Bares	3,1	0	36,5%
	03/ago	6,5	1,4	Lixo	0	1,4	21,5%
	04/ago	9,6	2,3	Lixo	0	2,3	24,0%
	05/ago	9,4	2,6	Refeitório	2,6	0	27,7%
	06/ago	8,3	0,9	Bares	0,9	0	10,8%
	07/ago	10,1	1,4	Bares	1,4	0	13,9%
	08/ago	5,2	1,1	Bares	1,1	0	21,2%
	09/ago	5,3	0,3	Lixo	0	0,3	5,7%
	10/ago	12,3	1,9	Lixo	0	1,9	15,4%
	11/ago	5,7	1,2	Bares	1,2	0	21,1%
	12/ago	4,4	1,5	Bares	1,5	0	34,1%
	Total	92,5	19,4		13,5	5,9	21,3%

Tabela 16 - Fruta 1

Fruta	Data	Qtd. disponibilizada	Sobras	Destino	Reutilizado	Lixo	% desperdício
		kg	kg		kg	kg	
Mamão	01/ago	12,5	2,2	Bares	2,2	0	17,6%
	02/ago	10,3	4,3	Bares	4,3	0	41,7%
	03/ago	11,5	2,7	Bares	2,7	0	23,5%
	04/ago	16,1	4,4	Lixo	0	4,4	27,3%
	05/ago	10,8	1,3	Refeitório	1,3	0	12,0%
	06/ago	13,7	0,7	Lixo	0	0,7	5,1%
	07/ago	14,2	3,9	Bares	3,9	0	27,5%
	08/ago	11	0,5	Lixo	0	0,5	4,5%
	09/ago	12,7	6,1	Bares	6,1	0	48,0%
	10/ago	17,3	5,8	Lixo	0	5,8	33,5%
	11/ago	9,5	3,2	Bares	3,2	0	33,7%
	12/ago	10,4	2,2	Bares	2,2	0	21,2%
	Total	150	37,3		25,9	11,4	24,6%
Melancia	01/ago	7,5	0,9	Bares	0,9	0	12,0%
	02/ago	12,5	3,3	Bares	3,3	0	26,4%
	03/ago	6,9	0	Na	0	0	0,0%
	04/ago	15,5	3,6	Lixo	0	3,6	23,2%
	05/ago	16,2	2,1	Bares	2,1	0	13,0%
	06/ago	7,8	0,7	Lixo	0	0,7	9,0%
	07/ago	10,2	1,8	Bares	1,8	0	17,6%
	08/ago	8,6	1,9	Bares	1,9	0	22,1%
	09/ago	9,5	1,5	Refeitório	1,5	0	15,8%
	10/ago	16	3,1	Bares	3,1	0	19,4%
	11/ago	14,1	2,7	Bares	2,7	0	19,1%
	12/ago	10,3	0,6	Lixo	0	0,6	5,8%
	Total	135,1	22,2		17,3	4,9	15,3%

3.7. Análise dos resultados

Os dados recolhidos foram inseridos em tabelas acima expostas e estão divididos, em 7 famílias, como já referido anteriormente no ponto 3.6.

Tabela 9 - Padaria, existem três tipos de pão, o pão-bolinhas com 647 unidades, pão de deus com 225 unidades e o pão-chapata com 419 unidades e sobraram no fim do serviço 125, 16 e 25, respetivamente. Toda a padaria fornecida e não consumida no serviço de pequeno-almoço, no Sheraton, é reutilizada no refeitório, para consumo interno dos trabalhadores durante as diferentes refeições do dia. Esta prática não foi seguida aos fins de semana no período do caso de estudo, pelo que as sobras de padaria dos dias 3, 4, 10 e 11 de agosto foram colocadas no lixo. Em média de desperdício o pão-bolinhas é o que apresenta um valor mais alto, 20,8%.

Tabela 10 - Pastelaria, as quantidades de produtos de pastelaria disponibilizadas no início do buffet são todos os dias as mesmas, 492 unidades de napolitanas de chocolate, donuts 317 unidades, folhados de maçã 504 unidades e de bolas de Berlim, 417 unidades. Ao longo dos 12 dias do caso de estudo contabilizaram-se como sobras, 94, 40, 65 e 72 respetivamente, ou seja, 271 unidades. Foram rejeitadas 137 unidades e colocadas no lixo por ou não apresentarem os requisitos mínimos de qualidade para serem aproveitadas ou por ser fim de semana e não existir canal para reaproveitamento.

Tabela 11 - Ovo líquido, em 12 dias foram disponibilizados 84 litros de ovo líquido. Na abertura do buffet são, diariamente, colocados 3 litros de ovos mexidos, procedendo-se, em função do consumo a sucessivas reposições. Contabilizaram-se, ao longo dos 12 dias do estudo, 11,4 litros de sobras sendo estas encaminhadas para a Junta de Freguesia de Arroios, entidade externa recetora dos excedentes alimentares do serviço de pequeno. À semelhança do que sucede com os produtos de pastelaria e croissants, o encaminhamento das sobras de ovo líquido não é assegurado ao fim de semana, por não existir, nestes dias, recolha da Junta de Freguesia.

Tabela 12 - Croissants, brioche e folhado, com quantidades fixas diárias, 18 e 30 unidades no início do serviço respetivamente. No total, são disponibilizados 303 de croissants brioche e 696 de croissants folhado. No período em estudo, sobraram 55 de brioche e quase o triplo de croissants folhados não consumidos, 180 unidades. Depois de verificada a sua integridade organolética e estado higio-sanitário, estes produtos são encaminhados para o refeitório dos trabalhadores (tal como anteriormente referido, esta prática não se aplica ao fim de semana).

Tabela 13 - Quentes, estes são os produtos de maior desperdício no serviço de pequeno-almoço, ao longo dos 12 dias foram disponibilizados 62,5 kg de bacon, 55 kg de cogumelos, 71 kg de salsichas e 700 unidades de crepes. As salsichas são o produto que apresenta maior taxa de desperdício com 20,2 kg de sobras. Contabilizaram-se ainda 9 kg de bacon não consumidos, 10,8 kg de cogumelos e 223 unidades de crepes de legumes. Relativamente a estes bens alimentares, o processo de encaminhamento de sobras é semelhante ao ovo, existem recolhas, apenas em dias úteis, da Junta de Freguesia de Arroios. Face às particularidades gastronómicas destes bens alimentares, não existe reaproveitamento para o refeitório dos colaboradores.

Tabela 14 - Queijos, a quantidade diária inicial de queijo fresco colocada no buffet ronda as 15/ 20 unidades, durante os 12 dias foram disponibilizadas 360 unidades, registando-se uma sobra de 66 queijos frescos. Tendo em conta a fragilidade higiossanitária do produto, de acordo com uma norma interna do departamento de qualidade alimentar do Sheraton, não existe qualquer aproveitamento de queijos fresco. Quanto ao queijo flamengo, este produto apresenta uma taxa de desperdício reduzida (12,1%). O serviço de pequeno-almoço arranca, diariamente, com 650g de queijo fatiado procedendo-se às reposições necessárias em função do consumo. No total dos dias do estudo foram disponibilizados 20,35kg de queijo flamengo dos quais sobraram 2,6kg, porção reutilizada, na maioria das vezes no serviço do dia seguinte.

Tabelas 15 e 16 - Fruta, em primeiro lugar na tabela encontra-se o abacaxi que ao longo do estudo foi disponibilizado numa quantidade de 77,1 kg, sobrando 14,9 kg, valor de sobras mais baixo na categoria da fruta. A registrar 2,5kg de abacaxi sem qualquer reaproveitamento, deitado no lixo. Relativamente às laranjas colocaram-se no buffet 62,5 kg, destas sobraram 15,4 kg, quanto ao melão dos 92,5 kg disponibilizados não foram consumidos no serviço de pequeno-almoço 19,4 kg. O mamão e a melancia, são frutas muito apreciadas e consumidas em grande escala, durante os 12 dias do estudo, foram disponibilizados 150 kg e 135,1 kg respetivamente, quanto a sobras, registaram-se 37,3 kg do primeiro e 22,2 kg da segunda. Quase toda a fruta colocada no buffet de pequeno-almoço e não consumida nesse serviço é encaminhada para os bares do hotel e reutilizada na preparação de batidos e cocktails. Uma outra parte dos excedentes de fruta é distribuída no refeitório dos trabalhadores do hotel, ao fim de semana, coloca-se a questão já anteriormente abordada da reutilização no refeitório ser muito reduzida.

