



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**O papel das Relações Públicas como agente de mudança no combate
ao desperdício alimentar:**

O caso do Grupo 100 Maneiras

BEATRIZ SERÁPIO MARTINS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Joana Frias Costa, Professora Adjunta Convidada,
Especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Escola Superior de Comunicação Social

OUTUBRO, 2023

Declaração Anti plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 20 de outubro de 2023

Beatriz Martins

Índice

Resumo	vi
Abstract	vii
Agradecimentos	viii
Introdução.....	9
Capítulo I - O Desperdício Alimentar	13
1. O Desperdício Alimentar no contexto da Sustentabilidade Ambiental	13
2. Desperdício Alimentar: enquadramento e macro panorama.....	15
2.1 O Sistema Alimentar e o Desperdício Alimentar.....	22
2.2 Desperdício Alimentar na Restauração.....	25
3. O Retrato do Desperdício Alimentar em Portugal.....	27
4. Desperdício Alimentar: Panorama Legal.....	30
5. Certificações de Sustentabilidade Ambiental em contexto de Restauração	32
Capítulo II - As Relações Públicas	34
1. Enquadramento Histórico das Relações Públicas.....	34
2. Definição de Relações Públicas.....	38
2.1 O Papel Estratégico das Relações Públicas	40
3. Relações Públicas e a Sustentabilidade Corporativa	48
4. O papel das Relações Públicas como agente de mudança no DA	50
5. Relações Públicas no combate ao desperdício alimentar em Portugal: Estudos de Caso .	57
Capítulo III - Metodologia de Investigação	60
1. Delimitação do Objeto de Análise	60
2. Questão de Partida	61
2.1 Objetivos de Investigação.....	61

3. Abordagem Metodológica	61
4. Ética na Investigação	62
5. Revisão de Literatura.....	64
6. Procedimento de Recolha de Dados	66
6.1 Entrevista	66
7. Método de Tratamento de Dados.....	67
7.1 Codificação	67
Capítulo IV - Estudo de Caso: Grupo 100 Maneiras.....	81
1. História do Grupo	81
1.1 Missão, Visão e Valores do Grupo 100 Maneiras.....	82
1.2 O compromisso com a sustentabilidade	83
2. Organograma do Grupo 100 Maneiras	84
3. Ferramentas de Comunicação.....	84
Capítulo V - Apresentação dos Resultados	86
Capítulo VI - Proposta de um Guia de Boas Práticas.....	104
1. Apresentação.....	104
1.1 Objetivo	104
1.2 A quem se destina	104
1.3 Organização	104
1.4 Definição de Boas Práticas	105
Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.....	107
Conclusão	109
Referências Bibliográficas	114
Anexos	124
Guião de Entrevista	124

Entrevista 1	127
Entrevista 2	132
Entrevista 3	138
Entrevista 4	151
Entrevista 5	161
Entrevista 6	167
Entrevista 7	172
Entrevista 8	177
Entrevista 9	181
Entrevista 10	185
Apêndice I - Organograma.....	189
Apêndice II - Guia de Boas Práticas.....	190

Resumo

A temática da sustentabilidade ambiental e o problema do desperdício alimentar são questões que se tornam inevitáveis na sociedade contemporânea, afetando particularmente, mas não só, as organizações que atuam na área da restauração.

Comunicar estes temas constitui, por si só, um desafio para os profissionais de Relações Públicas (RP): desenvolver uma comunicação estratégica que promova a mudança social. A comunicação para a mudança social representa uma das vertentes da área das RP que decorre de um processo de diálogo entre a organização e os seus públicos, tendo como finalidade desenvolver uma comunicação estratégica que produza a mudança e transformação de comportamentos dos públicos.

Com base no estudo de caso do Grupo 100 Maneiras, do Chefe Ljubomir Stanisic, procurou-se estudar de que forma o papel das Relações Públicas é fundamental na delineação de uma estratégia de comunicação que contribua para a mudança social, no que respeita às questões da sustentabilidade ambiental em geral e do desperdício alimentar em particular.

Para isso, esta investigação centrou-se em identificar boas práticas de como comunicar o desperdício alimentar e a sustentabilidade ambiental na indústria da restauração, através do exemplo do Grupo 100 Maneiras. No seguimento, apresentou-se uma proposta de um Guia de Boas Práticas com a finalidade de disponibilizar uma sistematização de práticas de comunicação eficazes que contribuam para a mudança social no que respeita ao desperdício alimentar.

Palavras-chave: relações públicas, restauração, sustentabilidade ambiental, desperdício alimentar, boas práticas.

Abstract

The environmental sustainability and the problem of food waste are issues that have become unavoidable in today's society, particularly affecting, but not limited to, organisations operating in the food sector.

Communicating these issues is, in itself, a challenge for Public Relations (PR) professionals: developing strategic communication which promotes social change. Communication for social change is one of the aspects of PR that arises from a process of dialogue the organisation and the public, with the aim of developing strategic communication that changes the behaviour of the public and, ideally, transforms the behaviour of society.

Based on the case study of Chef Ljubomir Stanisic's 100 Maneiras Group, the aim was to analyse how the role of Public Relations is fundamental in outlining a communication strategy that contributes to social change, regarding the issues of environmental sustainability in general and food waste in particular.

To this end, this research focused on identifying good practices in how to communicate food waste and environmental sustainability in the food industry, using the example of 100 Maneiras Group. Following this, a Good Practice Guide was made with the aim of providing a systematisation of effective communication practices that contribute to social change with regard to food waste.

Keywords: public relations, restaurants, environmental sustainability, food waste, best practices.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação foi um grande desafio e não teria sido possível sem o apoio de muitas pessoas.

Começo por agradecer à Prof.^a Joana Frias Costa, por ter acreditado sempre em mim e nas minhas capacidades. Por todos os minutos que dispensou para esclarecer as minhas dúvidas e por me orientar sempre para o caminho mais certo a seguir.

Aos meus pais e avós, pelo apoio incondicional de sempre, mas especialmente ao longo deste último ano - sem eles, nada disto seria possível.

Ao meu namorado, Hugo, por caminhar sempre ao meu lado em todos os projetos da minha vida, pela motivação constante, pela escolha de palavras certas nos momentos certos, pelo carinho e pela paciência.

Aos meus amigos, pela compreensão e por nunca se esquecerem de mim.

Ao Grupo 100 Maneiras por me mostrarem que há esperança num futuro mais sustentável, e a todos os colaboradores, por me receberem sempre de braços abertos. À Mónica e à Laura por nunca terem desistido de mim, pela motivação, apoio e por me ajudarem a crescer.

Obrigada.

Introdução

A alimentação é inerente à sobrevivência do ser humano e por isso, desempenha um papel crucial ao longo da vida de cada indivíduo.

Em 2021, a população mundial rondava, aproximadamente, as 7.8 mil milhões de pessoas. A previsão para 2050 estima que se atinja os 9 mil milhões (*The World Bank*, 2022). Este aumento significativo de pessoas na sociedade traz implicações inevitáveis ao nível ambiental, considerando que os recursos disponibilizados pelo planeta Terra têm de ser distribuídos por um maior número de pessoas.

Para dar resposta a estas necessidades crescentes, observa-se um aumento da produção, do consumo, mas também da energia empregue no pós-consumo, realidade que afeta e caracteriza as diferentes fases da cadeia alimentar. Estas ações contribuem também para o aumento de desperdício alimentar (DA) resultantes do excesso de produção de alimentos e da sua incorreta utilização.

Dados de 2019 registaram uma perda de 931 milhões de alimentos desperdiçados à escala global (*United Nations Environment Programme*, [UNEP], 2021). Apesar de a maior percentagem de desperdício se concentrar no consumidor, em contexto familiar, a indústria da restauração continua a ser uma das principais responsáveis por um elevado número de perdas alimentares, o que significa que este setor tem um papel relevante a desempenhar como agente de mudança social no combate ao desperdício alimentar.

Os temas relacionados com a sustentabilidade ambiental e o desperdício alimentar fazem hoje parte, e cada vez mais, dos objetivos de diferentes organizações da sociedade civil. As Nações Unidas têm tido um papel preponderante ao criarem 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), incluídos na “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (ODS, 2022), sendo que um desses objetivos se foca especialmente no DA, o ODS nº12 - “Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis” (ODS, 2022).

Em Portugal, os dados provenientes do Instituto Nacional de Estatística (INE) em relação ao DA, em 2020, foram avassaladores e mostraram uma realidade sobre este tema desconhecida para muitos e que tornaram claro e indiscutível o longo caminho a percorrer para combater este problema.

No geral, estes temas têm sido aprofundados por cientistas e investigadores. Na literatura académica (Ozili, 2022), bem como por organizações que têm demonstrado uma preocupação crescente em promover medidas e ações que visem a sustentabilidade ambiental e o DA como parte integrante do seu modelo de negócio. É o caso do Grupo 100 Maneiras, do Chefe Ljubomir Stanisic, e dos seus restaurantes Bistro 100 Maneiras e Restaurante 100 Maneiras.

Estes dois projetos foram pensados e construídos na íntegra com total foco na sustentabilidade ambiental e no combate ao DA. É neste sentido que, sempre que possível, as decisões de negócio são tomadas com base numa perspetiva sustentável e ecológica, procurando garantir que sejam desenvolvidas e aplicadas ao conceito do espaço ao mesmo tempo que fazem parte do trabalho diário de todos os colaboradores e que são, ainda, a base da gestão da relação com os diferentes *stakeholders*.

E qual é, afinal, o papel que a comunicação desempenha no combate ao DA? Sabemos que o planeamento estratégico das RP possibilita o alcance das metas e dos objetivos da organização.

Existe, portanto, a necessidade de estabelecer uma estratégia de comunicação corporativa forte que reflita o propósito organizacional, garantindo que as mensagens, neste caso sobre sustentabilidade e DA, sejam transmitidas aos demais *stakeholders* (clientes, fornecedores, colaboradores ou outros) (Sherma, 2021).

As RP posicionam-se, portanto, como uma função estratégica da comunicação, permitindo alcançar mais facilmente três objetivos: “(1) criar uma opinião pública sobre a organização quando esta não existe; (2) reforçar uma opinião pública existente se esta favorecer a organização; (3) alterar a opinião pública existente se esta prejudicar a reputação da organização” (Okon & Ekpang II, 2019, p.6).

Na verdade, é esta função estratégica que vai permitir que a comunicação atue como impulsionadora da mudança de atitudes e comportamentos. Ao mesmo tempo, promover o reconhecimento das RP como agente de mudança social, ao demonstrar a capacidade de gerar resultados que permitam a análise da situação em que a organização se encontra e a implementação estratégica de soluções que visem alcançar os objetivos previamente estabelecidos. Estas medidas vão contribuir para uma comunicação mais eficaz, organizada e que permita avaliar os resultados obtidos.

Incentivar a mudança social parece passar, efetivamente, pela comunicação: “a capacidade de as pessoas comunicarem está intimamente ligada à sua capacidade para efetuar mudanças” (Lourenço, 2009, p.40). Neste sentido, torna-se imprescindível para as RP fomentar a comunicação entre a organização e os seus públicos, incentivando à participação ativa na sociedade (Jacobson, 2003). É através das necessidades expressas pela audiência, que os profissionais compreendem o papel a desempenhar, assim como o objetivo a cumprir (Salem et al., 2008).

Contudo, um dos principais desafios dos profissionais de RP é conseguir que aconteça uma efetiva mudança social. Assim, para efeitos da presente investigação procurou-se compreender de que forma as RP podem contribuir para o combate ao DA, tendo como base o estudo de caso do Grupo 100 Maneiras.

Neste sentido, o capítulo I começa por se debruçar numa revisão de literatura que incide e contextualiza os temas considerados essenciais para esta investigação, nomeadamente o desperdício alimentar, a sustentabilidade ambiental e a restauração, fornecendo primeiramente uma perspetiva mundial, num panorama mais macro e, depois, um enquadramento nacional da situação em Portugal.

O capítulo II analisa o papel das RP, iniciando-se com um breve enquadramento histórico e continuando a explorar o papel estratégico dos profissionais desta área. Seguidamente, é feita uma análise crítica ao papel das RP enquanto área que promove a mudança social de forma

ampla, focando-se, posteriormente, no seu papel específico no combate ao DA, e terminando com a exposição de alguns estudos de caso de RP no combate ao DA em Portugal.

No capítulo III, é apresentada a metodologia de investigação escolhida para o desenvolvimento da presente investigação: a abordagem qualitativa. Procedeu-se à recolha dos dados através da realização de 10 entrevistas a colaboradores do Grupo 100 Maneiras. Para complementar o material recolhido após a análise das entrevistas, recorreu-se também às informações apresentadas ao longo de revisão de literatura.

Por sua vez, no capítulo IV é apresentado o Grupo 100 Maneiras e os dois restaurantes em análise (Bistro 100 Maneiras e Restaurante 100 Maneiras), focando-se na história do Grupo, organização interna, os seus valores e, principalmente, a sua relação com a sustentabilidade ambiental.

Já no capítulo V são analisados e interpretados os resultados obtidos ao longo das entrevistas aplicadas ao objeto de estudo que refletem sobre os temas que foram propostos analisar ao longo desta investigação: o DA, a sustentabilidade ambiental, a comunicação e a mudança social.

Finalmente, no capítulo VI, é proposto um Guia de Boas Práticas que tem como objetivo agregar e disponibilizar uma sistematização de todas as informações recolhidas ao longo desta investigação e apresentá-las sobre a forma de diretrizes de comunicação que contribuam para a mudança social no que respeita ao desperdício alimentar na restauração.

Capítulo I

O Desperdício Alimentar

“Waste is a failure of the imagination”
(Proprietário do Silo, o primeiro restaurante com desperdício zero do mundo).

1. O Desperdício Alimentar no contexto da Sustentabilidade Ambiental

As alterações climáticas são um crescente fenómeno no Planeta Terra, mas desde 2019 que se tem observado o surgimento de catástrofes naturais¹ mais recorrentes, que envolvem o clima (Ripple et al., 2021). Tal como referido no capítulo anterior, as previsões são de um aumento significativo da população ao nível global, o que levará, conseqüentemente, ao aumento do nível de produção generalizada, tornando-se, por isso, imprescindível tomar medidas capazes de ultrapassar ou atenuar o seu impacto. O principal objetivo dessas medidas diz respeito à redução do impacto das alterações climáticas (subida das temperaturas médias, gases com efeito de estufa, escassez de recursos naturais), e à garantia de um futuro sustentável para a Humanidade (EUR-Lex, 2011).

A sustentabilidade ambiental pode ser, nesse sentido, uma das soluções para ultrapassar as condições pelas quais o Planeta Terra atravessa.

Uma das primeiras definições de sustentabilidade ficou popularizada como “desenvolvimento sustentável”, no relatório *Brundtland*, definido pela *World Commission on Environment and Development* [WCED] (1987). Neste relatório, a sustentabilidade é definida como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.37).

De acordo com Santillo (2007) para ser possível alcançar positivamente o progresso sustentável, existe a necessidade de cooperação e sintonia com diferentes áreas e elementos ligados à economia, ao ambiente, ao bem-estar e ao social. Temas como a desigualdade ou o desperdício

¹ Entenda-se “inundações devastadoras na América do Sul e no Sudeste Asiático, ondas de calor e incêndios florestais recordes na Austrália e no oeste dos Estados Unidos, uma extraordinária temporada de furacões no Atlântico e ciclones devastadores na África, no Sul da Ásia e no Pacífico Ocidental” (Ripple et al., 2021).

alimentar têm ganhado outro peso nos meios de comunicação social e esta realidade tem facilitado a re-definição do tema.

Ao mesmo tempo que este tema começa a estar cada vez mais presente na agenda mediática, começam a irromper mais manifestações sociais, principalmente por parte das camadas mais jovens, tendo-se assistido ao crescente surgimento de grupos de jovens ativistas que procuram ter uma voz ativa em relação às “questões climáticas e outras questões de sustentabilidade” (Wildemeersch et al., 2022).