Tabela 17 - Percentagem de desperdício por produto

Produtos	Unidade	Quantidade servida	Quantidade desperdício	% de desperdício
Pão-bolinhas	Unid	647	125	19,3%
Pão-deus	Unid	225	16	7,1%
Pão-chapata	Unid	419	25	6,0%
Napolitana de chocolate	Unid	492	94	19,1%
Donuts	Unid	317	40	12,6%
Tranças-maçã	Unid	504	65	12,9%
Mini bola Berlim	Unid	417	72	17,3%
Croissant brioche	Unid	303	55	18,2%
Croissant folhado	Unid	696	180	25,9%
Ovo inteiro líquido	L	84	11,4	13,6%
Bacon fatiado	kg	62,5	9,2	14,7%
Cogumelos	kg	55	10,8	19,6%
Salsichas frescas	kg	71	20,2	28,5%
Crepes de legumes	Unid	700	223	31,9%
Queijo fresco	Unid	360	66	18,3%
Queijo flamengo	kg	20,35	2,6	12,8%
Abacaxi	kg	77,1	14,9	19,3%
Laranja	kg	62,5	15,4	24,6%
Melão	kg	92,5	19,4	21,0%
Mamão	kg	150	37,3	24,9%
Melancia	kg	135,1	22,2	16,4%
				18,3%

Fonte: elaboração própria

Através da tabela 17, visualizam-se todos os produtos selecionados e as respectivas percentagens de desperdício, em média no hotel Sheraton nos 12 dias de investigação existe uma média de desperdício de 18,3%. Com esta tabela foi possível criar a figura 6 que ilustra a percentagem, por produto, de desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço. Destacam-se, como itens com maior taxa de desperdício, os crepes de legumes com uma percentagem de 31,9%, as salsichas frescas com 28,5% e o croissant folhado com 25,9%. Em contrapartida, os produtos que apresentam menor desperdício são o pão-chapata, o pão-deus e os donuts.

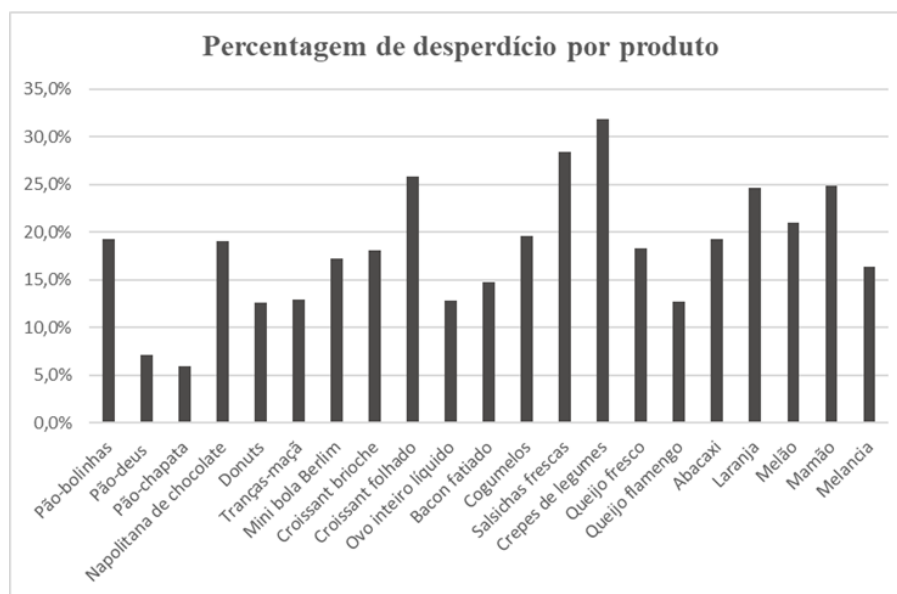


Figura 6 - Percentagem de desperdício por produto
Fonte: elaboração própria

A caracterização, do desperdício alimentar produzido, quer em quantidade, quer em variedade é um dado relevante para a melhoria do processo no seu todo. Esta informação irá permitir avaliar e ponderar, preventivamente, o tipo e quantidades de produtos a disponibilizar nos buffets. Percebe-se a importância de alinhar as quantidades e variedades a disponibilizar com as tendências alimentares e especificidades dos grupos alojados, assim como outros indicadores relevantes na gestão da unidade hoteleira.

Ao longo do estudo, percebeu-se a importância da qualidade da fruta disponibilizada no serviço de PA, trata-se de bens alimentares muito apreciados, consumidos em grande escala e muito inconstantes em termos de sabor, aspeto e textura. Manter a qualidade organolética dos elementos desta “família” é um desafio diário no serviço de pequeno-almoço, esta dificuldade associada a um preço de aquisição elevado torna estas matérias-primas umas das mais dispendiosas no serviço de PA. É notória, neste grupo de produtos, a dualidade qualidade/custo, assumindo-se que, nestes bens, dificilmente, poderá haver poupança uma vez que a sua qualidade é fundamental para o sucesso do buffet no seu todo.

Importa, contudo, referir que esta limitação não tem de, necessariamente, tornar o serviço ruinoso, podendo-se sempre procurar melhorar as condições de compra

renegociando os contratos com os fornecedores nunca perdendo de vista o equilíbrio qualidade/preço.

Para permitir uma análise dos custos envolvidos, apresenta-se na tabela abaixo, o custo dos produtos disponibilizados no pequeno-almoço, preço unitário de cada produto, quantidade servida, custo gerado por produto, desperdício e respetivo custo do desperdício do buffet no fim do pequeno-almoço.

Tabela 18 - Custos do PA e do desperdício em 12 dias

Período de 12 dias	Unidade	Preço unit.	Quantidade servida	Custo do PA	Desperdício	Custo do desperdício
Produtos						
Pão-bolinhas	Unid	0,10 €	647	64,70 €	125	12,50 €
Pão-deus	Unid	0,30 €	225	67,50 €	16	4,80 €
Pão-chapata	Unid	0,12 €	419	50,28 €	25	3,00 €
Napolitana de chocolate	Unid	0,15 €	492	73,80 €	94	14,10 €
Donuts	Unid	0,22 €	317	69,74 €	40	8,80 €
Tranças-maçã	Unid	0,36 €	504	181,44 €	65	23,40 €
Mini bola Berlim	Unid	0,30 €	417	125,10 €	72	21,60 €
Croissant brioche	Unid	0,30 €	303	90,90 €	55	16,50 €
Croissant folhado	Unid	0,14 €	696	97,44 €	180	25,20 €
Ovo inteiro líquido	Lt	1,85 €	84	155,40 €	11,4	21,09 €
Bacon fatiado	kg	5,10 €	62,5	318,75 €	9,2	46,92 €
Cogumelos	kg	2,70 €	55	148,50 €	10,8	29,16 €
Salsichas frescas	kg	4,50 €	71	319,50 €	20,2	90,90 €
Crepes de legumes	Unid	0,15 €	700	105,00 €	223	33,45 €
Queijo fresco	Unid	0,35 €	360	126,00 €	66	23,10 €
Queijo flamengo	kg	5,16 €	20,4	105,26 €	2,6	13,42 €
Abacaxi	kg	0,83 €	77,1	63,99 €	14,9	12,37 €
Laranja	kg	0,40 €	62,5	25,00 €	15,4	6,16 €
Melão	kg	1,35 €	92,5	124,88 €	19,4	26,19 €
Mamão	kg	2,64 €	150	396,00 €	37,3	98,47 €
Melancia	kg	1,98 €	135,1	267,50 €	22,2	43,96 €
Total				2 976,68 €		575,08 €

Fonte: elaboração própria

Na tabela 18 é apresentado o custo total dos alimentos que compuseram o serviço de pequeno-almoço, no período em estudo, gastando-se assim 2976,68 € com esse fornecimento e 575,08 € em custo de desperdício. Analisando a tabela, identificam-se três produtos que, em conjunto, representam 34,74% do valor global do serviço de PA, trata-se do top 3 em termos de produtos mais caros na composição do buffet de PA, a saber, o mamão (396,00 €), as salsichas frescas (319,50 €) e o bacon fatiado (318,75 €). Estes três itens também são responsáveis pela maior parcela do valor das matérias-primas desperdiçadas. O mamão contribui para o valor total do desperdício com 98,47 €, as salsichas frescas com 90,90 € e o bacon fatiado com 46,92 €.

Com o intuito de melhor perceber a problemática do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço e definir estratégias para a mitigação do mesmo e eventual redução de custos inerentes, é importante comparar as quantidades de produtos

selecionados servidas, que depois são consideradas desperdício lixo ou desperdício reaproveitado. Para permitir esta comparação elaborou-se a tabela 19. Verifica-se um custo de desperdício alimentar, no valor de 212,28 €, este montante corresponde a perda total para o hotel, ou seja, bens alimentares colocados no lixo. Relativamente ao desperdício no serviço de pequeno-almoço, mas com reaproveitamento, não constituindo perda para o hotel, apura-se um valor de 362,81 €. O produto que apresenta uma maior percentagem de desperdício lixo é o queijo fresco, uma vez que vai sempre para o lixo e o que custa mais ao hotel quando vai para o lixo é o mamão (30,10 €).

Tabela 19 - Desperdício lixo e desperdício reutilizado

Produtos	Unidade	Total desperdiçado	Preço unitário	DESPERDÍCIO					
				Lixo			Reutilizado		
				Quantidades	€	%	Quantidades	€	%
Pão-bolinhas	Unid	125	0,10 €	44	4,40 €	35,2%	81	8,10 €	64,8%
Pão-deus	Unid	16	0,30 €	14	4,20 €	87,5%	2	0,60 €	12,5%
Pão-chapata	Unid	25	0,12 €	5	0,60 €	20,0%	20	2,40 €	80,0%
Napolitana de chocolate	Unid	94	0,15 €	50	7,50 €	53,2%	44	6,60 €	46,8%
Donuts	Unid	40	0,22 €	21	4,62 €	52,5%	19	4,18 €	47,5%
Tranças-maçã	Unid	65	0,36 €	33	11,88 €	50,8%	32	11,52 €	49,2%
Mimi bola Berlim	Unid	72	0,30 €	33	9,90 €	45,8%	39	11,70 €	54,2%
Croissant brioche	Unid	55	0,30 €	33	9,90 €	60,0%	22	6,60 €	40,0%
Croissant folhado	Unid	180	0,14 €	81	11,34 €	45,0%	99	13,86 €	55,0%
Ovo inteiro líquido	Lt	11,4	1,85 €	5,7	10,55 €	50,0%	5,7	10,55 €	50,0%
Bacon fatiado	Kg	9,2	5,10 €	3,2	16,32 €	34,8%	6	30,60 €	65,2%
Cogumelos	Kg	10,8	2,70 €	2,6	7,02 €	24,1%	8,2	22,14 €	75,9%
Salsichas frescas	Kg	20,2	4,50 €	5	22,50 €	24,8%	15,2	68,40 €	75,2%
Crepes de legumes	Unid	223	0,15 €	92	13,80 €	41,3%	131	19,65 €	58,7%
Queijo fresco	Unid	66	0,35 €	66	23,10 €	100,0%	0	0,00 €	0,0%
Queijo flamengo	Kg	2,6	5,16 €	0,7	3,61 €	26,9%	1,9	9,80 €	73,1%
Abacaxi	Kg	14,9	0,83 €	2,5	2,08 €	16,8%	12,4	10,29 €	83,2%
Laranja	Kg	15,4	0,40 €	3	1,20 €	19,5%	12,4	4,96 €	80,5%
Melão	Kg	19,4	1,35 €	5,9	7,97 €	30,4%	13,5	18,23 €	69,6%
Mamão	Kg	37,3	2,64 €	11,4	30,10 €	30,6%	25,9	68,38 €	69,4%
Melancia	Kg	22,2	1,98 €	4,9	9,70 €	22,1%	17,3	34,25 €	77,9%
Total					212,28 €			362,81 €	

Fonte: elaboração própria

Para além do apuramento dos custos envolvidos também é relevante ter a noção das percentagens de alimentos não consumidos no serviço de pequeno-almoço sem qualquer reutilização e aqueles que por uma via ou outra podem ser aproveitados e doados ou consumidos noutra serviço do hotel.

O gráfico da figura 7 revela que a quantidade de desperdício doada ou reutilizada é superior (58,5%) à parcela do desperdício puro 41,5%, bens colocados no lixo.

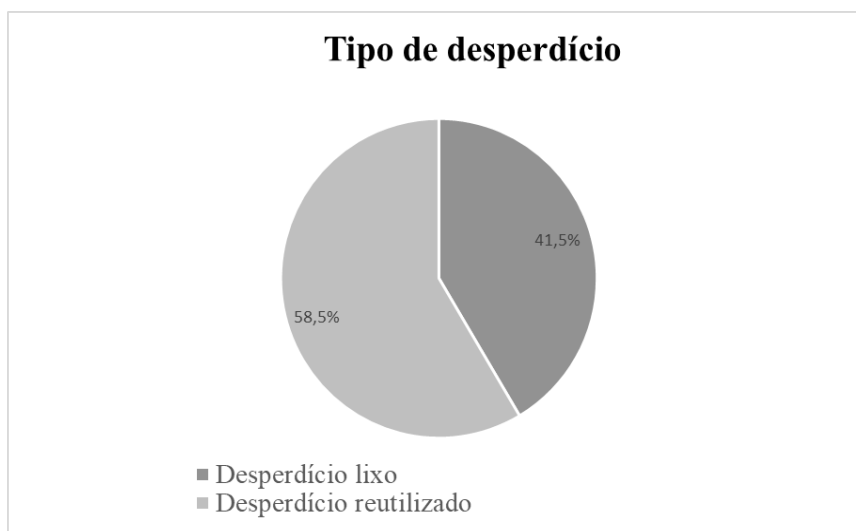


Figura 7 - Tipo de desperdício
Fonte: elaboração própria

Para melhor compreender o comportamento e montantes envolvidos na problemática do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço, procedeu-se à projeção dos valores obtidos no estudo, para um intervalo de tempo superior, estimou-se o desperdício durante 365 dias com o intuito de analisar os custos anuais (tabela 20).