Um dos exemplos mais recentes e mediáticos foi o de Greta Thunberg, que ficou popular depois de discursar na Conferência das Nações Unidas, em 2018, onde alertou para a catástrofe do aquecimento global (Belam, 2019). Em 2019, Greta referiu no jornal inglês *The Guardian*: “ser jovem é uma grande vantagem, uma vez que vemos o mundo de uma nova perspetiva e não temos medo de fazer mudanças radicais” (Belam, 2019, par. 10).

A frase de Greta revela que este público mais jovem pode ter uma grande influência perante temas que abordem a sustentabilidade ambiental e, em função disso, as organizações devem procurar trabalhar em conjunto com esses grupos, considerar as suas necessidades e os seus apelos. Desta forma, as empresas passam a desempenhar um papel muito importante na consciencialização da sociedade e na mudança de mentalidades em relação à sustentabilidade ambiental.

São várias as instituições que têm adotado medidas em prol do ambiente, centrando-se não só no lucro, mas também no bem-estar social e ambiental. “A adoção de práticas sustentáveis no mundo empresarial requer uma transformação não apenas nos processos de produção, mas em todas as ações quotidianas e, acima de tudo, na mentalidade das empresas e cidadãos” (Bravo, 2021, par. 2). Todas as organizações devem procurar ter um papel ativo na proteção do meio ambiente.

2. Desperdício Alimentar: enquadramento e macro panorama

A comida é essencial à vida. Responsável pela definição da identidade cultural de muitos países, exerce uma grande influência sobre a economia mundial (*European Commission*, 2023). Ao nível pessoal, a alimentação pode estar associada à satisfação de uma necessidade, à união de uma família que se junta à mesa para celebrar uma ocasião, ou à saúde, com a procura de estilos de vida mais saudáveis por parte da comunidade (Monteiro & Jorge, 2020).

Para a grande generalidade das pessoas, os impactos que advêm da produção, do consumo e do pós-consumo são desconhecidos. No entanto, é aqui que entra o desperdício alimentar, bem como os recursos gastos para dar resposta a todos os ciclos que cada um compreende. De acordo com Correia (2023), “se os resíduos alimentares fossem um Estado-Membro, seriam o quinto maior emissor de gases com efeito de estufa”, ainda que represente uma realidade avassaladora é também certo que é uma grande oportunidade para mudar a forma de atuação em todas as fases da cadeia alimentar.

Em 1981, a *Food and Agriculture Organization* (FAO), uma organização composta por 194 países que integram as Nações Unidas e que tem como objetivo combater a fome ao nível internacional, apresentou aquela que é considerada uma das primeiras definições de desperdício alimentar (DA): “material comestível saudável destinado ao consumo humano, surgindo em qualquer ponto da cadeia alimentar que, em vez disso, é descartado, perdido, degradado ou consumido por animais de estimação” (FAO, 1981, apud Hermanussen et al., 2022, p.3).

Percebe-se, portanto, que o desperdício alimentar pode acontecer ao longo de todas as fases da cadeia alimentar, seja na produção, na colheita, no transporte, no retalho, no processamento ou mesmo no consumo.

Mais recentemente, e de acordo com o FAO (2023), o organismo que pertence às Nações Unidas - *The High Level Panel of Experts* (HLPE), encarregue de avaliar a ciência relacionada com a segurança alimentar e nutrição mundial, definiu o DA, em 2014, como uma diminuição, em todas as fases da cadeia alimentar desde a colheita até ao consumo, em massa, de alimentos que

se destinavam originalmente ao consumo humano, independentemente da causa, contemplando, mais uma vez, todas as fases da indústria alimentar.

Apesar de nestas duas primeiras definições se considerar que o DA existe ao longo de todas as fases da cadeia alimentar, os conceitos deste termo diferem quer mediante o objetivo de cada estudo quer pela “fase do desperdício” em que acontece. Por outras palavras, consoante a fase da cadeia em que se observa o DA, é possível assistir a diferentes interpretações sobre o que o mesmo representa. Por exemplo, no relatório do projeto *FUSIONS*² (Östergren et al., 2014), o termo DA é aplicado ao longo de toda a cadeia de abastecimento alimentar. Já a FAO (s.d.) considera-o quer durante o processo de distribuição, quer nas diferentes etapas durante o consumo.

Girotto et al. (2015) definiram o desperdício alimentar como um conjunto de alimentos ou “materiais” que têm como objetivo o consumo humano e não são consumidos, são perdidos ou contaminados.

Numa outra definição, desta vez pela FAO (2022a), o DA é considerado como qualquer alteração que ocorra nos alimentos que impeça o seu consumo, seja esta devido à falta de condições no transporte, salubridade ou outros. Rutten (2013) simplifica ao identificar o DA como toda a comida que não é consumida.

Em Portugal, a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA) definiu o DA como:

“(…) Qualquer substância ou produto transformado, parcialmente transformado ou não transformado, destinado a ser ingerido pelo ser humano ou com razoáveis probabilidades de o ser, do qual o detentor (produtor primário, indústria agroalimentar, comércio e

² O projeto *FUSIONS* (*Food Use for Social Innovation by Optimizing Waste Prevention Strategies*), teve a duração de 4 anos (2012-2016), o seu principal objetivo exigia a utilização eficiente dos recursos disponíveis na Europa, ao mesmo que procurava reduzir o desperdício alimentar (*EU FUSIONS*, s.d).

distribuição e famílias) se desfaz ou tem intenção ou obrigação de o fazer, assumindo a natureza de resíduo” (CNCDA, s.d., p.2).

Um dos principais constrangimentos no combate ao desperdício alimentar prende-se com o facto deste conceito não ter uma definição global, que possa ser aplicada em qualquer situação e permita determinar o que é efetivamente considerado DA e o que não é. Apesar deste ser um problema já identificado desde a década de 90, “falta uma base factual sólida a partir da qual se possam avaliar os resíduos alimentares a nível mundial” (Parfitt et al., 2010, p.3079). Estes autores realçam um pormenor muito importante, o de que o impacto estudado ao nível do desperdício alimentar refere dados maioritariamente referentes aos últimos 30 anos de perdas na indústria alimentar.

Os países que fazem parte do BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), aparentemente não estão incluídos nos dados existentes sobre “o impacto dos resíduos alimentares” (Parfitt et al., 2010, p.3079). Em contrapartida, os BRICS são considerados os 5 países com as economias mais emergentes do Mundo, “formam um importante bloco económico que concentra 40% da população mundial e 20% do Produto Interno Bruto (PIB)” (FAO, s.d.).

O Brasil, isolado, é “o segundo maior fornecedor mundial de produtos para alimentos e agrícolas” (OCDE, FAO, 2015, p.17). O facto de não estarem a ser contabilizados os dados do desperdício alimentar ao nível global, poderá indicar uma realidade muito distante e números reais muito superiores. Deste ponto de vista, seria fundamental conseguir reunir as estatísticas, principalmente destes 5 países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, como forma de identificar a realidade, comparar com os números apresentados na Europa e contribuir para a investigação científica.

Como consequência direta desta falta de informação e de dados por parte destes países, assistimos à descredibilização do tema: “sem provas sistemáticas, os argumentos sobre o potencial de redução dos resíduos alimentares globais como contribuição para alimentar nove mil milhões de pessoas até 2050 continuarão a ser em grande parte retóricos” (Parfitt et al., 2010,

p.3079). Por um lado, a lacuna na obtenção destes dados impossibilita os investigadores e académicos de contribuírem com possíveis soluções. Por outro, se não existe informação suficiente para os investigadores, os consumidores terão mais dificuldade em aceder à informação sobre o tema. Torna-se imprescindível que as empresas e os governos apelem à consciencialização dos consumidores como forma de tentar reduzir o DA.

Medir o DA não é uma tarefa simples e depende do objeto de estudo do investigador, assim como da sua dimensão. Podemos estar perante um tema que se foque na saúde, ou, por exemplo, noutro tema que destaque a segurança alimentar. Interessa, por isso, definir de uma forma mais precisa o que se pretende estudar. Distinguir se é pretendida uma abordagem mais quantitativa, associada aos valores do DA, ou mais qualitativa, com maior enfoque nas alterações físicas e em todas as perdas de nutrientes que do DA advêm.

Para efeitos da presente investigação será considerada a definição da *United States Environmental Protection Agency* [EPA], que indica:

“Os resíduos alimentares referem-se frequentemente a alimentos que não foram consumidos por seres humanos e que são descartados ou reciclados, tais como resíduos de pratos (ou seja, alimentos que foram servidos mas não comidos), alimentos estragados, ou cascas consideradas não comestíveis” (EPA, 2023, par. 6).

Percebe-se, portanto, que o desperdício alimentar é apenas considerado a partir do momento em que as culturas estão prontas (Östergren et al., 2014), ou após a sua colheita (FAO, 1981). Neste sentido, todos os recursos que possam ser desperdiçados até essa fase, não são considerados para os números que são apresentados nos relatórios da FAO.

No caso concreto da Europa, apenas os produtos alimentares para consumo humano são considerados, sendo que todos os restantes, destinados a animais, não constam nos dados

estatísticos (FUSIONS, 2014). Se os números do DA abrangessem todos estes recursos que não são contabilizados, assim como os alimentos para consumo animal, provavelmente estaríamos, uma vez mais, perante números muito superiores.

De acordo com Mirabella et al., (2014) nos países pelos quais iremos designar como “desenvolvidos”, devido à ausência de outra denominação que não “implica uma hierarquia de nações” (Wisevoter, 2023), (a considerar os países do Quadro I), 42% “dos resíduos alimentares são produzidos pelas famílias, enquanto 39% das perdas ocorrem na indústria alimentar, 14% no sector dos serviços alimentares e 5% restantes no comércio a retalho e distribuição”. Sendo que, as perdas dos produtos alimentares relacionados com a agricultura não estão consignadas nestes valores. Apesar de existirem números que demonstram uma parte da realidade do DA, não existem dados suficientes que permitam realmente quantificá-lo.

Ilustração 1 - As economias consideradas “mais desenvolvidas” (UN, 2014)

Developed economies

Europe				
European Union	New EU member States	Other Europe	Other countries	Major developed economies (G7)
EU-15	Bulgaria	Iceland	Australia	Canada
Austria	Croatia	Norway	Canada	Japan
Belgium	Cyprus	Switzerland	Japan	France
Denmark	Czech Republic		New Zealand	Germany
Finland	Estonia		United States	Italy
France	Hungary			United Kingdom
Germany	Latvia			United States
Greece	Lithuania			
Ireland	Malta			
Italy	Poland			
Luxembourg	Romania			
Netherlands	Slovakia			
Portugal	Slovenia			
Spain				
Sweden				
United Kingdom				

De acordo com o guia prático *Why and How to Measure Food Loss and Waste*, desenvolvido pela *Commission for Environmental Cooperation*, [CEC]³ (2021), as empresas e organizações tendem a concentrar-se apenas no aspeto económico da eliminação dos produtos que não são consumidos. Ou seja, existe somente uma preocupação com o que é considerado excedente,

³ Uma organização internacional que foi criada pelo Canadá, México e Estados Unidos. Pretende desenvolver investigações e proporcionar a criação de um espaço único para os decisores e o público se envolverem em questões de política ambiental, neste caso que afetam a região da América do Norte (CEC, 2023).

quando o maior investimento deveria ser na otimização de cada produto, ao colocarem “os alimentos destinados ao fluxo de resíduos em utilizações lucrativas” (CEC, 2021, p.7).

Ao nível ambiental, o DA implica um desperdício a duplicar, visto que quando estamos perante a “perda” de alimentos e o seu desperdício, não deve ser apenas considerada a perda destes produtos, mas também dos recursos que foram utilizados para produzi-los, para processá-los e do combustível para transportá-los: “Se reduzirmos o DA conseguimos reduzir a pegada ecológica de uma empresa” (CEC, 2021, p.7).

E finalmente, ao nível social, é possível redirecionar e redistribuir os excedentes alimentares para organizações sociais, instituições de caridade, bancos de alimentos e outras organizações que tenham benefícios em receber esses produtos alimentares.

Por estes motivos anteriormente mencionados, uma das principais formas de combater o DA poderá passar pela redução da produção destes bens alimentares. E, numa segunda fase, pelo esforço de redistribuição dos alimentos mediante as necessidades de famílias carenciadas e organizações sociais. Visto que nem sempre é possível garantir o desperdício zero, as empresas devem saber que medidas podem ou devem tomar para ativamente fazerem a diferença.

Em 2015, as Nações Unidas definiram 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) a serem adotados por todos os Estados-Membros, naquela que foi chamada a “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” (UN, 2015). Destes objetivos fazem parte temas como a saúde, a indústria ou a sustentabilidade ambiental, que afetam em conjunto todos os países no Mundo e, por isso, um dos principais propósitos desta agenda é exatamente aumentar a consciencialização e apelar à atuação simultânea destes países, tendo em vista a obtenção de resultados mais positivos. Em seguida são apresentados todos os ODS:

1. Erradicar a Pobreza
2. Erradicar a Fome
3. Saúde de Qualidade
4. Educação de Qualidade

5. Igualdade de Género
6. Água Potável e Saneamento
7. Energias Renováveis e Acessíveis
8. Trabalho Digno e Crescimento Económico
9. Indústria, Inovação e Infraestrutura
10. Reduzir as Desigualdades
11. Cidades e Comunidades Sustentáveis
12. Produção e Consumo Sustentáveis
13. Ação Climática
14. Proteger a Vida Marinha
15. Proteger a Vida Terrestre
16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes
17. Parcerias para Implementação dos Objetivos (UN, 2022)

De destacar o objetivo que se foca somente no DA, o **ODS nº12** - “Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis”, como refere a meta:

“Até 2030, reduzir para metade, à escala global, o desperdício de alimentos per capita, tanto a nível de retalhistas como de consumidores, e reduzir os desperdícios de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo os que ocorrem pós-colheita” (UN, 2022).

Para medir esta meta, as Nações Unidas propõem dois indicadores: o índice de perdas alimentares e o índice de desperdício alimentar⁴. Estes indicadores procuram dar resposta à lacuna que existe na aparente carência de dados ao nível desta temática e contribuir para medir o

⁴ Para efeitos deste estudo, os autores diferenciam perda de desperdício, considerando que perda é associada à ineficiência dos processos que vão desde a produção, de onde podem advir pragas ou outros flagelos capazes de condicionar o estado de determinados géneros alimentícios, até ao seu processamento e desperdício acontece principalmente nas fases seguintes, distribuição e consumo, que na maior parte das vezes implicam ou estão mais dependentes da intervenção humana (Baptista, Campos, Pires & Vaz, 2012).

progresso desta meta.

Um dos dados que importa refletir e sobre o qual existe uma grande implicação perante o DA é o aumento populacional. Procedeu-se a uma breve análise dos números atuais e das previsões futuras. Estima-se que, em 2021, a população mundial rondava os 7.84 mil milhões (*The World Bank*, 2022) e que poderá atingir os 9 mil milhões em 2050 (*World Wildlife Fund*, 2017). Significa isto que existirão mais indivíduos para alimentar e, por consequência, a produção alimentar também terá de continuar a crescer para conseguir dar resposta a este crescimento populacional. A FAO (2019) afirma que a produção alimentar terá de subir em cerca de 70%.

Perante esta tendência relativa ao aumento da densidade populacional, é crucial agir, mudar e adaptar o sistema de alimentação a essa possível realidade, em prol do ambiente e do bem estar de todos os que habitam no Planeta Terra.

Para efeitos do presente trabalho, serão apenas considerados os dados relativos aos países da União Europeia, visto que a empresa em estudo é Portuguesa e está sediada em Portugal.

Analisemos, de seguida, o DA.