Tabela 20 - Custos em 365 dias

Produtos	Unidade	Preço unit.	Quantidade servida-12 dias	Custo do PA -365 dias	Quantidade desperdício-12 dias	Custo do desperdício - 365 dias
Pão-bolinhas	Unid	0,10 €	647	1 967,96 €	125	380,21 €
Pão-deus	Unid	0,30 €	225	2 053,13 €	16	146,00 €
Pão-chapata	Unid	0,12 €	419	1 529,35 €	25	91,25 €
Napolitana de chocolate	Unid	0,15 €	492	2 244,75 €	94	428,88 €
Donuts	Unid	0,22 €	317	2 121,26 €	40	267,67 €
Tranças-maçã	Unid	0,36 €	504	5 518,80 €	65	711,75 €
Mini bola Berlim	Unid	0,30 €	417	3 805,13 €	72	657,00 €
Croissant brioche	Unid	0,30 €	303	2 764,88 €	55	501,88 €
Croissant folhado	Unid	0,14 €	696	2 963,80 €	180	766,50 €
Ovo inteiro líquido	L	1,85 €	84	4 726,75 €	11,4	641,49 €
Bacon fatiado	kg	5,10 €	62,5	9 695,31 €	9,2	1 427,15 €
Cogumelos	kg	2,70 €	55	4 516,88 €	10,8	886,95 €
Salsichas frescas	kg	4,50 €	71	9 718,13 €	20,2	2 764,88 €
Crepes de legumes	Unid	0,15 €	700	3 193,75 €	223	1 017,44 €
Queijo fresco	Unid	0,35 €	360	3 832,50 €	66	702,63 €
Queijo flamengo	kg	5,16 €	20,35	3 193,93 €	2,6	408,07 €
Abacaxi	kg	0,83 €	77,1	1 946,45 €	14,9	376,16 €
Laranja	kg	0,40 €	62,5	760,42 €	15,4	187,37 €
Melão	kg	1,35 €	92,5	3 798,28 €	19,4	796,61 €
Mamão	kg	2,64 €	150	12 045,00 €	37,3	2 995,19 €
Melancia	kg	1,98 €	135,1	8 136,40 €	22,2	1 337,00 €
Total				90 532,84 €		17 492,05 €

Fonte: elaboração própria

Ao analisar os dados registados na tabela 20 verifica-se que durante 365 dias os 21 alimentos selecionados para o estudo, apresentam um custo de cerca de 90 533 € e o custo do desperdício calculado ao fim do buffet representa 17 492 €. Em relação aos produtos com maior custo do PA e maior custo de desperdício no fim do serviço, estes são o mesmo top 3 dos 12 dias uma vez que não houve alteração de composição nem qualquer outra variável.

3.8. Medidas de mitigação do desperdício alimentar

A gestão do desperdício alimentar deve focar-se em toda a cadeia alimentar, desde a agricultura até ao consumo.

Quando aplicado ao contexto da hotelaria, de acordo *com o artigo Food Waste management in hospitality operations: a critical review* de Filimonau e De Coteau (2019) a mitigação do desperdício alimentar deve concentrar-se em três estágios operacionais, o pré-cozinha, a cozinha e o pós-cozinha. Neste caso de estudo, a maioria das medidas sugeridas passa também por estes três momentos.

No pré-cozinha é essencial que os gestores mantenham a preocupação na otimização das compras do departamento de F&B, é importante que estes tenham as previsões em dia, e estejam atentos à procura do mercado. É fundamental e crucial que, nesta fase, os gestores estejam atentos à taxa de ocupação do hotel, aos eventos realizados no hotel (se têm ou não incluído PA), à cultura e religião dos seus hóspedes. Devem monitorizar o serviço de pequeno-almoço, investigar os produtos que são mais e menos vendidos, a sua sazonalidade e prazos de conservação. Importa estarem focados na otimização dos processos operacionais, na gestão de stocks, na seleção de fornecedores mais sustentáveis, mas também, na adaptação dos seus processos, nomeadamente corte e parcelamento. Ainda de realçar a necessidade de realizar um planeamento atento da carta do restaurante e elaboração de ementas equilibradas e mais sustentáveis.

Nas operações da cozinha propriamente dita, cabe ao gestor supervisionar os processos de manipulação, confeção e distribuição das refeições de modo a racionalizar a utilização dos bens, o chefe de cozinha deve também estar consciente das refeições que vão ser produzidas e do que vai ser necessário para estas. Deve ser um chefe focado e

preocupado com esta realidade, informar os seus cozinheiros e mantê-los atentos e sensibilizados para a problemática da utilização racional dos recursos.

No pós-cozinha, a mitigação do desperdício de alimentos requer um trabalho proativo. Num primeiro nível com o cliente, em segundo plano confirmando-se o desperdício é imprescindível a identificação de canais de escoamento de excessos de produção, doação de sobras ou reaproveitamento eventualmente com recurso a outras soluções tecnológicas. No pós-cozinha, sugere-se então que se criem parcerias com instituições e organizações sem fins lucrativos. Uma vez que já existe uma parceria no hotel Sheraton com a Junta de Freguesia de Arroios, é importante que nos dias que esta não pode recolher seja criada uma ou mais alternativas. É ainda de realçar o facto de a comida excedentária do PA ser, maioritariamente, reaproveitada no refeitório dos colaboradores, no fim de semana onde isso não ocorre sugere-se que passe a acontecer. Também devem ser explorados outros canais de encaminhamento de matéria-orgânica não consumível enquanto alimentação, sendo eventualmente aproveitada para fins alternativos (biocombustíveis).

De uma forma geral e sendo o desperdício um problema à escala global, é importante que os gestores nunca se esqueçam da importância da formação dos colaboradores e que estes, como cidadãos, estejam atentos e preocupados com esta infeliz realidade. As campanhas de marketing do hotel devem também ser redefinidas para alertar o consumidor final, independentemente de criar estratégias de mitigação do desperdício alimentar e implementar procedimentos internos de combate ao esbanjamento e de redução de resíduos. Para o sucesso de toda esta dinâmica é imprescindível o envolvimento de todos os intervenientes, internos – trabalhadores do hotel e externos – clientes.

Capítulo IV – Conclusões

4.1. Conclusão

A problemática do desperdício alimentar está, cada vez mais presente no quotidiano do cidadão. Inevitavelmente, esta inquietação migrou para as organizações e passou a integrar o leque de preocupações diárias, compromissos e prioridades dos gestores de estabelecimentos como cafés, restaurantes, supermercados, hotéis, entre outros.

No entanto, no caso do desperdício alimentar em hotelaria os profissionais deste setor consideram que esta temática ainda permanece pouco estudada, o que inevitavelmente dificulta a compreensão da verdadeira magnitude deste desafio na hotelaria e o desenho de medidas eficazes de mitigação (Filimonau e De Coteau, 2019). Fica claro que embora cada vez mais as organizações estejam prontas para adotar várias políticas e medidas o apoio governamental é necessário para as reorganizar e ajudar na mudança de mentalidade dos consumidores (Filimonau et al., 2018).

O caso de estudo realizado durante o estágio no hotel Sheraton e focado no serviço de pequeno-almoço buffet, num período de 12 dias consecutivos, permitiu a caracterização e a quantificação do desperdício alimentar existente neste serviço assim como os canais de escoamento e reaproveitamento do mesmo. Apuraram-se as percentagens do desperdício reutilizado - cerca de 58% enquanto os restantes 42% são desperdício puro, encaminhado para o lixo. Procurou-se ainda fazer uma extrapolação dos dados obtidos no período em estudo para o período de um ano, com o objetivo de valorizar o desperdício estimado e consciencializar a organização para os montantes envolvidos.

Com a realização deste estudo, identificaram-se os três produtos com maior taxa de desperdício, nomeadamente, os crepes de legumes, as salsichas frescas e os croissants folhados, com cerca de 32%, 29% e 26% respetivamente.

Relativamente aos produtos da “família” padaria, esta apresenta os dois valores mais baixos de percentagem de desperdício – o pão-deus e o pão-chapata. Neste conjunto de produtos, à exceção do fim de semana, todos os itens que sobram são reaproveitados, considerando-se que é possível a obtenção de uma taxa de reutilização de 100%. Em relação à “família” pastelaria, as conclusões são semelhantes, verifica-se uma elevada taxa de reaproveitamento, no entanto poderia ainda melhorar se o manuseamento fosse

otimizado para não existirem tantas rejeições por deterioração física, ou seja, anomalias do aspeto, da forma e da consistência. Quanto ao ovo líquido o facto de as sobras serem levantadas pela Junta de Freguesia de Arroios torna-o num produto sem desperdício, em dias úteis. O produto queijo fresco, é um produto sensível que, pela sua natureza não reaproveitável, carece de algum cuidado nas quantidades a adquirir o que se verifica uma vez que os números apurados mostram equilíbrio entre as quantidades disponibilizadas e efetivamente consumidas revelando experiência e conhecimento das tendências e hábitos alimentares. Já em relação à fruta, observa-se a falta de um adequado planeamento, o facto de sistematicamente se verificarem significativas sobras dos mesmos itens revela que esta questão ainda não mereceu a devida atenção. Do estudo realizado, fica ainda clara a necessidade de o hotel repensar a “família” dos quentes disponibilizados. Para além de se tratar dos produtos com o custo unitário mais elevado, são também aqueles que apresentam maior taxa de desperdício e maior consumo de mão de obra. Deverão ser, rigorosamente, ponderadas as quantidades e variedades disponibilizadas, sendo importante, definir quantidades padrão, alinhadas com tendências alimentares e outros indicadores do hotel (taxa de ocupação, PA incluídos).

Tendo em conta, que mesmo num cenário de quase total reaproveitamento ou encaminhamento de sobras, existirão sempre quantidades de matéria orgânica desperdiçadas, nomeadamente, porções de comida deixadas nos pratos dos consumidores ou bens recolhidos no buffet considerados não reaproveitáveis, entende-se que, fora deste caso de estudo o hotel Sheraton deveria investir numa parceria, melhor estruturada do que a existente, com uma organização especializada no aproveitamento de matéria orgânica para fins energéticos ou outros como a compostagem ou a produção de biodiesel.

Em relação aos custos da matéria-prima alimentar (produtos selecionados para o estudo), apurou-se, em 12 dias de pequenos-almoços, um *Food Cost*, no valor de 2977 € em que 575 € são desperdício, ou seja, cerca de 19%. Para permitir uma visão mais alargada da problemática do desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço, projetaram-se os valores obtidos para o período de um ano, estimando-se o custo de fornecimento de 90 533 € e o custo do desperdício de 17 492 €. Acredita-se que, ao debruçar-se sobre a problemática do desperdício alimentar, implementando medidas de mitigação e procedendo à monitorização cuidada das mesmas, o hotel conseguirá melhorar o desempenho global, reduzindo por um lado o desperdício e em simultâneo os custos desnecessários.

Por fim, analisados os resultados foram sugeridas medidas de mitigação do desperdício alimentar, como a reformulação dos menus, a eventual introdução de produtos inovadores com menor taxa de desperdício e maior durabilidade, a seleção de novos fornecedores mais atentos às questões do desperdício e com propostas inovadoras em termos de composição e escolha de itens mais “ecológicos” para os menus do PA, otimização da operação criando por exemplo estações para o corte de fruta e para os ovos mexidos no momento do pedido do cliente. Recomendou-se a contratualização de novas parcerias com redes de redistribuição de excedentes alimentares e instituições de solidariedade com recolhas mais frequentes e eficazes.

E, ainda a referir a preocupação em aumentar a consciencialização do cliente. Quanto maior for o foco demonstrado pelos hotéis no âmbito desta problemática, através de novas iniciativas e políticas, maior será a probabilidade dos clientes se sentirem afetados e envolvidos na prevenção do desperdício (Filimonau e Coteau, 2019).

Conhecida a carência alimentar a nível mundial, o flagelo da fome, é imperioso e inadiável uma tomada de posição das entidades públicas e privadas. Fica claro que é fundamental mudar mentalidades, adotar novos hábitos e comportamentos e, acima de tudo, que cada cidadão saiba como agir de forma a contribuir conscientemente para a diminuição do desperdício alimentar.

4.2. Limitações do caso de estudo

Na origem do caso de estudo teve a necessidade de compreender a temática do desperdício alimentar, as causas e as consequências do mesmo, e mais concretamente o desperdício na hotelaria, no departamento de F&B, em particular no serviço de pequeno-almoço. No entanto, verificou-se que, apesar de se tratar de um tema muito atual e prioritário nas sociedades evoluídas e objeto de grande preocupação à escala mundial, o fenómeno ainda não está devidamente estudado nem documentado. A escassez de estudos focados no desperdício alimentar é ainda mais notória quando pretendemos abordar a temática no setor hoteleiro.

No caso do desperdício alimentar em unidades hoteleiras em Portugal, apenas foi encontrada uma dissertação de mestrado (Universidade Europeia) que caracteriza o desperdício em dois hotéis da cidade de Lisboa.

Ainda de referir como limitação, a dificuldade em definir concretamente o conceito de desperdício alimentar, verifica-se a existência de disparidade entre autores que defendem teorias e conceitos semelhantes, mas com algumas variações.

Do ponto de vista prático do caso de estudo, destacam-se duas limitações importantes, que, em termos operacionais e do ponto de vista da logística, complicaram o desenrolar dos trabalhos. Primeiro, falta de tempo, para executar as pesagens e contagens na montagem no buffet e das sobras no final do serviço de pequeno-almoço. Área reservada ao staff do pequeno-almoço, em plena laboração, pelo que a presença de um elemento externo perturba as operações. Acresce a esta dificuldade de espaço e oportunidade, o facto de o pequeno-almoço ser servido no restaurante do piso 0 e as pesagens serem feitas na cozinha/pastelaria no piso -1. Em relação ao espaço, este também foi uma limitação, porque face à necessidade de pesar ou contar todos os produtos antes das reposições no buffet, os bens eram obrigatoriamente acumulados na zona de pesagem (pastelaria). De referir que, para além da acumulação de géneros alimentares também se concentravam, naquela área, os colaboradores do restaurante, envolvidos nas pesagens de cada item repostos.

Por fim, de referir que o vasto leque de responsabilidades atribuídas no decorrer do estágio foi prejudicando amiúde a execução de algumas tarefas no âmbito de estudo de caso. O facto de ter que permanecer ocupada, diariamente, até às 10h30, no restaurante, totalmente afeta às operações do caso de estudo, comprometia a cumprimento de tarefas distribuídas no âmbito da colaboração prestada no secretariado do departamento de F&B. Esta limitação só pode ser colmatada com a preciosa ajuda da secretária do departamento e com o auxílio do chefe de sala do restaurante que se disponibilizaram para assegurar algumas tarefas para além das suas responsabilidades profissionais. De referir, que a elevada carga de tarefas atribuídas não permitiu que o estudo de caso se prolongasse por mais do que 12 dias consecutivos.

4.3. Recomendações e sugestões para trabalhos futuros

Após a realização deste relatório de estágio é possível identificar algumas recomendações e ainda apresentar sugestões para trabalhos futuros. Considera-se que seria pertinente e bastante enriquecedor desenvolver estudos semelhantes ao que foi levado a cabo focados nas outras refeições servidas no hotel Sheraton.

A realização desses estudos contribuiria certamente para uma visão mais alargada da problemática do desperdício alimentar transversalmente em todos os serviços do departamento de F&B. Uma caracterização do desperdício na unidade hoteleira, permitira a definição de uma política interna, focada, por um lado, no combate ao desperdício, por outro, na redução dos custos no F&B por via da mitigação do desperdício e implementação de medidas de otimização e racionalização dos consumos.

É ainda importante referir a pertinência das formações e campanhas de sensibilização no âmbito do desperdício alimentar no mundo da hotelaria. Consciencializar, reforçar a importância dos comportamentos individuais dentro e fora da organização, na verdade, não existe qualquer possibilidade de melhorar os resultados das unidades hoteleiras sem o envolvimento de todos os intervenientes.