2.1 O Sistema Alimentar e o Desperdício Alimentar

O setor da alimentação é um dos setores que maior impacto provoca no meio ambiente. Principalmente porque até chegar à sua última etapa (o consumidor), tem de obrigatoriamente percorrer diversas atividades: a produção, o processamento, a distribuição, o retalho, a preparação e o consumo (Zurek et al., 2022). Naturalmente o consumo de energia é elevado e, em 2011, todas estas fases da cadeia juntas eram responsáveis por 30% do consumo total de energia no Mundo (FAO, 2011).

De acordo com Ericksen (2008) o sistema alimentar compreende 4 estágios: a produção, o processamento e o embalamento, a distribuição e o comércio retalhista e finalmente, o consumo.

Analisemos brevemente cada um.

O Estágio I diz respeito à Produção. De acordo com Ericksen (2008), este estágio compreende todas as atividades ligadas à produção de matéria prima, desde os produtos agrícolas (plantação, crescimento e a colheita de culturas) à criação de animais e abate de animais.

Por sua vez, o Estágio II - Processamento e Embalamento - diz respeito à fase em que os produtos alimentares entram num processo de transformação que implica a limpeza, embalamento, armazenamento e refrigeração dos alimentos perecíveis para garantir que chegam ao consumidor em condições de serem consumidos. É nesta etapa que estes alimentos tendem a valorizar economicamente, visto estarem a ser alvo de alterações que garantem a sua utilização a longo prazo (Ericksen, 2018). Como exemplo Ericksen (2018) ilustra: “o trigo é submetido a uma transformação e a um acondicionamento exaustivo antes de se transformar em pão” (p.238).

Segue-se o Estágio III - Distribuição e o Comércio Retalhista - que reúne a indústria encarregue de transportar os alimentos já processados para os locais de venda. Para além da atividade principal de distribuição, são exigidas muitas outras, a segurança no transporte, a gestão da oferta e procura dos consumidores ou o correto acondicionamento e manuseamento dos alimentos (Ericksen, 2018).

A fase do Consumo corresponde ao Estágio IV e representa a última fase desta cadeia alimentar, estando normalmente associada à maior percentagem de DA: “O consumo de alimentos envolve tudo, desde decidir o que seleccionar até preparar, comer e digerir os alimentos” (Ericksen, 2018, p.238).

Como a Ilustração 2 evidencia, é possível verificar que em todos estes estágios pode ocorrer desperdício alimentar (Selvam et al, 2021). Na produção acontece maioritariamente durante as atividades de recolha dos alimentos, no processamento e armazenamento são as faltas de condições das instalações que resultam nos principais acidentes, como por exemplo, derrames ou o surgimento de bactérias nas instalações. Na distribuição e venda, o acondicionamento é o fator

preponderante. E finalmente o consumo, onde o consumidor, compra mais do que precisa e, conseqüentemente, deixa passar o tempo útil de consumo.

Ilustração 2 - As fases da Cadeia Alimentar (Selvam et al., 2021)

TABLE 1 Food Wastage Occurring During Different Stages of the Food Supply Chain [8, 64].

Stage	Definition	Examples
Production	Losses occurring during harvesting	Edible crops left in field; losses due to mechanical damage, spilling during harvesting
Handling and storage	Losses occurring after the product leaves the farm for storage or transport	Losses due to pathogens and pests; poor infrastructure of transport; spillage during handling and storage
Process and packaging	Losses occurring during processing, product evaluation, and packaging	Contamination during processing; removal of items as part of grading; inadequate packaging technologies resulting in spillage of products
Distribution and market	Losses occurring during distribution to markets and commercial marketing, including wholesale and retail	Poor infrastructure of cold storage, including during transportation causing spoilage; overproduction due to errors in demand forecast exceeding the internal sell-by date; product returns due to package damage; poor handling in markets
Consumption	Losses occurring in households at the consumer level	Buying more than needed; exceeding use-by/best-before date; spoilage during storage

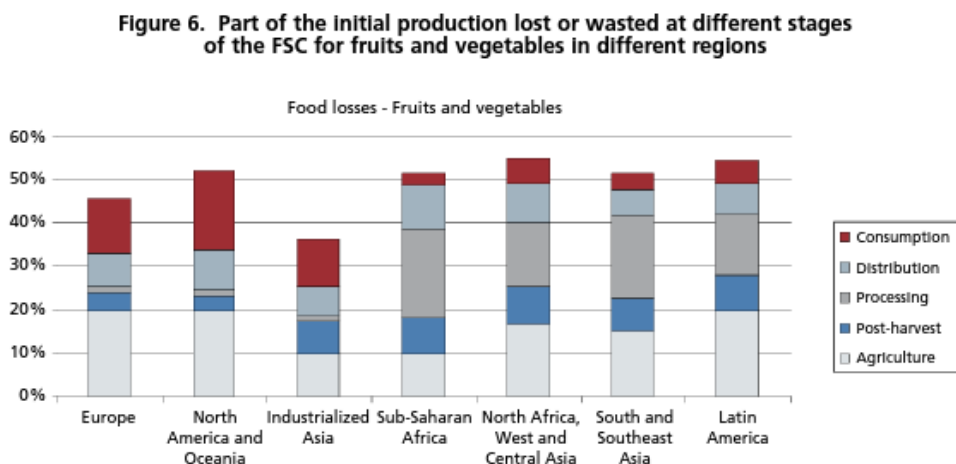
Na Ilustração 3 são apresentados dados que evidenciam o volume de DA de frutas e legumes em 2011, na Europa, na América do Norte e Oceania, na Ásia, na África Subsariana (países a sul do deserto do Saara), e na América Latina⁵.

Da sua análise, é possível verificar que em 2011, na Europa, a maior parte do DA de frutas e legumes aconteceu durante a produção (cerca de 20%), ou seja, na agricultura, assim como durante o consumo, com uma representação de cerca de 13%.

⁵ Note-se que para a presente investigação serão apenas considerados os dados relativos à Europa. No entanto, visto que neste capítulo é pretendido explorar a contextualização do Mundo, importa analisar também os dados dos restantes continentes aqui apresentados.

Neste sentido, parece ser claro haver necessidade de atuar no combate ao desperdício, sendo que uma das áreas de atuação poderá ser através de campanhas de comunicação de combate ao DA.

Ilustração 3 - Perda ou desperdício de frutas e legumes em diferentes estágios da cadeia alimentar, em diferentes regiões (FAO, 2011)



2.2 Desperdício Alimentar na Restauração

“Poucas coisas são mais pessoais - mais íntimas do que a comida”
Richard L. Nelson (1997)
(Vice President, Public Affairs, The NutraSweet Kelcom Company)

Precisamente por isso, a indústria da alimentação tem um grande peso na vida dos consumidores, ao mesmo tempo em que está diretamente relacionada com a saúde e bem-estar da vida cotidiana da espécie humana.

Ao longo dos anos este setor tem vindo a evoluir bastante e os consumidores têm acompanhado essa evolução. Hoje deslocamo-nos até ao supermercado e temos acesso a todo o tipo de produtos, dirigimo-nos a uma cadeia de *fast-food* e rapidamente consumimos uma refeição a um preço acessível (Nelson, 1997). Contudo, estas rápidas evoluções desencadearam exageros no consumo de alguns produtos, mas também no exagero da sua produção, que em muitos casos, ultrapassou as necessidades dos consumidores, resultando na maior parte das vezes em desperdício.

Progressivamente têm-se observado esforços por parte da indústria da restauração na procura por caminhos que se possam denominar de “mais sustentáveis”. Por um lado, é verificável uma mudança no comportamento do consumidor, que também tem procurado, com maior regularidade, opções que respeitem o ambiente (Monteiro & Jorge, 2020). E, nesse sentido, as empresas tendem a ir ao encontro destas necessidades e acabam por adotar estratégias diferenciadoras tendo em vista orientações mais sustentáveis (Sanchez & Rubio, 2020). Por outro lado, as instituições apercebem-se de que podem alcançar resultados positivos quer nas suas receitas, quer na imagem que transmitem para o exterior. Em função disso, adotam um papel ativo na criação de um ambiente mais sustentável (Carvalho, 2023).

Os esforços que têm sido feitos por diferentes estabelecimentos de restauração na procura por práticas mais sustentáveis, demonstram uma abertura cada vez maior a este tipo de matéria. É, por isso, urgente o surgimento de um setor alimentar alternativo, que integre nos seus princípios determinadas ações que diminuam as consequências associadas ao consumo e produção alimentares, tais como: a excessiva produção agrícola, que além de desperdiçar muitos recursos ao longo da sua produção, também aumenta a probabilidade de desperdício alimentar; ou a perda de confiança por parte dos consumidores, que cada vez mais apresentam preocupações com a segurança alimentar e a nutrição.

Em 2020, aquele que foi o primeiro ano da pandemia *Covid-19*, estima-se que o desperdício de alimentos na restauração rondou os cerca de 5 milhões de toneladas na União Europeia, o que equivale a cerca de 12 kg por pessoa (Eurostat, 2023).

Na área da restauração, que compreende serviços e eventos de *catering*, hotéis e restaurantes, nem sempre se observa uma produção estandardizada de refeições e menus. Neste tipo de negócios e serviços, assiste-se a uma produção sazonal que pode sofrer alterações mediante as estações do ano, na tentativa de respeitar as culturas agrícolas. Estes aspetos exigem a mudança de tarefas e o modo de como o trabalho nas cozinhas é desenvolvido (*EU Platform on Food Losses and Food Waste*, 2019).

Muitas empresas e organizações não olham para o DA como uma prioridade a ter em consideração. Os investimentos para a medição do DA podem ser benéficos para a gestão da empresa, visto que poderão permitir à administração perceber onde estão a existir mais gastos, muitas vezes associados ao DA. No entanto, dado o valor avultado de alguns desses investimentos, poderá não fazer sentido para algumas empresas (CEC, 2021).

Hanson & Mitchell (2017) acederam ao histórico financeiro referente aos custos e benefícios para perdas alimentares e esforços de redução de resíduos de quase 1.200 locais de negócio espalhados por mais de 700 empresas em 17 países⁶ diferentes que lhes permitiram concluir: se as empresas investirem na redução das perdas alimentares e tiverem como objetivo comercial e económico este elemento, é possível observar resultados positivos que demonstram um retorno significativo. Neste relatório - *The Business Case for Reducing Food Loss and Waste* -, os autores explicam que por cada dólar investido, o retorno para as diversas empresas que participaram neste estudo, que incluíam também as da área da restauração, comércio de retalho ou mesmo hotelaria, rondava os 14 dólares. Por outras palavras, o investimento nas perdas alimentares por parte de empresas permite poupar um valor significativo nas despesas. Além disso, concluíram também que os restaurantes seriam as empresas que receberiam os retornos mais elevados (Hanson & Mitchell, 2017).

3. O Retrato do Desperdício Alimentar em Portugal

Para Baptista et al. (2012), o tema do DA em Portugal “pouco se falava e nada se estudava” (p.5), iniciando e traçando caminho para dar a conhecer a conjuntura de Portugal nesta matéria.

Foi com esse intuito que, em 2012, o Projeto de Estudo e Reflexão sobre o Desperdício Alimentar (PERDA) foi criado. Graças a isso, tornou-se possível desenvolver um estudo com a finalidade de conhecer a realidade do DA em Portugal e dar resposta às perguntas “onde, quando, porquê, quanto e como se desperdiça em Portugal” (Baptista et al., 2012).

⁶ Austrália, Bélgica, China, França, Indonésia, Irlanda, Itália, Países Baixos, Noruega, Paquistão, Filipinas, Polónia, Singapura, Tailândia, Reino Unido, Estados Unidos e Vietname.

Os resultados permitiram concluir que no nosso país, ao longo de 2012, foram desperdiçados/perdidos cerca de 1 milhão de toneladas de alimentos, o que significa que 17% dos alimentos considerados consumíveis pelo ser humano foram desperdiçados ou deitados para o lixo. Estas perdas foram observadas ao longo de toda a cadeia alimentar, até efetivamente chegarem ao consumidor, onde também se observa desperdício (Baptista et al., 2012).

Em Portugal foram criadas algumas organizações que procuram combater o DA, mas também consciencializar a população sobre o tema, como é o caso da Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA), fundada em 2016, tem como missão combater o DA através da elaboração de estratégias e planos de ação que, posteriormente, são submetidos ao Ministro da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural (CNCDA, 2023). Outro exemplo é o movimento “Unidos Contra o Desperdício”, criado em 2020, conta com o apoio de diversas associações e organizações⁷ e tem como objetivo apelar à consciencialização de medidas a adotar para lutar contra o DA, e propõe também algumas soluções nesse sentido.

Em 2020, o Instituto Nacional de Estatística (INE) publicou, pela primeira vez, os dados resultantes de um estudo no âmbito do DA que permitiram dar a conhecer os números atuais do desperdício alimentar em território nacional, relativos a 2019. Este estudo indicava que cada português desperdiçou cerca de 175 kg de alimentos⁸ ao longo desse ano. Segundo o jornal português Expresso, o relatório do INE refere que em 2019, em Portugal, a cada minuto foram deitadas para o lixo 3600kg de alimentos (Albuquerque, 2022). Com base nestes números será que podemos afirmar que existem restaurantes sustentáveis? Sendo esta uma das indústrias que mais DA apresenta?

⁷ Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), a Associação Portuguesa de Logística (APLOG), a Câmara Municipal de Lisboa no âmbito da Lisboa Capital Verde Europeia 2020 (CML), a Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP), a Confederação Empresarial de Portugal (CIP), a Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA), a Dariacordar/Zero Desperdício, a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares (FPBA) e a Refood 4 Good. (CNCDA, 2023).

⁸ Informação disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011469&contexto=bd&selTab=tab2

Cláudia Lima de Carvalho, jornalista na revista *Time Out Portugal*⁹, escreveu o artigo “Não há restaurantes sustentáveis”, onde aborda este tema de uma forma crítica e realista. Para escrever este artigo entrevistou diversas pessoas que gerem restaurantes portugueses, todos da zona de Lisboa, e procurou perceber se são feitos esforços para tornar a restauração sustentável.

A jornalista chegou à conclusão de que, efetivamente, há esforços a serem tomados. No entanto, em Portugal, não são suficientes para afirmar que estamos perante exemplos de restauração 100% sustentável. Isto porque, como referem os gestores desses estabelecimentos, a sustentabilidade é um caminho, um percurso que ao longo do tempo vai sendo aperfeiçoado. Como referiu o Chefe Alexandre Silva, que gere os restaurantes *LOCO* e *FOGO*, em Lisboa, “não somos 100% sustentáveis, fazemos o nosso caminho todos os dias, temos a consciência tranquila daquilo que fazemos e daquilo que queremos fazer e do que já deixámos de fazer porque não fazia sentido” (Silva, 2023, p.75).

Ainda neste artigo, surge a opinião por parte de uma das entrevistadas, que refere que em Portugal é difícil, ou quase impossível, garantir sustentabilidade ao longo de todas as fases da cadeia alimentar:

“O problema é que o nosso atual sistema alimentar não foi concebido para ser sustentável. Quando levamos em conta a cadeia alimentar do começo ao fim, desde os modos de produção extrativos e destruidores às condições de trabalho, ao uso indiscriminado do plástico, energia e água, a gestão dos resíduos orgânicos, entendemos que é a pior indústria do mundo” (Santo, 2023, p.77).

Assim como no resto do Mundo, em Portugal surgem vários exemplos de restaurantes que rumam em direção à sustentabilidade ambiental. É um caminho longo, difícil, mas que poderá

⁹ Uma publicação que reúne os melhores restaurantes, concertos e eventos na cidade onde está presente (neste caso na cidade de Lisboa).

garantir um futuro melhor. Como referiu no artigo da Time Out, Lara Espírito Santo, Chefe no Restaurante Sem, em Lisboa, “Se a restauração quiser ter um futuro, teremos todos que ser mais sustentáveis” (Santo, 2023, p.76).