Bibliografia

- Ackoff, R. (1975). *Planejamento de Pesquisa Social*. São Paulo: Edusp.
- Abreu, E. S.; Spinelli, M. G. N. & Pinto, A. M. S. (2007). *Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer*. São Paulo: Metha.
- Adler, H. & Chien, T. (2004). The Wedding Business: A Method to Boost Food and Beverage Revenues in Hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(1), 117- 125.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e Observação participante*. Porto Alegre: Artmed.
- Amado, J. & Freire, I. (2014). Estudo de Caso na Investigação em Educação. In: Amado, J. (Coord.). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (2ª ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 121-143.
- Baptista, P.; Campos, I.; Pires, I. & Vaz, S. (2012). *Do Campo ao Garfo. Desperdício Alimentar em Portugal*. Lisboa: Cestras.
- Business for Social Responsibility [BSR] (2014). *Business for Social Responsibility (BSR) 2014. Analysis of U.S. Food Waste Among Food Manufacturers, Retailers, and Restaurants*. Disponível em: http://www.foodwastealliance.org/wp-content/uploads/2014/11/FWRA_BSR_Tier3_FINAL.pdf (acedido em 07.12.15).
- Carvalho, J.G.; Lima, M. P. J. & Rocha, C. M. A. (2015). Desperdício alimentar e satisfação do consumidor com o serviço de alimentação da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, Portugal. *Demetra: Alimentação, Nutrição e Saúde*, 10(2), 405-418.
- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira* (9ª ed.). Brasil: Educ - Editora da Universidade de Caixa do Sul.
- Cicatiello, C.; Franco, S.; Pancino, B. & Blasi, E. (2016). The value of food waste: An exploratory study on retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, 30, 96-104.
- Charlebois, S.; Creedy, A. & Massow, M. (2015). Back-of-house study on Food Waste in Fine Dining: The case of Delish Restaurants. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 278 – 291.

- CNCDA - Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (2017). *Estratégia Nacional e Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar*. Lisboa: CNCDA.
- Corrado, S.; Caldeira, C.; Eriksson, M.; Hanssenc, O.; Hauserd, H.; Holsteijne, F. (...) Sala, S. (2019). Food waste accounting methodologies: Challenges, opportunities, and further advancements. *Global Food Security*, 20, 93–100.
- Cousins, J.; Lillicrap, D. & Weekes, S. (2014). *Food and Beverage Service* (9ª ed.). Abingdon: Hodder education.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática* (2ª ed). Coimbra: Almedina.
- Cunha, L. (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: um Aprofundamento Necessário*. CPES- Atas de Conferências Nacionais. Lisboa: CPES - Centro de Pesquisa e Estudos Sociais.
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2015). *Introdução ao Turismo* (5ª ed.). Lisboa: Lidel -Edições técnicas, Lda.
- Derqui, B. & Fernandez, V. (2017). The opportunity of tracking food waste in school canteens: Guidelines for self-assessment. *Waste Management*, 69, 431-444.
- FAO (2009). *Proceedings of the Expert Meeting on “How to feed the world in 2050”*. Rome, Italy: FAO.
- FAO (2011). *Global Food Losses and Food waste*. Rome, Italy: FAO.
- FAO (2013). *Toolkit: Food Wastage Footprint*. Rome, Italy: FAO.
- Feeding America. (n.d.). Disponível em: <https://www.feedingamerica.org/about-us/our-history> [obtido a 3/09/19].
- Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade Numa Perspetiva Discursiva*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Filimonau, V.; Krivcova, M. & Pettit, F. (2018). An exploratory study of managerial approaches to food waste mitigation in coffee shops. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 48-57.

- Filimonau, V. & De Coteau, A. D. (2019). Food waste management in hospitality operations: A critical review. *Tourism Management*, 71, 234-245.
- Finn, S. (2014). Valuing our food: minimizing waste and optimizing resources. *Journal of religion & science*, 49(4), 992-1008.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (3ªed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Fruta Feia CRL. (2017). Disponível em: <https://frutafeia.pt/pt/projecto> [obtido a 25/08/19].
- Fusions (2016). *Estimates of European food waste levels*. Stockholm: FUSIONS.
- Garrone, P.; Melacini, M. & Perego, A. (2014). Opening the black box of food waste reduction. *Food Policy*, 46, 129-139.
- Garcia, I. (2017). Desperdício Alimentar e Economia Circular: como dar a volta ao lixo delicioso. *Circular Economy Portugal*, 2 fev. Disponível em: <https://www.circulareconomy.pt/desperdicio-alimentar-e-economia-circular-como-dar-a-volta-ao-lixo-delicioso/> [obtido a 3/08/19].
- Greene, J. C.; Caracelli, V. J. & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed - methods evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.
- Goh, E. & Jie, F. (2019). To waste or not to waste: Exploring motivational factors of Generation Z hospitality employees towards food wastage in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 126-135.
- Guiseppe, A.; Mario, E. & Cinzia, M. (2014). Economic benefits from food recovery at the retail stage: An application to Italian food chains. *Waste Management*, 34(7), 1306–1316.
- Hanssen, O. J.; Ekegren, P.; Gram-Hanssen, I.; Korpela, P.; Langevad-Clifforth, N.; Skov-Olsen, K. & Svanes., E. (2014). *Food Redistribution in the Nordic Region. Experiences and results from a pilot study*. Copenhagen: Nordisk Ministerråd.
- Huberman, M. & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. London: Sage Publications.

Hunter, C. & Shaw, J. (2007). The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism. *Tourism Management*, 28(1), 46-57.

Irani, Z.; Sharif, A.; Lee, H.; Aktas, E.; Topaloglu, Z.; Wout., T. & Huda., S. (2017) Managing food security through food waste and loss: Small data to big data. *Computers and Operations Research*, 98, 367-383.

Juvan, E.; Grün, B. & Dolnicar, S. (2018). Biting Off More Than They Can Chew: Food Waste at Hotel Breakfast Buffets. *Journal of travel research*, 57(2), 232-242.

Kennard, N. J. (2019). *Food Waste Management*. In: Leal Filho, W.; Azul, A.M.; Brandli, L.; Özuyar, P.G. & Wall, T. (eds.) *Zero Hunger. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Basel: Springer, 1-17.

Lipinski, B.; Hanson, C.; Lomax, J.; Kitinoja, L.; Waite, R. & Searchinger, T. (2013). *Reducing Food Loss and Waste*. World Resource Institute. 1–40. <https://www.wri.org/publication/reducing-food-loss-and-waste> [obtido a 23/08/19].

Manual de acolhimento 2019– Sheraton Lisboa (2019). *Manual de acolhimento 2019*. Lisboa.

Marthinsen, J.; Sundt, P.; Kaysen, O. & Kirkevaag, K. (2012). *Prevention of food waste in restaurants, hotels, canteens and catering*. Copenhagen: Nordisk Ministerråd.

Marriott International (s.d.). Disponível em: <https://www.marriott.pt/marriott/aboutmarriott.mi> [obtido a 28/08/19].

Minayo M. C. D. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 9(3), 239-262.

Moser, F. (2010). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas* (2ª ed.). Portugal: Edições Cetop.

Movimento 2020 (s.d.). Disponível em: <https://www.movimento2020.org/o-movimento-2020/o-que-e-o-movimento-2020/> [obtido a 26/08/19].

Mundo Das Marcas (2017). *Marriott*. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/marriott-guests-welcome.html> [obtido a 28/08/19].

Nahman, A.; De Lange, W.; Oelofse, S. & Godfrey, L. (2012). The cost of household food waste in South Africa. *Waste Management*, 32(11), 2147-2153.

Nahman, A. & Lange, W. (2013). Costs of food waste along the value chain: Evidence from South Africa. *Waste Management*, 33(11), 2493-2500.

Oliveira, O.; Palmisano, A.; Mañas, V. A.; Modia, C. E.; Machado, C. M.; Fabrício, M. M. (...) Filho, P. W. (2004). *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Cengage Learning.

Papargyropoulou, E.; Wright, N.; Lozano, R.; Steinberger, J.; Padfield, R. & Ujang, Z. (2016). Conceptual framework for the study of food waste generation and prevention in the hospitality sector. *Waste Management*, 49, 326–336.

Parlamento Europeu (2011). *Relatório Como evitar o desperdício de alimentos: estratégias para melhorar a eficiência da cadeia alimentar na UE*. Estrasburgo, França: Comissão da Agricultura e do Desenvolvimento Rural.

Parfitt, J.; Barthel, M. & Macnaughton, S. (2010). Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365, 3065–3081.

Pereira-Moliner, J.; Claver-Cortes, E.; Molina-Azorin, J. F. & Tari, J. J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: Direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 37, 82–92.

Publituris Hotelaria (2018). *Como é que os hotéis estão a dinamizar a área de F&B?* Disponível em: <https://www.publiturishotelaria.pt/2019/03/18/como-e-que-os-hoteis-estao-a-dinamizar-a-area-de-fb/> [obtido a 3/09/19].

Quested, T. & Johnson, H. (2009). *Household Food and Drink Waste in the UK*. Report by WRAP: Banbury.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4^a ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações.

Relatório especial n° 34 (2016). *Luta contra o desperdício alimentar: uma oportunidade para a UE melhorar a eficiência dos recursos na cadeia de abastecimento alimentar*. Luxembourg: Tribunal de contas europeu.

- Richter, B. & Bokelmann, W. (2016). Approaches of the German food industry for addressing the issue of food losses. *Waste Management*, 48, 423-429.
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations* (4^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schanes, K.; Dobernig, K. & Gozet, B. (2018). Food waste matters - A systematic review of household food waste practices and their policy implications. *Journal of Cleaner Production*, 182, 978-991.
- Schuster, M. & Torero, M. (2016). Toward a sustainable food system: Reducing Food Loss and Waste. In: *Global food policy report*. Washington, D. C: International Food Policy Research Institute, 22-31.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 187-192.
- Sheraton (s.d.). Disponível em: <https://sheraton.marriott.com/pt-br/> [obtido a 5/09/2019].
- Sidónio, V. L. (2015). *Gestão Hoteleira*. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: Guilford Press.
- Tanford, S. & Suh, E. (2011). The Impact of Dining by Restaurant Type on Gaming Volumes of Casino Worth Segments. In: *International CHRIE Conference-Refereed Track, Event 3*. Amherst: ScholarWorks@UMass. Disponível em: http://scholarworks.umass.edu/refereed/ICHRIE_2011/Wednesday/3 [obtido a 20/09/2019].
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wilkie, A.; Graunke, R. & Cornejo, C. (2015). Food Waste Auditing at Three Florida Schools. *Sustainability*, 7(2),1370-1387.
- WRAP (2017). *Estimates of Food Surplus and Waste Arisings in the UK*. Banbury: WRAP.

Yin, R, K., (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Entrevistas

Objetivo: conhecer a forma como os principais intervenientes do departamento de F&B encaram e caracterizam o desperdício alimentar no serviço do pequeno-almoço do Sheraton Lisboa. Identificado, por observação do serviço de pequeno-almoço, um eventual problema operacional relacionado com desperdício alimentar, decidiu-se colocar questões a alguns dos principais intervenientes para perceber a pertinência de estudar o caso “desperdício alimentar no serviço de pequeno-almoço”.

A entrevista foi construída tendo em conta quatro dimensões nomeadamente, prevenção, redistribuição, reciclagem e reaproveitamento, aspetos de especial relevância quando se aborda o tema da mitigação do desperdício alimentar.

Anexo 1

Jerónimo Ferreira - Diretor de F&B

Questões:

- 1. Estando a temática do desperdício alimentar na agenda de todas as unidades hoteleiras, como classifica o desempenho global do Sheraton relativamente a esta problemática? Reconhece esta preocupação na organização?**

No Sheraton há mais de duas décadas, a nível de grupo, que temos vindo a participar num projeto junto com as instituições locais em cada país. Para cuidar e ajudar a comunidade, por isso estamos conscientes e implementamos metas para isso. Em Portugal, trabalhamos com diversas instituições dependendo do hotel.

- 2. Quanto aos recursos humanos, existe no Sheraton alguma medida no plano de formação direcionada para a redução do desperdício alimentar? Caso exista parece-lhe eficaz?**

Sim, temos sempre este tema no plano de Indução / Integração da nossa empresa onde é abordado, depois na seção também temos formação *one to one* onde se foca também nesse tema dos desperdícios.

- 3. Considera que os procedimentos de prevenção e mitigação implementados são os adequados? Sente a necessidade de melhorar nalguns aspetos? Quais?**

Acho que sempre temos uma oportunidade de fazer mais e melhor. Principalmente no que toca à reciclagem ou mesmo reaproveitamento dos alimentos. A reciclagem é um grande tema, que nos deixa muitas dúvidas qual o seu destino final penso que é aí onde existe a maior oportunidade de melhoria.

- 4. No que toca à prevenção, quais as medidas implementadas que considera de maior relevância e melhor sucedidas na organização? Tem prevista alguma alteração ou proposta de melhoria?**

Implementamos a contenção de ratios de acordo com a ocupação, o reaproveitamento de certos itens, corte no momento da refeição. A alteração necessária passa por eliminar o mais possível de artigos embalados individualmente.

- 5. No caso concreto do serviço de pequenos almoços, existe algum controlo, monitorização dos produtos mais e menos consumidos?**

Sim temos um formulário de ratio de *food cost*, que fazemos periodicamente durante uma semana para ver o consumo medio de cada item

- 6. Quando os menus são definidos mensalmente existe a preocupação com indicadores importantes que podem influenciar os consumos? Nomeadamente, taxa de ocupação, eventos, cultura, etnia, nacionalidade ou idade dos hóspedes?**

Sim, os menus são sempre adaptados de acordo com a ocupação e os grupos que estão *in house* e sempre temos o cuidado nomeadamente as etnias e nacionalidades dos nossos clientes.

- 7. Relativamente aos processos de redistribuição, o Sheraton tem celebrado várias parcerias com empresas, associações, organizações para escoar sobras. Como é operacionalizado este encaminhamento de sobras?**

Como já referi há pouco, estamos a trabalhar com uma instituição e esta associação vem diariamente ao hotel levantar todas as sobras, devidamente acondicionadas de acordo com o HACCP e material adequado para o transporte.

- 8. Também existe a prática de encaminhar excedentes para os diferentes outlets do hotel, considera que estas medidas são as eficazes?**

No nosso caso temos sempre o nosso refeitório que nos dá para escoar as sobras e também transformamos em outros pratos na pastelaria, como por exemplo o pudim de pão com manteiga, broinhas de mel etc.

- 9. No caso específico do serviço de pequeno-almoço qual o destino dado aos bens alimentares que sobram? Não sendo tudo redistribuído o que fazem com os excedentes após redistribuição.**

Como referi na pergunta anterior alguns deles transformamos na área da pastelaria.

- 10. Tem ideia de quais são os produtos que mais sobram no serviço de pequeno-almoço? Destes, quais os redistribuídos e quais os desperdiçados?**

Sim, são os ovos mexidos, algumas papas e os croissants

- 11. Na sua opinião, o que falta fazer para aumentar a redistribuição dos produtos que sobram? De forma a diminuir pelo menos o desperdício que é lixo no fim do serviço.**

Sensibilização do pessoal e também do cliente que por vezes leva muita comida e depois não a come e esta vai para o lixo, após esta nossa realidade temos de dar mais importância a tudo que nos rodeia e tentar ser pessoas mais conscientes.

- 12. Em relação à reciclagem, o Sheraton garante a separação dos lixos para encaminhamento para a reciclagem, no fim do serviço do PA?**

Sim, nós fazemos a separação dos lixos que são recolhidos pela TRIU mas depois de sair do hotel não temos a certeza a 100% do seu destino final.

- 13. O Sheraton envia a matéria orgânica para compostagem?**

Nos temos uma empresa que vem recolher a matéria-orgânica para fazer composto. Que está certificada de acordo com as normas da Marriott.