4. Desperdício Alimentar: Panorama Legal

Outro ponto importante a analisar, diz respeito ao enquadramento jurídico existente nos diferentes países relativamente ao DA. Para efeitos da presente investigação, foram analisados os quadros regulamentares de França, Itália e Portugal em representação da União Europeia, e da República Popular da China, a representar uma nação Oriental, visto terem sido os países onde foi possível recolher mais informações sobre o panorama legal.

Em 2016, o governo francês adotou uma lei sobre o DA aplicada aos supermercados. Estas grandes superfícies passaram a estar proibidas de destruir ou deixar estragar quaisquer alimentos que não fossem vendidos e ainda estivessem em condições de serem consumidos. Como solução, o Governo francês obrigava a que esses mesmos produtos alimentares fossem doados a instituições autorizadas (Condamine, 2020). Caso se observasse a existência de produtos alimentares prestes a ser desperdiçados, podia ser aplicada uma coima de € 3.750¹⁰. (Decreto-Lei n.º138/2016, de 11 de fevereiro. *République Française*, L. 541-15-5).

Em Itália, também em 2016, foi aprovada uma lei com o objetivo de reduzir o DA ao longo de toda a cadeia de abastecimento alimentar e conduzir os excedentes para “fins de solidariedade social”. Porém, ao contrário de França, não são aplicadas quaisquer coimas, uma vez que o propósito é incentivar as diversas entidades e consumidores a seguirem um caminho sustentável e responsável no que concerne ao DA (Decreto-Lei n.º166/2016, de 30 de agosto. *Gazzetta Ufficiale*, n.º202)¹¹.

Em novembro de 2016, foi criada pelo Governo Português a Comissão Nacional de Combate ao

¹⁰ Informação disponível em, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032036289/>

¹¹ Informação disponível em, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/08/30/16G00179/sg>

Desperdício Alimentar (CNCDA), que tem como propósito “promover a redução do desperdício alimentar através de uma abordagem integrada e multidisciplinar” (Despacho n.º 14202-B/2016, de 25 de novembro. Diário da República, 2.ª série — N.º 227)¹². Esta Comissão está encarregue de elaborar estratégias (Estratégia Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar - ENCDA) e planos (Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar - PACDA) que procurem dar resposta ao DA em Portugal, e apresentá-los ao Ministro da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. Nesse mesmo ano, a CNCDA propôs uma ENCDA e PACDA.

Em 2021, a Assembleia da República aprovou uma lei que incide sobre o desperdício alimentar referindo-se à “doação de géneros alimentícios para fins de solidariedade social e medidas tendentes ao combate ao desperdício alimentar” (Lei n.º 62/2021, de 19 de agosto. Diário da República, 1.ª série — N.º161)¹³. No artigo 3º “Prevenção do desperdício alimentar”, é referido o papel do Estado como um agente que deve procurar sensibilizar toda a comunidade, incluindo escolas e outras instituições, mas principalmente os protagonistas que afetam e são afetados pelo DA, como é o caso dos “produtores, processadores, distribuidores, consumidores e as associações para esse efeito” (Lei n.º 62/2021, de 19 de agosto. Diário da República, 1.ª série — N.º161). Já no artigo 6º desta lei - “Deveres das empresas do setor agroalimentar”, está explícito que empresas do setor agroalimentar que:

“(…) Tenham um volume de negócios anual superior a (euro) 50 000 000 ou que empreguem 250 ou mais pessoas são obrigadas a doar os géneros alimentícios que, não sendo suscetíveis de prejudicar a saúde do consumidor, tenham perdido a sua condição de comercialização, desde que existam operadores disponíveis para a sua receção no concelho onde se localize ou em concelho confinante” (Lei n.º 62/2021, de 19 de agosto. Diário da República, 1.ª série — N.º161).

¹² Informação disponível em, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/14202-b-2016-105263193>

¹³ Informação disponível em, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2021-169832469>

Factualmente, as medidas e leis existem. No entanto, os dados disponíveis não permitem confirmar se são corretamente aplicadas.

Já na República Popular da China promulgou em 2021 a lei *Anti-food Waste Law of the People's Republic of China* que, ao longo de 32 artigos, apresenta uma completa descrição de medidas que podem e devem ser aplicadas para reduzir o DA, nomeadamente “conservar recursos, proteger o meio ambiente e promover economia sustentável e desenvolvimento sociais” (Decreto-Lei nº78/2021, de 29 de abril, *The National People's Congress of the People's Republic of China*)¹⁴, não só em grandes superfícies como é o caso dos supermercados, escolas, restaurantes, mas também organizações sociais. O governo chinês apela também à importância dos meios de comunicação, na proliferação de mensagens que informem a população sobre esta temática e sublinham a incumbência por parte dos governos locais de garantirem a doação de excedentes alimentares a instituições relevantes. Num procedimento semelhante ao de França, são aplicadas multas que podem ir desde os €130 até €1.300, para quem não cumprir o estabelecido.

5. Certificações de Sustentabilidade Ambiental em contexto de Restauração

Como referido no subcapítulo sobre o DA em Portugal, a criação da CNCDA representou um importante passo na integração da temática do DA no panorama nacional. Além disso, esta comissão está encarregue de elaborar uma Estratégia Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar que reúne uma série de medidas. Uma das quais foi a criação de um Selo distintivo “Produção Sustentável, Consumo Responsável”, que tem como objetivo distinguir o trabalho desenvolvido no combate ao DA em Portugal e está:

¹⁴ Informação disponível em, https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=111284

“Destinado a todas as entidades que, no âmbito da sua atividade contribuam para o objetivo global de reduzir até 2030 o desperdício alimentar em 50%, visando alcançar um dos 3 objetivos estratégicos em que assenta a (ENCDA): prevenir, evitar ou medir o desperdício alimentar” (Direção Geral do Consumidor, 2020, par.1).

Trata-se de um selo voluntário que exige uma inscrição online e está dependente de aprovação. Após alguma pesquisa não foi possível identificar nenhum restaurante que tenha recebido este selo, apenas entidades ligadas à área da restauração e do retalho, como é o exemplo da cadeia de supermercados Pingo Doce, que recebeu o selo em 2022, ou o *Auchan*, que recebeu no início de 2023.

Mais relacionado com distinções, em Portugal existem três restaurantes que receberam a Estrela Michelin Verde¹⁵, um prémio que distingue o compromisso dos restaurantes em prol da sustentabilidade ambiental. São eles: o Esporão, em Reguengos de Monsaraz, a Mesa de Lemos, em Viseu e o *Il Galo d’Oro*, no Funchal.

Este ano, em 2023, o restaurante “A Cozinha” do Chefe António Loureiro, situado em Guimarães, foi reconhecido como o primeiro restaurante *Zero Waste Business* da Europa, pela *Mission Zero Academy* (MiZa)¹⁶. Este prémio reconhece os estabelecimentos do setor hoteleiro e restauração que respeitam a sustentabilidade em todas as fases da cadeia alimentar.

É possível concluir que, no setor da restauração em Portugal, existem mais distinções do que certificações que reconheçam os esforços que estão a ser tomados por esta área em relação aos temas do DA e da sustentabilidade.

¹⁵ Desde 2019 que o Guia Michelin atribui a Estrela Verde aos estabelecimentos de restauração que apresentam um compromisso com a sustentabilidade ambiental. O que significa que as práticas diárias que estes restaurantes desenvolvem: desde o trabalho com produtores locais, o uso de produtos sazonais ou até a gestão dos recursos, são exemplos dos critérios tidos em consideração a atribuição deste prémio. Mas não só, “também costumam ir além das considerações ambientais para abordar questões relacionadas à ética e ao bem-estar, além de contribuir para projetos de caridade e educacionais locais, nacionais ou globais” (Guia Michelin, 2021).

¹⁶ É uma entidade certificadora que procura auxiliar e orientar o os negócios do setor da hotelaria e restauração a seguirem um “processo de transição para uma maior sustentabilidade na sua atividade” (Lusa, 2023)

Capítulo II

As Relações Públicas

“As organizações, tal como as pessoas, devem comunicar com os outros porque não existem sozinhas no mundo. Devem utilizar a comunicação para coordenar o seu comportamento com as pessoas que as afetam e que são afetadas por elas”
Todd Hunt, James E. Grunig (1994)

1. Enquadramento Histórico das Relações Públicas

A comunicação é inerente ao ser humano. As organizações são feitas de pessoas e atuam para pessoas. Nesse sentido, as instituições necessitam de um intermediário que promova esta relação com os seus públicos.

As Relações Públicas (RP) são uma profissão que se pode considerar relativamente recente, tendo assistido a um desenvolvimento significativo a partir do século XX. No entanto, se recuperarmos algumas das práticas de comunicação aplicadas há milhares de anos, muitos são os autores que identificam nas suas obras, evidências de estratégias das RP modernas (Newsom et al., 1992). Por isso, e como referem Heath & Coombs (2006), “as relações públicas [são] praticamente tão antigas quanto a civilização humana” (p.46).

Neste capítulo, procurar-se-á fazer um breve enquadramento histórico da profissão.

No início do século XX, em 1904, nos EUA, Lee, considerado “o pai das RP modernas” (Tench & Yeomans, 2006, p.46), abriu uma agência de relações públicas - a *Parker & Lee*. Um dos episódios que marcou a sua carreira, mas também a forma como as RP agiam perante crises, acontece quando se dá um acidente nos caminhos de ferro da empresa *Pennsylvania Railroad Company*. O acidente resultaria numa crise para a organização e Lee, como profissional de RP, propõe tornar públicos todos os pormenores sobre o incidente, tendo como principal objetivo o de partilhar o máximo de informação sobre o acontecimento, tanto com os jornalistas, como com o público (Harrison, 1995). Esta atitude preveniu especulações sobre o sucedido e permitiu aos jornalistas ter a informação credível e factual para partilhar com o seu público, através dos meios de comunicação social. Já do lado da companhia dos caminhos de ferro, demonstraram

transparência e fortaleceram a relação com a comunicação social.

Lee desempenhou um papel considerável na mudança de mentalidades em relação a esta profissão, que passou a ser vista como uma “disciplina profissional desenhada para ganhar a confiança dos públicos através da comunicação baseada na verdade” (Seitel, 1987, p.37). Uma boa relação entre os públicos e as organizações estabelece-se quando o público está informado, quando essa informação é credível e honesta, permitindo ao público confiar na instituição e estabelecer uma relação positiva com a mesma (Seitel, 1987). Dada a sua atuação nesta área, ficou conhecido como um dos primeiros praticantes de RP “formal e amplamente reconhecido” (Tench & Yeomans, 2006, p.9).

Durante a 1ª Guerra Mundial (1914-1918), foram criadas comissões que tinham como principal objetivo reforçar o sentimento de patriotismo dos americanos, tendo em vista o apoio à participação dos EUA na guerra (Seitel, 1987). Por outras palavras, foram aplicadas técnicas de persuasão para garantir que os americanos continuavam a ter uma opinião positiva em relação à defesa do seu país, num contexto de guerra.

É, por isso, justo afirmar que o conceito de opinião pública proporcionou o surgimento de uma ciência capaz de justificar a utilização de técnicas de RP e comunicação num contexto organizacional (Tench & Yeomans, 2006).

Após um cenário de guerra que durou 4 anos, a população começou a voltar à normalidade, as pessoas regressaram ao trabalho, as empresas procuraram seguir o mesmo caminho e retomaram os seus negócios. De 1918 até meados de 1929, assistiu-se, por isso, à tentativa por parte das empresas em garantir que as organizações mantinham o seu “bom nome” e que o público continuava a confiar nelas (Seitel, 1987).

Bernays, considerado por diversos autores como outro dos grandes impulsionadores desta profissão nos EUA lançou, em 1923, a prestigiada obra *Crystallising Public Opinion*. Neste livro explicou como o sucesso para a prática das RP passa por entender o público, compreender os seus gostos e, posteriormente, aplicar esse conhecimento na organização para onde estamos a

trabalhar (Harrison, 1995). Em 1923, foi professor do primeiro curso de RP na Universidade de Nova Iorque, o que constitui um ponto de viragem nesta profissão, que no século XX passou a ser também uma disciplina académica (Newsom et al., 1992).

A contribuição científica de Bernays incidiu, igualmente, sobre uma das grandes vulnerabilidades das RP, a dificuldade na medição e apresentação de resultados. Este autor concluiu que a investigação, assim como a avaliação, no início e no fim de uma determinada campanha, devem ser dois dos processos obrigatórios em RP para que, deste modo, estejam reunidas condições, e dados, que permitam aos clientes avaliarem “o sucesso ou o fracasso de uma campanha” (Harrison, 1995, p.20).

Em 1929, a Grande Depressão nos EUA demonstrou às organizações que, efetivamente, detinham uma grande influência perante os seus públicos o que reforçou o papel desta atividade de um ponto de vista organizacional (Seitel, 1987).

Com o fortalecimento e crescimento da atividade, fundou-se em 1947 a Sociedade de Relações Públicas nos EUA e o Instituto de Relações Públicas no Reino Unido. Ambas as instituições foram extremamente importantes na consolidação da profissão de RP e, segundo Harrison (1995), permitiram que as RP fossem vistas como uma profissão organizada.

Num contexto de Guerra Fria, durante os anos 60 e 70, a desconfiança e o descontentamento por parte dos públicos em relação às instituições, era uma realidade. Por esse motivo, durante este período, as organizações reconheceram a importância do papel das RP e passaram a incluí-las na sua estrutura organizacional: “ao longo da história, as RP têm sido utilizadas para promover guerras, para fazer *lobby*¹⁷ por causas políticas, para apoiar partidos políticos, para promover a religião, para vender produtos, para angariar dinheiro e para divulgar eventos e pessoas” (Newsom et al., 1992, p.34).

¹⁷ O *lobbying*, no contexto da presente investigação é entendido como a expressão de influência que as RP desempenham nas decisões do poder político, tendo como base um objetivo comunicacional.

Até meados de 1970, nos EUA, a investigação no ramo das RP baseava-se, principalmente, “em biografias de profissionais de renome, estudos de casos de práticas de relações públicas, e alguns estudos altamente aplicados” (Heath, 2000, p.11).

Em 1978, no México, realizou-se a primeira Assembleia Mundial das Associações de Relações Públicas, onde se procurou encontrar uma definição comum que definisse a profissão e de onde resultou a seguinte: “é a arte e ciência social de analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar os líderes da organização e implementar programas de ação planeados que servirão tanto o interesse da organização como o interesse público” (Harrison, 1995, p.2).

No final dos anos 80, Seitel (1987) reconheceu que, nos EUA, as RP estavam a desbravar terreno e começavam a ser cada vez mais bem recebidas tanto pela comunidade, como pelas empresas. Isto porque ao mesmo tempo que o Mundo se desenvolvia, as questões sociais passavam a ter de ser integradas na génese das instituições: “as empresas eram obrigadas a ter em conta os direitos das minorias, os direitos dos consumidores, as implicações ambientais (...) e a contribuir para instituições de solidariedade social” (Seitel, 1987, p.68).

Nesta fase, as empresas consolidaram a importância de manter uma boa relação com os seus públicos, “na verdade, na década de 1990, as instituições não tinham outra opção senão a de se darem bem com os seus públicos” (Seitel, 1987, p.68).

Em 2010, os Acordos de Estocolmo¹⁸ procuraram providenciar à profissão de RP o reconhecimento externo necessário para alargar a sua reputação, sublinhando a importância de desempenharem uma função estratégica num ambiente organizacional, com vista a alcançar resultados positivos para as empresas, quer ao nível social, económico e ambiental (Grunig,

¹⁸ Os Acordos de Estocolmo “reforçam e afirmam o papel central das Relações Públicas e da Gestão da Comunicação no sucesso organizacional e constituem um apelo à ação pelos profissionais de Relações Públicas (associações, gestores, consultores, educadores, investigadores e estudantes) para administrar os seus princípios de forma sustentada e para os afirmar em toda a profissão, bem como junto da direção e de outros Grupos de interessados relevantes” (*World Public Relations Forum*, 2010).