- 14. Relativamente à matéria-orgânica desperdiçada, será a digestão anaeróbica também uma solução?**

Depois da matéria orgânica sair do hotel não temos informação do que se passa a 100% como também já disse há pouco mas quero acreditar que a empresa parceira fará o melhor ao nível ambiental.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 2

Salah Abdel – Chefe de sala

Questões:

- 1. Estando a temática do desperdício alimentar na agenda de todas as unidades hoteleiras, como classifica o desempenho global do Sheraton relativamente a esta problemática? Reconhece esta preocupação na organização?**

Trabalho aqui há muitos anos e sempre tive o hotel em grande consideração quando falamos de desperdício alimentar, claro que há sempre coisas a melhorar e fazemos por isso, mas considero que toda a gente no hotel é bastante consciente da necessidade de combater esta situação.

- 2. Quanto aos recursos humanos, existe no Sheraton alguma medida no plano de formação direcionada para a redução do desperdício alimentar? Caso exista parece-lhe eficaz?**

Sim, recordo-me de por vezes falar disto nas formações e cabe também a cada secção trabalhar em melhorar neste ponto crítico.

- 3. Considera que os procedimentos de prevenção e mitigação implementados são os adequados? Sente a necessidade de melhorar nalguns aspetos? Quais?**

Sim existe sempre formas de melhorar, mas estamos num bom caminho.

- 4. No que toca à prevenção, quais as medidas implementadas que considera de maior relevância e melhor sucedidas na organização? Tem prevista alguma alteração ou proposta de melhoria?**

Comunicação entre a sala e a cozinha que torna mais fácil entender quantos clientes faltam e o que falta e sobra; Reuniões que acontecem para entender como estará o hotel em diferentes indicadores; Sensibilização dos clientes.

- 5. No caso concreto do serviço de pequenos almoços, existe algum controlo, monitorização dos produtos mais e menos consumidos?**

Sim temos um formulário que é preenchido mensalmente.

- 6. Quando os menus são definidos mensalmente existe a preocupação com indicadores importantes que podem influenciar os consumos? Nomeadamente, taxa de ocupação, eventos, cultura, etnia, nacionalidade ou idade dos hóspedes?**

Sim, os menus são sempre adaptados de acordo com a ocupação e os grupos que estão *in house* e sempre temos o cuidado nomeadamente as etnias e nacionalidades dos nossos clientes.

- 7. Relativamente aos processos de redistribuição, o Sheraton tem celebrado várias parcerias com empresas, associações, organizações para escoar sobras. Como é operacionalizado este encaminhamento de sobras?**

Sim trabalhamos com Junta de Freguesia de Arroios e esta associação vem diariamente ao hotel levantar todas as sobras do pequeno-almoço, tem o próprio transporte e caixas adequadas. Sei que já foi falado de encontrar mais instituições por causa do fim de semana.

8. Também existe a prática de encaminhar excedentes para os diferentes outlets do hotel, considera que estas medidas são as eficazes?

Sim bastante, uma vez que há desperdício faz sentido que o que sobra seja reaproveitado no refeitório para que o pessoal possa comer.

9. No caso específico do serviço de pequeno-almoço qual o destino dado aos bens alimentares que sobram? Não sendo tudo redistribuído o que fazem com os excedentes após redistribuição.

Tudo é reaproveitado quando é possível, o máximo é o refeitório e a junta.

10. Tem ideia de quais são os produtos que mais sobram no serviço de pequeno-almoço? Destes, quais os redistribuídos e quais os desperdiçados?

Os menos desperdiçados são os produtos individuais e a fruta.

Os mais são o ovo mexido, o pão, o croissant

11. Na sua opinião, o que falta fazer para aumentar a redistribuição dos produtos que sobram? De forma a diminuir pelo menos o desperdício que é lixo no fim do serviço.

Falta sensibilizar mais o cliente a maior quantidade de comida desperdiçada provem dos pratos dos clientes. Temos que encontrar novas parcerias como já referi.

12. Em relação à reciclagem, o Sheraton garante a separação dos lixos para encaminhamento para a reciclagem, no fim do serviço do PA?

Sim, separamos os lixos e a TRUI recolhe.

13. O Sheraton envia a matéria orgânica para compostagem?

Pelo que sei há uma empresa que recolhe a matéria orgânica, mas isso já é função do departamento de compras e copa.

14. Relativamente à matéria-orgânica desperdiçada, será a digestão anaeróbica também uma solução?

Não sei, acho que é realizado pela empresa em questão.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 3

Empregado de mesa

Questões:

- 1. Estando a temática do desperdício alimentar na agenda de todas as unidades hoteleiras, como classifica o desempenho global do Sheraton relativamente a esta problemática? Reconhece esta preocupação na organização?**
Sim é notória a preocupação e na formação inicial quando entrei para o Sheraton foi referido esta questão.
- 2. Quanto aos recursos humanos, existe no Sheraton alguma medida no plano de formação direcionada para a redução do desperdício alimentar? Caso exista parece-lhe eficaz?**
Como referi na pergunta antes, sim. Eu próprio tive formação inicial e no nosso dia a dia os chefes chamam muitas vezes à atenção.
Por vezes também temos *briefings* com o Diretor de F&B e os chefes de sala.
- 3. Considera que os procedimentos de prevenção e mitigação implementados são os adequados? Sente a necessidade de melhorar nalguns aspetos? Quais?**
Como deve calcular não tomo qualquer decisão, no entanto já trabalhei noutros hotéis e considero as políticas do Sheraton bastantes bem construídas. Estão todos empenhados em reduzir ao máximo o desperdício.
- 4. No que toca à prevenção, quais as medidas implementadas que considera de maior relevância e melhor sucedidas na organização? Tem prevista alguma alteração ou proposta de melhoria?**
As reuniões que existem no hotel com os quadros mais altos onde se aborda esta temática parecem-me uma boa forma de prevenção.
- 5. No caso concreto do serviço de pequenos almoços, existe algum controlo, monitorização dos produtos mais e menos consumidos?**
Pelo que sei sim, os chefes de sala e Diretor de *F&B* fazem este controlo. Muitas vezes chateiam-se connosco porque há desperdício.
- 6. Quando os menus são definidos mensalmente existe a preocupação com indicadores importantes que podem influenciar os consumos? Nomeadamente, taxa de ocupação, eventos, cultura, etnia, nacionalidade ou idade dos hóspedes?**
Não tenho conhecimento para responder a esta questão, no entanto acho que sim.
- 7. Relativamente aos processos de redistribuição, o Sheraton tem celebrado várias parcerias com empresas, associações, organizações para escoar sobras. Como é operacionalizado este encaminhamento de sobras?**
É um rapaz da copa que trata de recolher o que sobra nas refeições do hotel, não sei concretamente como funciona o processo, mas há parcerias no hotel.
- 8. Também existe a prática de encaminhar excedentes para os diferentes outlets do hotel, considera que estas medidas são as eficazes?**

Sim, há muita fruta que vai para o bar e as sobremesas vão para o refeitório.

- 9. No caso específico do serviço de pequeno-almoço qual o destino dado aos bens alimentares que sobram? Não sendo tudo redistribuído o que fazem com os excedentes após redistribuição.**

Para o refeitório e para os bares.

- 10. Tem ideia de quais são os produtos que mais sobram no serviço de pequeno-almoço? Destes, quais os redistribuídos e quais os desperdiçados?**

Depende muito, mas na maioria dos dias são os croissants e o ovo mexido, pelo que me parece.

- 11. Na sua opinião, o que falta fazer para aumentar a redistribuição dos produtos que sobram? De forma a diminuir pelo menos o desperdício que é lixo no fim do serviço.**

Sensibilizar os empregados, e sobretudo os clientes, acho que é mais o que falta. Vejo quando levanto os pratos que há muito desperdício e esse sim vai todo para o lixo.

- 12. Em relação à reciclagem, o Sheraton garante a separação dos lixos para encaminhamento para a reciclagem, no fim do serviço do PA?**

Sim, exatamente.

- 13. O Sheraton envia a matéria orgânica para compostagem?**

Não tenho conhecimento.

- 14. Relativamente à matéria-orgânica desperdiçada, será a digestão anaeróbica também uma solução?**

Não sei.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 4 - Fotos de desperdício do pequeno-almoço





Anexo 5 - Label