2011).

Um dos principais entraves ao estabelecimento desta profissão, no meio organizacional, prende-se com diversas razões. Segundo Seitel (1987), a falha na acreditação coloca as RP em desvantagem perante outras profissões como médicos ou advogados uma vez que “ao longo do seu processo de aprendizagem os profissionais têm a possibilidade de serem treinados e supervisionados” (p.4), o que não se aplica às RP.

A dificuldade em avaliar os resultados obtidos pelas campanhas postas em prática por estes profissionais, levam muitos gestores a descredibilizar o trabalho desenvolvido pelas RP e a recorrer mais facilmente ao marketing, por permitir ter resultados rápidos e mensuráveis (Seitel, 1987).

Mas debruçemo-nos sobre a definição de RP.

2. Definição de Relações Públicas

Encontrar consenso para uma definição que caracterize e defina as RP é, para muitos autores, uma tarefa impossível. De acordo com Bland (1989), as RP têm diferentes significados para diferentes pessoas. Nos anos 80 tanto eram reconhecidas como “propaganda”, ou até, como “um meio de silenciar a imprensa” (Bland, 1989, p.15). Apesar disso, as definições apresentadas por diferentes autores acabam por se complementar entre si.

Para Newsom et al. (1992), “o profissional de relações públicas serve de intermediário entre a organização que representa e todos os públicos dessa organização” (p.3). O que significa que a responsabilidade destes profissionais recai para ambos, mas também que as ferramentas e competências que têm de dominar são diversas: a criatividade, a escrita, a produção ou a gestão (Seitel, 1987).

Em 1995, Harrison simplificou a definição de RP ao concluir que RP “significa exatamente o que as palavras sugerem - relações com o público” (Harrison, 1995, p.1). Explicou igualmente o

quão voláteis podem ser os públicos e, como de um momento para o outro, podem deixar de o ser, ou vice-versa. Da mesma maneira, sublinha a importância em conhecê-los e compreendê-los, para que, desta forma, os objetivos da organização tenham em consideração as suas necessidades (Harrison, 1995, p.1).

Criar boas relações com os públicos irá certamente ter influência na forma como esses públicos olham para a organização, assim como a organização os recebe, fortalecendo esta relação de “compreensão mútua” que permite aos profissionais “antecipar tendências” (Harrison, 1995, p.10).

Cutlip et al. (2013) definiram as RP como uma função de gestão que cria e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos, sendo estes últimos previamente segmentados e determinados como influentes para a organização.

Em relação à definição de RP da organização *Chartered Institute of Public Relations* [CIPR]¹⁹:

“As Relações Públicas são a disciplina que se ocupa da reputação, com o objetivo de conquistar a compreensão, o apoio e influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos” (*Chartered Institute of Public Relations*, s.d., par. 6).

Para efeitos da presente investigação a última definição apresentada parece ser a que mais adequada, considerando que é a que melhor explica o papel estratégico nas RP na mudança social. Como será explorada mais à frente, no capítulo IV.

¹⁹ *Chartered Institute of Public Relations* é um organismo com sede no Reino Unido que representa profissionais de RP, desenvolve códigos de conduta, disponibiliza formação, educação e organiza eventos relacionados com a área das RP.

2.1 O Papel Estratégico das Relações Públicas

“Boas relações públicas, baseadas em práticas comerciais sólidas e éticas, podem promover a boa vontade e a compreensão de uma forma que o marketing, a publicidade, as atividades de vendas e a propaganda não podem”
Harrison, S. (1995)

Segundo Verčič et al. (2018), a comunicação estratégica: “engloba toda a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. É o uso intencional da comunicação por uma organização ou outra entidade para se envolver em conversas de importância estratégica para [os] seus objetivos” (p.493).

As RP viram na comunicação estratégica uma oportunidade de conseguirem apresentar os resultados dos seus planos estratégicos e, desta forma, ter à disposição dados que sejam capazes de sustentar as decisões tomadas:

“O planeamento estratégico de relações públicas e as técnicas de investigação evoluíram para as mais poderosas ferramentas à disposição dos profissionais de relações públicas. O sucesso exige que os profissionais demonstrem de uma forma mensurável como os resultados dos programas de relações públicas beneficiam as organizações que eles servem” (Austin & Pinkleton, 2015, p.1).

Muitos são os autores que olham para as RP como meras ferramentas de publicidade. Que apoiam o *marketing* e outros departamentos no desempenho das suas funções. Pelo contrário, há outros autores que discordam e consideram que as RP são uma disciplina completa, capaz de aplicar a comunicação em “comunicados de imprensa, publicações, ou materiais audiovisuais” (Grunig, 1992, p.4).

Ao contrário do *marketing*, as RP não realizam vendas, mas podem utilizar a comunicação social para anunciar a existência de um novo produto, ou serviço, aos jornalistas, e desta forma, o público poder vir a demonstrar interesse. Dito isto, as RP criam um ambiente propício à venda,

facilitando o caminho para a compra. Porque, a verdade é que uma informação sobre determinado produto que disponha de uma “cobertura positiva na imprensa” tem maior oportunidade de ser reconhecida por futuros clientes (Harrison, 1995, p5).

Os meios de comunicação são, por isso, importantes aliados nas campanhas das RP, mas também uma forma de alcançar os públicos através da difusão de informação (Harrison, 1995).

Todavia, Grunig (1992) sublinhou que as RP não representam apenas uma ferramenta de comunicação, sendo que também se envolvem ou devem ser envolvidas nos processos de tomada de decisão de uma organização. Isto significa que as RP podem desempenhar uma função de gestão numa empresa. A sua comunicação ativa com os públicos permite conceder-lhes perceções, normalmente desconhecidas por parte dos gestores de topo, que são quem controla a organização, e podem ser muito importantes na tomada de decisões sobre a maneira de atuar perante determinado assunto ou realidade (Grunig, 1992).

As organizações passaram a compreender a importância de estabelecer relações mutuamente benéficas com os seus públicos. Estas relações consolidam os círculos estratégicos deste ramo e permitem ao profissional de RP estabelecer uma posição forte num contexto interno, e externo, da organização. “As RP têm de ser uma função de gestão se o objetivo for tornar uma organização eficaz” (Grunig, 1992, p.10).

No contexto das RP, estratégia implica o desenvolvimento de um plano ou abordagem que os profissionais pretendem adotar para alcançar determinado objetivo da organização. Já a tática exprime como irá ser aplicada a estratégia, ou seja, quais serão as ferramentas e os meios para executar a estratégia que foi inicialmente pensada (Cutlip, Center & Broom, 2013).

Mas exploremos o processo de RP em 4 etapas.

Processo de Relações Públicas em 4 Etapas

*“Effective and creative planning is at the heart of all public relations and related activity”
Smith (2017)*

A profissão de RP tem vindo a mudar ao longo dos anos, a adaptar-se à realidade laboral e às exigências provenientes do exterior, da sociedade e do Mundo. Segundo Smith (2017), o “comunicador eficaz” é mais exigente, procura informação credível que o permita avançar com um plano estratégico organizado e bem estruturado. “Já não basta apenas saber como fazer as coisas. Atualmente, o comunicador eficaz precisa de saber o que fazer, porque o fazer e como avaliar a eficácia da abordagem escolhida” (p.43).

As RP procuram estabelecer relações fortes e de longo prazo com os círculos estratégicos, como forma de produzir valor e resultados para a organização onde operam, fortalecendo-a estrategicamente e tornando-a mais eficaz. O que, uma vez mais, reforça a importância do papel das RP estratégicas:

“Se as relações públicas tornam as organizações mais eficazes através da construção de relações de longo prazo com públicos estratégicos, é apenas um pequeno salto lógico deduzir que as relações públicas devem participar no planeamento estratégico da organização e que os programas de comunicação devem ser geridos estrategicamente para ter esse efeito” (Grunig & Repper, 1992, p.117).

Cutlip et al. (2013) nomearam 4 etapas cruciais na elaboração de um plano estratégico de RP, e são elas: a investigação, a planificação, a ação e a avaliação.

A investigação é a fase que vai permitir ao profissional determinar qual é o problema ou a oportunidade existente na organização. Estes autores reforçam a importância desta primeira fase: “sem investigação, os profissionais limitam-se a afirmar que conhecem a situação e podem

recomendar uma solução. Com a investigação e a análise, podem apresentar e defender propostas apoiadas em provas e na teoria” (Cutlip et al., 2013, p.567). E, desta forma, as RP apresentam dados mensuráveis e conseguem reforçar a função de gestão perante o departamento de direção. Em suma, “embora não possa responder a todas as perguntas ou influenciar todas as decisões, a investigação metódica e sistemática é a base de relações públicas eficazes ao longo de todo o processo - antes, durante e depois do programa (Cutlip et al., 2013, p.567).

A planificação resulta dos dados recolhidos ao longo da primeira fase - investigação -, e da sua subsequente análise, tendo em vista a elaboração de programas estratégicos, respeitando os objetivos e valores da empresa onde os profissionais de RP estão a atuar. Resumidamente, nesta fase, importa explorar a informação que permita delinear um plano estratégico capaz de dar resposta ao problema ou oportunidade previamente identificados.

A ação representa a adoção e implementação do plano estratégico e, para isso, é necessário a definição dos públicos a quem queremos que chegue a comunicação que está a ser desenvolvida. Note-se que diferentes problemas ou oportunidades surgem em diferentes públicos e, nesse sentido, torna-se imprescindível definir os destinatários da comunicação.

E, finalmente, a avaliação. Esta é uma etapa que permite aos profissionais de RP fazer ajustes durante o processo da ação do programa estratégico que foi posto em prática. Ao mesmo tempo que permite, no final, tirar as conclusões necessárias para perceber quais serão os próximos passos.

Ao elaborar um plano estratégico, é importante que este não se foque no instinto para a tomada de decisões, mas sim num “raciocínio sólido e informado que se baseia na ciência da comunicação, bem como nas suas várias formas de arte” (Smith, p.44).

Para que as RP desempenhem as suas funções estrategicamente, um dos principais passos a dar prende-se com a definição estratégica dos seus públicos. Diferentes públicos têm diferentes opiniões e comportamentos, por isso, é fundamental segmentá-los, de modo a tornar a

comunicação o mais eficaz possível (Grunig, 1992, p.13).

***Stakeholders* VS Públicos**

Na elaboração de um plano estratégico, existe a necessidade de definir com exatidão os públicos. No entanto, antes de se tornarem públicos, essa comunidade encontra-se dispersa pelos *stakeholders*²⁰. Surgiu por isso a necessidade de distinguir ambos os conceitos.

Os *stakeholders* representam pessoas ou Grupos de indivíduos que podem afetar o futuro de uma determinada organização e se sentem influenciados por ela (Grunig, 2001), como por exemplo: meios de comunicação social, clientes ou fornecedores. De notar a importância de incluir como *stakeholders* os grupos que têm interesse na organização, não obstante o seu interesse, ou não, por parte da instituição.

O que caracteriza a passagem de um estágio de *stakeholder* para um estágio de público²¹ é uma mudança no comportamento comunicativo, ou seja, o estágio de públicos implica comportamentos comunicativos ativos. Nesta fase, os públicos reconhecem problemas e procuram ativamente agir em função disso (Rawlins, 2006). E, nesse sentido, torna-se crucial que os profissionais de RP definam a sua estratégia de comunicação em torno desses públicos-alvo (Cutlip et al., 2013).

Page (1939) reconhecia que era preciso atender às necessidades do público, facultar-lhes respostas. Acreditava que as organizações deviam atuar em prol dos interesses dos seus públicos, “o verdadeiro sucesso, tanto para as grandes empresas como para o público, reside no facto de as grandes empresas se comportarem no interesse público e de forma a que o público lhes dê liberdade suficiente para as servir eficazmente” (Page, 1939).

²⁰ Como referido pela Teoria Situacional dos Públicos, “Os *stakeholders* são todos aqueles que são afetados pelas decisões de uma organização ou as suas decisões afetam a organização” (Grunig & Repper, 1992, p.125).

²¹ Com base na mesma teoria de Grunig e Repper (1992), os *stakeholders* passam a públicos quando se tornam mais conscientes e ativos, “organizam-se em torno de questões e procuram as organizações que criam essas questões - para obter informações, (...) pressionar as organizações ou pedir aos governos que as regulamentem” (Grunig & Repper, 1992, p.128).

Normalmente, o conjunto de pessoas que são definidas como públicos partilham das mesmas convicções defendidas pela instituição. O conflito ocorre quando este público “se move numa direção diferente da organização” (Grunig, 1992, p.13). E, nestas situações, deve ser posta em prática uma das funções principais de RP, a de ser capaz de antecipar conflitos e prevenir que evolua para um problema. Posteriormente, a segmentação destes públicos torna-se essencial para monitorizar a estratégia aplicada, identificar onde podem vir a ser feitas alterações de modo a prevenir uma escalada de acontecimentos e levando a organização a entrar em crise (Grunig, 1992, p.13).

O surgimento de públicos cada vez mais informados têm desafiado as RP a desenvolverem a função de responsabilidade social, invocando a importância de cooperar com diferentes Grupos sociais, de atuar em prol de causas ambientais e/ou sociais, que promovam o bem comum.

A tendência revelou que as organizações, gradualmente, começaram a desempenhar um papel mais ativo na sociedade (Heath, 2000). Os públicos tornaram-se mais ativos e passaram a pressionar as organizações a mudar e a agir: é “um processo constante de negociação e compromisso” (Hunt & Grunig, 1994).

Além de mais informados, os públicos também são mais “dissemelhantes”. Observa-se, de uma forma crescente, uma diversidade quer nos pensamentos, quer nos seus interesses. O que significa que os profissionais devem estar cada vez mais preparados para conseguir comunicar efetivamente com os diferentes públicos, e dar resposta às suas necessidades (Seitel, 1987, p.28).

Quando uma organização se posiciona para alcançar um público considerado ativo, vejamos o caso de um ambientalista, convencê-lo a mudar de atitude, comportamento ou opinião é uma tarefa desafiante (Hunt & Grunig, 1994, p.8). Estes públicos, normalmente apresentam convicções muito vincadas, esperam poder participar, mesmo que indiretamente, nas decisões da organização que os afeta, ou seja, procuram que os problemas que os influenciam mutuamente - tanto ao público como à organização - sejam incluídos na missão da instituição (Hunt & Grunig, 1994, p.9).

Funções dos Profissionais de Relações Públicas

Como sublinha Smith (2017), algumas das funções desempenhadas pelos profissionais de RP ainda são incompreendidas para a generalidade do público, “[as pessoas] só veem uma parte: eventos especiais, discursos, *lobbying*, relações com os media, promoções e comunicação de crise” (p.43).

Seitel (1987) enumerou 14 funções numa lista que considera serem apenas algumas das atividades desempenhadas pelos profissionais de RP:

1. Alcançar os colaboradores através de diferentes meios (*newsletters*, reuniões...);
2. Coordenar relações com a imprensa digital e impressa;
3. Coordenar atividades com os legisladores, que inclui atividades de investigação legislativa e formação de políticas públicas;
4. Organizar a interação com a comunidade, por exemplo através de voluntariado que procura demonstrar o apoio de determinada instituição perante a comunidade;
5. Gestão das relações com a comunidade de investidores;
6. Apoiar as atividades com clientes e potenciais clientes;
7. Coordenar a comunicação institucional com o seu público;
8. Coordenar relações com “grupos de especialidade” externos;
9. Gerir a imagem institucional;
10. Coordenar os serviços gráficos e fotográficos da organização;
11. Pesquisar opiniões através da coordenação e interpretação de estudos de atitudes de públicos-chave;
12. Selecionar e avaliar as propostas filantrópicas e atribuir os recursos disponíveis da

organização;

13. Coordenar eventos especiais;

14. Aconselhamento de gestão (Seitel, 1987, pp.50-51).

Tendo em consideração a exposição de algumas das funções dos profissionais de RP, Seitel (1987) conclui que ao nível individual, aos profissionais de RP, é esperado que consigam dominar uma série de competências, da escrita à edição. E, mais recentemente, é esperado que “os profissionais de relações públicas sejam fluentes em teoria e técnica de gestão. Por outras palavras, os próprios profissionais de relações públicas devem ser, em todos os sentidos da palavra, gestores” (p.48).

Grunig (1992) também identificou como “gestores” ou “técnicos” os papéis que “descrevem os padrões de comportamento diário individuais dos profissionais de comunicação” (Grunig, 1992, p.19).

Gestores, quando participam na conceção e na coordenação de programas de RP (Grunig, 1992), ou seja, tomam decisões, orientam a investigação e planeam os projetos (Smith, 2017). E técnicos, quando a participação é mais técnica e implica, por exemplo, funções de escrita, de edição ou de contacto com os meios de comunicação (Grunig, 1992, p.19). E, nestes casos, assiste-se à supervisão das tarefas por parte de chefias superiores (Smith, 2017).

Grunig (1992) conclui ainda que em todos os departamentos de RP existem técnicos, mas pelo contrário, gestores já só é possível encontrar em departamentos de excelência, que procuram integrar as RP como uma função estratégica (p.19).

Contudo, o desempenho destas funções depende, principalmente, da abordagem da organização onde as RP estão inseridas, porque caso as empresas não reconheçam a função estratégica, os profissionais de RP são vistos como meros consultores.

Em suma, seja qual for a intenção de cada organização, os profissionais de RP devem procurar conhecer bem a missão, os valores e os objetivos da organização onde trabalham. Tendo como finalidade a definição de uma estratégia que seja capaz de dar resposta às metas da organização.

3. Relações Públicas e a Sustentabilidade Corporativa

De acordo com Ahmadi (2022) a sustentabilidade de uma organização depende da sua capacidade para apresentar e identificar “oportunidades, tendências e riscos” no ambiente externo.

Existem, por isso, organizações que têm vindo a implementar estratégias que visam a sustentabilidade e o combate às alterações climáticas. Segundo um relatório sobre a sustentabilidade “2022 *Deloitte CxO Sustainability Report*” desenvolvido pela *Deloitte*²², 89% dos executivos concordam que existe uma “emergência climática global” (*Deloitte*, 2022).

O conceito de sustentabilidade corporativa, pode ser visto como uma transferência da ideia global de desenvolvimento sustentável para o nível empresarial (Swarnapali, 2017), mas também como uma tentativa por parte das instituições em responder às exigências impostas por uma sociedade, que cada vez demonstra maior preocupação com temas relacionados com o ambiente.

Segundo o *International Institute for Sustainable Development (IISD)*, o desenvolvimento sustentável implica: “adoptar estratégias e atividades empresariais que satisfaçam as necessidades atuais da empresa e das suas partes interessadas, ao mesmo tempo que protegem, sustentam e melhoram os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” (IISD, s.d.)²³. As organizações devem ajustar a estratégia aos interesses das partes envolvidas (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, governo, comunidade, etc) (Andrade & Lima, 2008), e ter em consideração o tema da sustentabilidade como uma das principais metas estratégicas (Allen,

²² A *Deloitte* é uma empresa “líder global na prestação de serviços de auditoria, consultoria, consultoria financeira, de risco, serviços fiscais e serviços relacionados” (Deloitte, 2023).

²³ Disponível em: https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf

2016).

Neste sentido, as organizações devem promover o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo que protegem o planeta (Eiró- Gomes & Raposo, 2020).

Com o propósito de corresponder às expectativas e exigências externas, os relatórios de sustentabilidade têm sido adotados pelas diferentes empresas, como forma de demonstrar transparência e interesse nas questões sociais e ambientais (Siew, 2015).

Nos dias de hoje, a sustentabilidade e a responsabilidade social são recursos essenciais para uma “estratégia de relações públicas bem sucedida no mundo atual”²⁴ (Linkedin, 2023).

Como analisado no capítulo anterior, as RP têm como principal função estabelecer, fortalecer e manter relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos. “A importância das relações públicas enquanto função social e organizacional é justificada pela necessidade de as sociedades e organizações estabelecerem relações – ou trocas – com os outros, sejam outros países, outras organizações, outros grupos ou outros indivíduos” (Sebastião, S., 2012, par. 1). Mas também, em garantir que, através da comunicação interna, os colaboradores estejam conscientes das medidas e ações praticadas pela empresa onde trabalham, antes que estas sejam comunicadas para o exterior (Signitzer & Prexl, 2007).

Quando os colaboradores se sentem envolvidos e informados em relação aos planos estratégicos da organização, neste caso referentes à sustentabilidade, compreendem a sua posição na empresa e consideram que pode ser um agente de mudança, perante o tema e a própria organização (Spreitzer, 1995).

Quando é referido que um profissional de RP desenvolve as suas estratégias de comunicação, tendo em consideração a sustentabilidade, isso significa que a organização onde trabalha procura

²⁴ Disponível em: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-incorporate-social-responsibility-sustainability-1c?lang=en>

fazer a diferença ao incluir na sua gestão processos de sustentabilidade empresarial, em prol do ambiente. “É inquestionável que o mundo está a enfrentar enormes desafios devido às alterações climáticas e as organizações querem contribuir para minimizá-los” (Eiró- Gomes & Raposo, 2020, p.101).

4. O papel das Relações Públicas como agente de mudança no DA

A comunicação permite trocar ideias e adquirir conhecimento, mas também pode ser um veículo para a mudança social (Lourenço, 2011). Mas de que forma? Segundo Lourenço (2011), “as grandes questões e conflitos a que hoje o mundo assiste dependem fundamentalmente de comunicação: a comunicação a nível do indivíduo, a comunicação dentro e entre sociedades” (par. 15). Isto significa que “a capacidade das pessoas em comunicar está intimamente ligada à sua capacidade para efetuar mudanças” (par. 15).

As RP enquanto função estratégica das organizações têm como uma das suas funções a mudança social. Os profissionais desta área, além de terem de estar constantemente informados sobre as transformações que ocorrem na sociedade, têm de saber como podem ser agentes de mudança perante os seus públicos. Sendo que, essa mudança é vista como participativa e não só inclusiva (Lourenço, 2009).

A mudança social ocorre quando se observa uma alteração do pensamento por parte de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, levando posteriormente à transformação dos “padrões de comportamento na sociedade” (Sharma & Monteiro, 2016, p.72).

As RP surgem como uma profissão que estabelece uma relação mutuamente benéfica entre os públicos e as instituições, em que o principal objetivo se concentra no incentivo à participação ativa da sociedade perante determinada organização, governo ou comunidade (Jacobson, 2003). É, desta forma, que a comunicação incita ao debate livre, e à comunicação bi-direcional, ou seja, uma comunicação onde a opinião de todas as partes interessadas é considerada, sentindo-se todos parte integrante das organizações e da mudança social (Lourenço, 2009).

As RP podem, por isso, ser dinâmicas e exercer um papel ativo como agentes impulsionadores da mudança na tentativa de que os seus públicos sejam influenciados positivamente a tomarem decisões mais conscientes:

“É hoje consensual que as Relações Públicas desempenham uma função de integração e de desenvolvimento social, o que permite às organizações desenvolverem-se ao nível do seu autoconhecimento, da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente e promoverem a negociação/cooperação entre diferentes grupos, fomentando o desenvolvimento social e económico da comunidade como um todo” (Lourenço, 2011).

Percebe-se, portanto, que a comunicação estratégica das instituições com vista à mudança social se deve ao atual contexto económico, ambiental e social que é vivido no século XXI, em que a “responsabilidade social e (a) sustentabilidade assumem um lugar de destaque nos assuntos do século, tornando-se os maiores impulsionadores de oportunidades para as empresas e comunidades” (Lourenço, 2009).

As RP devem, em função disso, procurar incorporar ações estratégicas que transcendam a base interna da organização, tendo como principal meta a “concretização genuína dessas suas intenções” (Lourenço, 2009, p.12), integrando as diferentes partes interessadas.

Neste sentido, os profissionais de RP procuram desenvolver planos estratégicos de comunicação que visem a mudança social, ao mesmo tempo que capacitam as empresas e os seus colaboradores a contribuírem para o bem estar social e ambiental.

Dragon (1998) reconheceu que para um profissional de RP estar apto a desempenhar funções que tenham em vista a mudança social, devem integrar algumas condições, nomeadamente a “experiência mista no domínio do desenvolvimento, uma sensibilidade especial para trabalhar com as comunidades e o conhecimento das ferramentas e tecnologias de comunicação” (p.6).

Salem et al. (2008), destacam que a participação da comunidade, assim como dos demais *stakeholders*, é uma mais valia nos projetos de mudança social. Aliás, é através das necessidades expressas pela audiência, que os profissionais de RP compreendem o papel a desempenhar, assim como o objetivo a cumprir.

Broom & Sha (2012), resumem os elementos a considerar para medir o impacto resultante do plano estratégico: o aumento de conhecimento, a mudança de opinião, a mudança de atitude, a mudança de comportamento, o comportamento repetido e, finalmente, a mudança social e cultural. Sendo que, cada um, implica uma ou mais ações que permitam aos profissionais mensurar estes componentes.

Como referido anteriormente, o desperdício alimentar tem uma grande expressão no setor da restauração, que abrange também o setor da hotelaria e gastronomia. Esta realidade representa um desafio para os demais profissionais que desenvolvem o seu trabalho nesta área, sejam os operacionais que trabalham diretamente nos restaurantes e hotéis, como, por exemplo, os cozinheiros e empregados de mesa, mas também os profissionais que integram as equipas de comunicação e RP destas instituições.

Estes últimos especialistas têm particular importância para agir como agentes de mudança social e mudança de hábitos de consumo em relação ao desperdício alimentar uma vez que desempenham um papel preponderante na consciencialização dos seus públicos em relação ao tema através do desenho das suas estratégias de comunicação.

De acordo com a *EU Platform of Food Losses and Food Waste* (2019), o setor da restauração deve “centrar-se em colmatar a lacuna de conhecimentos sobre os resíduos alimentares através do desenvolvimento de orientações, recorrendo à cooperação com terceiros para aprofundar os conhecimentos e envolvendo tanto as empresas como os clientes” (*EU Platform on Food Losses and Food Waste*, p.18).

A mesma plataforma desenvolveu um relatório publicado em 2019 onde propõe algumas medidas que podem ser tomadas para ultrapassar o DA quer por organizações quer por

consumidores, e que podem ser adaptadas e aplicadas num contexto de comunicação estratégica das RP, tendo também em vista consciencializar o público em relação ao DA:

1. O *staff* e a direção devem ser envolvidos no desenvolvimento de programas de formação e de atividades de sensibilização;
2. Os objetivos *SMART*²⁵ (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-bound*), e os *KPI*²⁶ (Key Performance Indicator) devem ter em consideração os desafios e os encargos logísticos relacionados com a sua implementação;
3. As empresas devem assegurar que o pessoal da frente de sala possa comunicar com os clientes sobre aspectos como o tamanho das doses, a escolha do menu, etc;
4. Devem ser realizadas campanhas de sensibilização para informar os clientes de que a empresa de serviços alimentares está empenhada na luta contra o desperdício alimentar;
5. Devem comunicar diretamente sobre as ações de prevenção de resíduos alimentares (por exemplo, no produto ou em linha) introduzidas nas próprias operações de uma entidade para aumentar a sensibilização e apoiar a mudança de comportamento entre todos os intervenientes (*EU Platform on Food Losses and Waste, 2019 pp. 18-19*).

Parece, portanto, inequívoco que a função das RP é determinante para o sucesso destas práticas. Na verdade, são as RP que vão criar e trabalhar na forma de comunicar estrategicamente estas medidas, através de uma narrativa que transmita à audiência os valores da organização e os seus

²⁵ Os objetivos *SMART* permitem às RP construir e definir os objetivos para alcançar resultados estratégicos. “Esta abordagem *SMART* às relações públicas começa com a investigação, implica um planeamento estratégico, requer uma implementação tática e termina com a avaliação. Desta forma, o profissional de relações públicas mantém as atividades vivas e vitais para atingir resultados específicos” (Heath & Coombs, 2006, p.165).

esforços no âmbito do DA. Podemos sistematizar algumas recomendações consideradas fundamentais ao comunicar DA:

1. Definir o propósito organizacional: determinar de que forma o desperdício alimentar está relacionado com o propósito da organização. Para o efeito, o profissional de RP deve questionar-se “como é que o propósito desta organização contribui para resolver um problema, criar uma mudança ou fazer a diferença no mundo?”;
2. Identificar os *stakeholders*: reunir os intervenientes que são afetados ou podem ser influenciados pelas ações da organização. Compreender as suas expectativas, interesses e necessidades no que concerne ao desperdício alimentar e à sustentabilidade, para, posteriormente, estabelecer uma mensagem que vá ao encontro das suas expectativas e preocupações;
3. Definir as áreas de foco, que, por um lado, se apresentam como uma mais-valia para a organização e, por outro lado, impactam positivamente os *stakeholders*;
4. Partilhar as ações e os resultados;
5. Procurar *feedback* através de artigos ou notícias nos órgãos de comunicação social do público, por exemplo em comentários nas redes sociais. E mediante isso, compreender onde podem ser feitos ajustes, caso necessário (*How do you incorporate social responsibility and sustainability into your PR story and narrative?*, 2023).

²⁶ Os *KPI's* são indicadores que permitem às RP medir o desempenho de um determinado objetivo, ao longo do tempo, sendo os objetivos SMART uma dessas ferramentas. “As organizações medem a quantidade de conteúdos, a qualidade dos conteúdos, o alcance dos conteúdos, o alcance líquido (ou seja, o alcance dentro do Grupo de partes interessadas visado), as visualizações dos conteúdos, a duração das impressões (especialmente no website da organização) e o envolvimento” (Borchers & Enke, 2021).

Para Ryabicheva (2020) “no futuro, as relações públicas e a mudança social serão inseparáveis” (p.3), dando resposta à crescente exigência por parte dos consumidores, *stakeholders* e meios de comunicação, que procuram demonstrar como os seus compromissos ambientais, sociais e éticos, estão em concordância com as suas ações (*How do you incorporate social responsibility and sustainability into your PR story and narrative?*, s.d.).

Com base nesta revisão de literatura, é possível afirmar que o papel das RP enquanto função estratégica é fundamental para promover a mudança social numa perspetiva lata e para o combate ao desperdício alimentar em concreto. Devem, por isso, ser seguidas algumas diretrizes que orientem estes profissionais em relação ao caminho a percorrer e, ao longo do processo, introduzir as ferramentas que permitam analisar e captar efetivamente a atenção do público para mudar comportamentos.

Ferramentas de Comunicação no contexto da Restauração

Como referido por Dragon (1998), o “conhecimento das ferramentas e tecnologias de comunicação” são cruciais para o bom desempenho das funções de RP. É essencial dominar esta arte de saber como comunicar com os públicos.

Em pleno século XXI, dominado pela tecnologia, as organizações existem física, mas também digitalmente, através dos *websites*, da troca de e-mails, das reuniões *online*, de aplicações móveis como é o exemplo do *Whatsapp* ou dos perfis criados nas redes sociais e outras plataformas, como o *TripAdvisor* ou o *TheFork*.

O mundo digital demonstrou ser um desafio para as RP que, por um lado, se viram obrigadas a adaptar a esta nova realidade, mas por outro, representaram uma janela de novas oportunidades para a profissão. Demonstrou ser uma forma de aproximar a sua relação com os públicos e de obter um *feedback* praticamente em tempo real, através das críticas, comentários e interações nestas plataformas (Ryabicheva, 2020).

Contudo, para que a utilização das redes sociais seja eficaz, torna-se crucial que sejam estabelecidas métricas para além dos seguidores, da contagem dos “gostos” ou dos comentários nas publicações (McCorkindale & DiStaso, 2014). O digital permite aos profissionais de RP avaliar com maior facilidade a eficácia de um determinado conteúdo, através do tráfego gerado para um website, ou do resultado do número de vendas de um determinado produto (Noble & Tom, 2007), e no caso dos restaurantes, do número de reservas.

No caso concreto da restauração, sabemos que a imagem que um restaurante exhibe para o exterior, é uma forte ferramenta na criação de opiniões e convicções sobre o seu espaço. A célebre frase de Barnard (1921): “uma imagem vale mais do que mil palavras” (Saire, 1996), retrata perfeitamente esta ideia.

Apesar do digital ocupar um grande espaço no panorama atual da comunicação, a imprensa continua a ser um importante aliado para as RP, em especial no setor da restauração.

Lucas (2019) sublinha que as relações com a imprensa são uma ferramenta chave para conquistar a confiança da audiência, visto que o público normalmente confia nos órgãos de comunicação social: “se alguém ouviu falar do seu restaurante através dos meios de comunicação social, e de uma forma positiva, então já ganhou metade da batalha pelos clientes” (Lucas, 2019, par. 1).

Neste sentido, é crucial para as RP fomentarem uma boa relação com os meios de comunicação social e, especialmente, com diferentes jornalistas que escrevam habitualmente sobre o setor da restauração, turismo, gastronomia ou viagens.

Lucas reúne algumas sugestões de como um profissional de RP deve abordar os jornalistas, procurando manter uma relação *win-win*:

1. Partilhar notícias reais que não precisam necessariamente de ter uma história: podem ser a apresentação de um novo menu sazonal, ou a contratação de um novo membro da equipa;

2. Ser o primeiro ou ser autêntico, apostar em técnicas de cozinha vanguardistas ou aliar-se a um produtor ou a uma causa local, isso vai permitir que os RP partilhem histórias humanas, que criam valor para o restaurante;
3. Criar um *media kit* com toda a informação sobre o restaurante, onde devem constar: uma breve história sobre o espaço, sobre o Chefe, sobre a mensagem do restaurante, fotografias do espaço e dos pratos e os menus (Lucas, 2019, par. 7,8 & 12).

Apesar das duas ferramentas de comunicação anteriormente apresentadas serem distintas, complementam-se, porque hoje em dia a imprensa já apresenta uma presença muito forte no meio digital e as próprias redes sociais servem como fonte de informação para a imprensa. Como referem Noble e Tom (2007), “mesmo para participar numa conversa *offline*, é necessário estar *online*” (p.199).

5. Relações Públicas no combate ao desperdício alimentar em Portugal: Estudos de Caso

Com base na pesquisa aplicada à visão das RP no combate ao desperdício alimentar em Portugal, não foi encontrada literatura académica específica que abordasse a atuação destes profissionais em relação ao tema. Por essa razão foram consideradas apenas campanhas de consciencialização no combate ao desperdício alimentar, para perceber de que forma as RP e a comunicação em Portugal desenvolvem os planos de comunicação neste setor. E a partir daí, compreender como estes profissionais abordam o DA e apelam à mudança social, em Portugal.

Para isso, analisaram-se algumas campanhas recentes cujo propósito era o de apelar ao desperdício zero levadas a cabo por algumas cadeias alimentares como o Pingo Doce, *Auchan*, Continente e na *startup To Good to Go*²⁷. Procurou-se também representar a indústria da

²⁷ A *To Good To Go* é uma empresa de pequena dimensão, fundada em 2015, na Dinamarca. Esta empresa desenvolveu uma aplicação móvel que facilita a venda de excedentes alimentares, provenientes de restaurantes ou lojas, através da ligação desses estabelecimentos com os consumidores. a consumidores (*To Good Go*, 2023).

restauração nesta pesquisa, mas não foi possível encontrar nenhum exemplo concreto.

Em 2020, o Pingo Doce - uma cadeia de hipermercados em Portugal - criou um livro onde reuniu “180 receitas fáceis, práticas e deliciosas, organizadas de A a Z, para ajudar a reduzir o desperdício de alimentos em casa” (Pingo Doce, 2023). Um ano mais tarde, para assinalar o Dia Internacional da Consciencialização Sobre Perdas e Desperdício Alimentar, foram disponibilizadas mais de 180 receitas “que ensinam a tirar o máximo partido dos alimentos e evitar o desperdício” (Pingo Doce, 2023).

Em 2021, a *Auchan Retail* Portugal, desenvolveu uma campanha de Natal que teve como objetivo o combate ao DA nesta época festiva, normalmente associada ao aumento do consumo de produtos alimentares. Para isso foi lançada a campanha com o mote “Estarmos juntos não é para desperdiçar” e criada a “*Birdbox*”, uma embalagem “composta por três caixas herméticas adequadas para guardar alimentos”. O objetivo foi desafiar os consumidores a aproveitar e partilhar as sobras das festividades, como forma de combater o desperdício alimentar (*Auchan*, 2023). Esta ação contou com o apoio da Cruz Vermelha Portuguesa e com a Associação Desperdício Zero:

“Por cada recipiente vendido, 1,5€ reverte a favor da Cruz Vermelha, que vai oferecer refeições a quem mais necessita. Na missão do combate ao desperdício no terreno, a Auchan conta com o parceiro Zero Desperdício, que ajuda diariamente a escoar o excedente alimentar para quem mais precisa” (*Auchan*, 2021, par. 1).

Esta sensibilização foi pensada especialmente para a época do Natal, mas acabou por se estender e defender o combate ao DA ao longo de todo o ano.

No mesmo ano, também o Continente - uma cadeia de hipermercados em Portugal - desenvolveu uma campanha de combate ao DA, que nomeou como “Caixas Zer0% Desperdício”. O objetivo foi reduzir o desperdício de frutas e legumes, visto que muitos destes alimentos ainda estariam

próprios para o consumo, mas, “por razões estéticas” perdiam o seu valor comercial (Ambiente Magazine, 2021). Para isso esta empresa optou por selecionar cuidadosamente estas frutas e legumes, que já estariam nas condições acima descritas, e criar uma caixa de 5kg com um valor de venda mais reduzido. Desta forma, ao mesmo tempo que existia uma sensibilização para o tema do desperdício alimentar, também eram apresentadas soluções práticas nesse sentido. Esta ação mantém-se ainda em algumas cadeias de supermercado Continente.

A *startup To Good to Go* desenvolveu uma aplicação para os *smartphones* destinada a combater o desperdício alimentar. Esta aplicação apela à compra de produtos alimentares que não foram vendidos no dia útil, mas que se encontram em perfeitas condições de serem consumidos e, para isso, reduz o preço dos produtos, para facilitar o seu escoamento e disponibiliza-os através da aplicação móvel para qualquer utilizador (*To Good to Go*, 2023).

Em 2021, a *To Good to Go* desenvolveu em Portugal a campanha “*Waste Warriors*. Um por todos, todos pelo planeta”, nome que dá aos utilizadores da aplicação desenvolvida pela *startup*. Nesta ação foi criado um vídeo que demonstra o quotidiano de alguns destes *Waste Warriors*. Carina Dias²⁸, numa entrevista à *Marketeer* (2021), explicou: “decidimos celebrar os *Waste Warriors*, os guerreiros do desperdício – neste caso alimentar – e o enorme contributo e impacto imediato que estes têm no combate às alterações climáticas, usando soluções simples e imediatas, como a nossa aplicação” (Dias, 2021). Desta forma, a empresa procurou apelar à consciencialização dos consumidores e à educação para as consequências ambientais, que podem resultar do DA, para o nosso planeta.

Estes são apenas alguns dos exemplos mais recentes de iniciativas desenvolvidas por diferentes superfícies de hipermercados, e pela *startup To Good To Go*, numa tentativa de desenvolver campanhas de comunicação que apelam diretamente à mudança social de comportamentos em relação ao DA e à preocupação com o meio ambiente. Estas referências permitem compreender que ao nível das cadeias de hipermercados existem muitas oportunidades para os profissionais de RP intervirem como agentes de mudança social.

Capítulo III

Metodologia de Investigação

1. Delimitação do Objeto de Análise

A presente investigação procura estudar o papel estratégico das RP no combate ao DA, na restauração, em Portugal, bem como compreender a importância das RP no desenvolvimento e condução de estratégias de comunicação que visem a consciencialização e a mudança social no que respeita ao desperdício alimentar.

Com base na revisão de literatura desenvolvida e nos dados recolhidos, foi possível verificar que os temas da sustentabilidade, do ambiente e do desperdício alimentar continuam a marcar a atualidade. Apesar de se tratarem de questões sensíveis e desafiantes, observa-se uma crescente preocupação por diferentes empresas em atuar para dar resposta a estes problemas, seja por necessidade e consciencialização, seja por imposições legais ou mesmo por conveniência da organização.

Para explorar esta realidade, definiu-se como objeto de estudo empírico os Restaurantes do Grupo 100 Maneiras (Restaurante 100 Maneiras e Bistro 100 Maneiras). Estes restaurantes desenvolveram o seu conceito tendo como premissas-chave o respeito pelo ambiente e a sustentabilidade, lutando contra o desperdício alimentar, sempre que possível.

A partir desta premissa, propõe-se estudar de que forma a comunicação desenvolvida por estes restaurantes permite mudar os comportamentos dos seus públicos, no que concerne ao consumo dos alimentos, tendo em vista a redução do desperdício alimentar na restauração e contribuindo para a mudança social.

²⁸ *Senior Global PR Manager da To Good to Go.*

2. Questão de Partida

O objetivo principal desta investigação é compreender de que forma as RP atuam de forma estratégica no combate ao desperdício alimentar, contribuindo para a mudança social, através do caso do Grupo 100 Maneiras. Neste sentido, esta investigação procura responder à questão: “De que forma é que as estratégias e práticas de RP apoiam na redução do DA na restauração e qual o papel que desempenham na promoção da mudança social?”.

2.1 Objetivos de Investigação

1. Identificar boas práticas de comunicação sobre o desperdício alimentar e a sustentabilidade ambiental na indústria da restauração, através do exemplo do Grupo 100 Maneiras;
2. Contribuir para o *body of knowledge* das RP em Portugal, no âmbito do DA e da mudança social, particularmente na restauração;
3. Auxiliar os profissionais de comunicação que trabalham no setor da restauração a melhorar o seu trabalho e respetivos resultados;
4. Desenvolver um guia de boas práticas de comunicação do DA mediante a informação obtida com a investigação.

3. Abordagem Metodológica

Para este estudo, a abordagem metodológica a considerar é a investigação qualitativa.

Como referem Pasadeos et al. (2011), a investigação qualitativa procura responder às perguntas: como e porquê. É, efetivamente, essa a abordagem que se procurou aplicar, através da realização de entrevistas a diferentes membros das equipas do Restaurante e Bistro, com o objetivo de compreender de que forma é que as pessoas entrevistadas lidam com o problema do estudo em questão no seu dia-a-dia e o porquê de tomarem determinadas decisões.

De acordo com Yin (2016), a investigação qualitativa permite “contribuir para a compreensão de conceitos existentes, ou novos, que possam ajudar a explicar o comportamento social e o

pensamento” (p.9). Por sua vez, Byrne (2001) sublinha o quão completa consegue ser a investigação qualitativa, ao afirmar que permite recolher informação detalhada sobre o objeto de estudo.

Como referido no segundo capítulo sobre Relações Públicas, trabalhar a mudança social exige uma sensibilidade diferente por parte dos profissionais de comunicação e de RP. Estes especialistas devem procurar estar mais atentos aos comportamentos que a representam, procurando reunir informação que, posteriormente, será usada na delineação das campanhas de comunicação.

4. Ética na Investigação

Qualquer investigação deve ser conduzida eticamente. No entanto, quando o investigador integra a organização que está a ser alvo do estudo, existem algumas considerações a respeitar, para garantir o correto desenvolvimento da investigação (Fleming, 2018).

Segundo Schreier (2012), a investigação qualitativa requer a interpretação dos dados, o que implica que o investigador construa significados. Quando o objeto de estudo é conduzido na organização onde o investigador trabalha, surge um conflito metodológico. Torna-se crucial que o observador tenha presente as técnicas a adotar para prevenir que os resultados do estudo não sejam tendenciosos e enviesados.

A presente investigação está a ser desenvolvida no Grupo 100 Maneiras, onde atualmente desempenho um cargo no departamento de comunicação. Neste sentido, considerou-se pertinente explorar, de uma forma breve, o tema da ética na investigação, num contexto de *insider research*, tendo como objetivo primordial, compreender as melhores práticas para desenvolver um trabalho isento e imparcial.

Do ponto de vista de um investigador que adota um método qualitativo de pesquisa, é muito provável que as narrativas que partilhe, carreguem as suas experiências pessoais. Dito isto, é fundamental estar consciente das estratégias que podem ser adotadas para evitar implicações nos

resultados do estudo (Greene, 2014).

Mas comecemos por distinguir os conceitos de *insider research* e *outsider research*, para compreender quais podem ser os principais desafios de cada um e estar consciente das medidas que devem ser respeitadas ao longo da investigação, em particular na aplicação das entrevistas - abordagem metodológica escolhida.

Merton (1972), atribui o conceito de *insider research* a um investigador que integra um determinado Grupo ou “coletividade” e, por isso, apresenta um conhecimento alargado sobre a comunidade e os membros em estudo. Esse conhecimento deve representar os valores, as perspectivas, os comportamentos ou as crenças que constituem essa mesma organização (Banks, 1998).

Hannabus (2000) reconhece que o *insider research*, “conhece bem o seu ambiente, sabe por instinto o que pode ser feito (...), quando e onde se encontrar para as entrevistas, quais são as estruturas de poder e, (...), portanto, quais os tabus a evitar” (p.103).

Com base nestes três autores, é possível perceber que este tipo de investigador pode ter um impacto significativo no desenvolvimento de uma investigação. Segundo Fleming (2018), é aconselhável que o investigador assuma uma posição neutra e que resista “à tentação de partilhar as suas próprias experiências” (p.313).

Pelo contrário, o *outsider research*, terá mais dificuldade em decifrar a linguagem de uma organização que não integra, que não conhece os simbolismos, os significados, os comportamentos ou os valores. Por isso, só depois de observar e “socializar” com o Grupo, poderá estar na posição mais próxima da que tem um *insider research*, ao conseguir compreender e decifrar alguns dos seus comportamentos (Merton, 1972).

Outro aspeto que importa ressaltar é a iminência de, num contexto organizacional, o entrevistado já ter abordado o tema em estudo com o investigador. Desta forma, uma possível estratégia a adotar por parte de um *insider research* passa por informar o entrevistado de que os

tópicos a discutir poderão já ter sido falados e apelar a que as respostas se aproximem o mais possível como se estivessem a ser respondidas pela primeira vez (Fleming, 2018).

Note-se que um *insider research* não implica obrigatoriamente que se tenha acesso a todas as informações sobre a organização. Pelo contrário, pode apenas ter uma relação mais íntima com alguns membros que têm conhecimento sobre informações mais restritas da empresa (Fleming, 2018).

Greene (2014) reuniu algumas das vantagens e desvantagens de ser um investigador *insider* e que se sistematiza da seguinte forma:

Prós: O investigador apresenta-se à vontade com o contexto do ambiente que pretende explorar, uma vez que o integra; As interações com os membros da comunidade são mais naturais; O acesso ao campo de estudo é facilitado.

Contras: Por se tratar de um ambiente familiar, existe a tendência do investigador ser subjetivo e não ter a capacidade de analisar profundamente a sua realidade; Existe uma linha ténue entre ser tendencioso e imparcial, o que pode resultar na dificuldade do entrevistado em elaborar questões mais desafiantes (Greene, 2014).

Acompanhar uma investigação como *insider research*, apresenta, decididamente, múltiplos desafios, mas também muitos benefícios. Importa, por isso, que o investigador adote uma posição e uma abordagem reflexiva, “questionando se o trabalho pode alguma vez ser verdadeiramente objetivo e explorar os efeitos das subjetividades que trazemos para a investigação” (Greene, 1972, p.11).

5. Revisão de Literatura

Segundo Bryman (2012), qualquer investigação tem um ponto de partida em comum: a pesquisa. É uma etapa essencial para determinar a informação que já existe sobre o objeto de estudo. No entanto, seria uma tarefa difícil garantir que o investigador conseguiria reunir toda a bibliografia sobre a sua área de estudo, por isso, Bryman sublinha a importância de selecionar os artigos e

obras que “foram escritas por figuras do meio” (p.8).

Dito isto, a revisão bibliográfica deve ser vista como uma forma de reunir informação credível sobre determinado tema e apresentar uma perspetiva crítica mediante a criação de uma narrativa que reúna essa revisão de literatura, com diferentes perspetivas, abordagens e opiniões científicas (Bryman, 2012).

Esta pesquisa não é estanque, pelo contrário, pode ser alvo de atualizações ao longo do desenvolvimento da investigação, dado que, durante o trabalho vão sendo recolhidos novos dados que, possivelmente, exigem essa revisão da informação.

Para efeitos da presente investigação recorreu-se, numa primeira fase, à análise de bibliografia relevante sobre desperdício alimentar, tendo como principal objetivo conhecer o conceito, as causas, as consequências, os desafios legais e as estatísticas globais a nível mundial. Seguidamente, procurou-se enquadrar o DA em Portugal e compreender o contexto e realidade nacional.

Numa segunda fase, foi feito um breve contexto histórico das Relações Públicas com o objetivo de compreender a evolução desta profissão ao longo dos anos, baseando a pesquisa em diversos autores influentes nesta área. Ainda nesta etapa, procurou-se aprofundar a revisão de literatura com informação sobre o papel estratégico das RP, tendo em vista a mudança social e a relação com o DA.

Esta pesquisa inicial permite não só conhecer a realidade sobre o tema em estudo, como também guiar o investigador para os próximos passos que terá à sua frente ao longo do trabalho a desenvolver.

Com base na revisão bibliográfica efetuada, é possível afirmar que o DA enquanto prática de sustentabilidade é, efetivamente, um tema que tem vindo a receber cada vez maior destaque perante a comunicação social, mas também por diversas organizações, como já referido anteriormente ao longo deste trabalho, sendo a área da restauração uma delas. É possível, ainda,

perceber que as RP podem ter um papel preponderante na criação de valor para as organizações, quer no tema da sustentabilidade, quer no tema do DA, mas também, na contribuição para a mudança social.

6. Procedimento de Recolha de Dados

6.1 Entrevista

O instrumento de recolha de informação escolhido para a presente dissertação foi a entrevista individual semi-diretiva uma vez que concede alguma liberdade ao investigador. Por um lado, serve-se de um guia que reúne algumas perguntas previamente formuladas, que se pretende que sejam respondidas, mas por outro, não exige que o mesmo seja seguido de forma escrupulosa ou na exata ordem definida. O entrevistado acaba por responder às perguntas que vão surgindo naturalmente e no decurso da conversa, contribuindo assim para uma comunicação mais fluída (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.192).

A tipologia da entrevista qualitativa permite conhecer com mais facilidade o ponto de vista dos entrevistados porque possibilita o diálogo e a troca de ideias constante. Por se tratar de um método mais flexível do que a investigação quantitativa, existe sempre a oportunidade de fazer alguns ajustes ao longo da entrevista (Bryman, 2012, p.514).

Como refere Bryman (2012), tanto o método da observação participante como da entrevista “são usados para que o investigador possa manter uma mente mais aberta sobre os contornos daquilo que precisa de saber, para que possam emergir conceitos e teorias, através dos dados” (p.470).

Na perspetiva das Relações Públicas, a investigação qualitativa permite “explorar as perspetivas e perceções de *stakeholders* e públicos” (Daymon & Holloway, 2002, p.166).

Nesse sentido, chegou-se à conclusão que dialogar com diversos intervenientes da área da restauração, mais especificamente do Grupo 100 Maneiras - visto ser o objeto em estudo -, seria crucial para o bom desenvolvimento desta investigação.

Uma vez que o método qualitativo permite conhecer, na primeira pessoa, como determinada realidade é vivida por cada entrevistado, quais os significados e os pontos de vista de cada um individualmente (Daymon & Holloway, 2002), a entrevista será essencial para compreender como a própria organização e os seus trabalhadores lidam com o DA e a mudança social.

Desta forma, procurou-se recolher a informação necessária para a presente investigação, através de entrevistas aplicadas a 10 membros da equipa, que pertencem a diferentes secções do Grupo, tanto da comunicação, como da gestão de *Food & Beverage*, ou do *staff* de sala, que está em permanente contacto com o público, a saber:

²⁹Ljubomir Stanisic - Chefe do Grupo 100 Maneiras

Nuno Faria - Diretor de *Food & Beverage* no Grupo 100 Maneiras

Mónica Franco - Diretora do Departamento de Comunicação do Grupo 100 Maneiras

Laura - Gestora no Departamento de Comunicação do Grupo 100 Maneiras

Manuel Maldonado - Chefe-executivo no Restaurante 100 e Bistro 100 Maneiras

Luis Ortiz - Chefe criativo do Grupo 100 Maneiras

Eugeniu Musteata - Chefe de cozinha no Bistro 100 Maneiras

Alexandre Fraga - Chefe de Sala no Restaurante 100 Maneiras

Nelson Amaro - Chefe de Sala no Restaurante 100 Maneiras

Yaneko Schutte - Chefe de Sala no Bistro 100 Maneiras

7. Método de Tratamento de Dados

7.1 Codificação

A informação recolhida depois da aplicação, transcrição e análise das entrevistas permitiu reunir uma grande diversidade de dados. Por conseguinte, existe a necessidade de organizá-los para

²⁹ O critério de apresentação dos entrevistados foi indicado por ordem hierárquica.

facilitar a sua análise.

Quivy e Campenhoud (2008) explicam como a análise de conteúdo é o método mais comum para organizar a informação recolhida no decorrer das entrevistas, porque permitem organizar a informação de uma forma mais metódica. Do mesmo modo, sublinham a importância do investigador se basear num método já construído uma vez que “permite elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações” (p.226).

Segundo Babbie (2016), “o processo chave na análise de dados qualitativos (...) é a codificação - classificação ou categorização de partes individuais de dados” (p.387), sendo que “o objetivo da análise de dados é a descoberta de padrões entre os dados, padrões esses que apontam para compreensões teóricas da vida social” (p.388).

Para a codificação será necessário definir categorias principais - aqui entendidas como temas específicos que fazem parte da investigação, para os quais se procura mais informação -, e as subcategorias - que expressam o significado do material que pode ser extraído das entrevistas (Schreier, 2012). Segundo Schreier (2012), as categorias podem ser organizadas estrategicamente, de duas formas distintas:

1. *Concept-driven*: categorias baseadas na informação que o investigador conseguiu retirar da revisão de literatura;
2. *Data-driven*: categorias baseadas na informação que o investigador conseguiu retirar do método de recolha de dados, neste caso, das entrevistas (Schreier, 2012).

Para a presente investigação, será considerada a codificação como ferramenta de análise de dados, e consideradas as duas categorias *data-driven* e *concept-driven*, porque apesar de efetivamente ter sido encontrada informação completa ao longo da pesquisa bibliográfica, este trabalho foca-se num estudo de caso, sendo determinante analisar os materiais resultantes das entrevistas. Nesse sentido, foram reunidas as seguintes categorias e subcategorias:

I. Desperdício Alimentar

O desperdício alimentar é um dos principais objetos do trabalho desenvolvido - pode mesmo ser considerado um ponto de partida para toda a investigação. Durante a revisão de literatura procurou definir-se este conceito recorrendo a diferentes autores. Importa, por isso, começar por compreender como este conceito é entendido pela equipa do Grupo 100 Maneiras para, posteriormente, comparar com as definições que foram apresentadas pelos autores no primeiro capítulo - expressas na Tabela I como subcategorias com a tipologia *Data-Driven*.

A codificação desta dimensão procura facilitar a compreensão de todos os outros temas abordados ao longo das entrevistas realizadas, temas estes que apresentam na sua constituição o DA e a sustentabilidade.

- **Conceito**

Nesta categoria são apresentadas as diferentes definições de DA resultantes da revisão de literatura, assim como das respostas dos 10 membros da equipa do Grupo 100 Maneiras à pergunta: “O que considera ser o desperdício alimentar?”.

Tabela 1- Subcategorias relativas ao conceito de DA

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Alimentos perdidos e contaminados	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com os alimentos que são para o consumo humano, mas foram perdidos e contaminados (Giroto, Alibardi & Cossu, 2015).
Excedentes alimentares	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com toda a comida que não é consumida (Rutten, 2013).
Inutilização do produto na sua totalidade	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com a inutilização do produto na sua totalidade.
Alimentos que acabam no lixo	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com todos os alimentos que

		acabam no lixo.
Energia (comida) mal aproveitada	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com a energia (comida) mal aproveitada.
Não reaproveitamento do produto	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria procuram-se as referências que indiquem que o conceito de DA está relacionado com o não reaproveitamento do produto.

- **Causas Internas**

Importa compreender também a origem do DA, como forma de reunir informação importante para os profissionais de RP e comunicação, a obterem um conhecimento mais conciso e realista sobre este problema. Nesta categoria procurou-se compreender quais são as origens do DA, mais precisamente identificar algumas das causas internas - que são apontadas como possíveis explicações para a existência de DA - nos restaurantes do Grupo 100 Maneiras, mas também nas organizações em geral, exploradas ao longo da revisão de literatura.

Tabela 2 - Subcategorias relativas às causas internas do DA

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Elevado investimento	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem o elevado valor ao nível do investimento, por parte das empresas, como uma causa interna do DA (CEC, 2021)
Falta de uma definição global	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem a falha na existência de uma definição global de DA, como uma causa interna do DA (Parfitt et al., 2010).
Desconhecimento dos benefícios	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem o desconhecimento dos benefícios resultantes do investimento nas perdas alimentares, como uma causa interna do DA (Hanson & Mitchell, 2017).
Falta de planeamento e gestão	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem a falta de planeamento e gestão, como uma causa interna do DA.
Falha na formação das equipas	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem a falha na formação das equipas em relação aos temas do DA, como uma causa interna do DA.

- **Causas Externas**

Nesta categoria são apresentadas as unidades de análise respeitantes a causas externas que contribuem para o DA, principalmente no setor da Restauração. O objetivo é compreender quais são as principais causas e responsáveis pela subsistência do DA fora dos estabelecimentos de restauração, ou de outras superfícies comerciais e empresas.

Tabela 3 - Subcategorias relativas às causas externas do DA

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Excessiva produção agrícola	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de análise que indicam a excessiva produção agrícola como uma causa externa resultante do DA (Morgan, Marsden, & Murdoch, 2006).
Consumo alimentar massificado	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de análise que indicam o surgimento massificado de cadeias de fast-food e de supermercados, que resultam no consumo excessivo de produtos alimentares por parte dos consumidores, como uma causa externa resultante do DA (Nelson, 1997).
Consumidor	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria, encontram-se todas as unidades de registo que referem o consumidor como uma causa externa resultante do DA (UNEP, 2021).
Fornecedores	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de análise que indicam as práticas dos fornecedores como uma causa externa resultante do DA.

- **Medidas para combater o DA**

Nesta dimensão procurou-se reunir as várias unidades de registo que apresentem as múltiplas medidas com possibilidade de serem aplicadas pelas empresas, para combater o DA. E, mais especificamente, algumas das medidas implementadas pelos restaurantes do Grupo 100 Maneiras.

Tabela 4 - Subcategorias relativas às medidas para combater o DA

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Redução da produção de bens alimentares	<i>Concept Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências à redução da produção de bens alimentares como uma medida para combater o DA.

Conscientização	<i>Concept Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências às ações de conscientização que apelem ao combate ao DA.
Criação de uma agenda para o desenvolvimento sustentável	<i>Concept Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências à criação de uma agenda para o desenvolvimento sustentável para agir em prol do ambiente e do DA (UN, 2015).
Redistribuição	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências às organizações de cariz social que podem receber os excedentes alimentares, como uma medida para combater o DA.
Menus	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências à criação de menus que têm em consideração o combate ao DA.
Compostagem	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências à utilização de técnicas de compostagem que promovam o combate ao DA.
Compra e confeção de produtos na sua totalidade	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as referências à compra e confeção de produtos inteiros (peixe, carne ou legumes), como uma medida para combater o DA.
Compra de produtos sustentáveis a produtores com as mesmas ideologias	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria incluem-se todas as unidades de registo que indiquem a compra de produtos sustentáveis a produtores que tenham em consideração o meio ambiente na sua produção como uma medida para combater o DA.
Comunicação próxima com agricultores e fornecedores	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria todas as unidades de registo que refiram a comunicação mais próxima com os agricultores e os fornecedores, como uma medida para combater o DA.
Produção de conservas	<i>Data Driven</i>	Considera-se nesta categoria todas unidades de registo que apontem a produção de conservas como uma medida para combater o DA.

II. Sustentabilidade

Como apresentado ao longo da presente investigação, o DA é parte integrante das preocupações com a sustentabilidade. Note-se que o estudo de caso é o Grupo 100 Maneiras, ligado à área da restauração, por isso, tornou-se fulcral depois da definição do conceito de DA e de explorar as suas origens, conhecer como é desenvolvido este tema nos dois restaurantes. Procurou-se complementar esta dimensão com as subcategorias identificadas ao longo da revisão de

literatura.

- **Desafios**

Ao longo da revisão de literatura foi possível destacar algumas subcategorias que exemplificam desafios com os quais as organizações, assim como os restaurantes lidam, no que concerne a adoção de medidas mais sustentáveis. Das entrevistas aplicadas aos 10 membros da equipa do Grupo 100 Maneiras, o objetivo foi dar resposta à pergunta: “Considera existir algum entrave que dificulte a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração?”.

Tabela 5 - Subcategorias relativas aos desafios para implementar medidas sustentáveis

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Descrédibilização do tema	<i>Concept Driven</i>	Com esta categoria pretende-se identificar a descrédibilização como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis, principalmente no setor da restauração (Julian et al., 2010).
Valor elevado	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se identificar todas as unidades de registo que apontem o elevado valor dos produtos como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis.
Praticidade e Comodidade	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão incluídas todas as unidades de registo que refiram a praticidade e a comodidade de não ter de investigar práticas mais sustentáveis, como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis no setor da restauração.
Rotatividade das equipas	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria pretende-se identificar as unidades de análise que indiquem a rotatividade das equipas como um obstáculo na adoção de medidas mais sustentáveis no setor da restauração.
Localização	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria consideram-se as unidades de registo que referem a localização dos restaurantes como um entrave à adoção de medidas mais sustentáveis no setor da restauração.
Desinteresse	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se identificar o desinteresse, por parte dos clientes, como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis.
Ceticismo	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se identificar as unidades de registo que indicam o ceticismo como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis.

Apoios	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se identificar as falhas nos apoios por parte de organizações públicas ou privadas, como um entrave na adoção de medidas mais sustentáveis no setor da restauração.
--------	--------------------	---

- **Rentabilidade**

Com a introdução desta categoria o objetivo é dar resposta à pergunta: ser sustentável é rentável? Tendo por base a pesquisa ao longo da revisão de literatura e as respostas dadas durante as entrevistas aos 10 membros do Grupo 100 Maneiras.

Tabela 6 - Subcategorias relativas à rentabilidade de ser sustentável

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Gestão	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a gestão como uma ferramenta fulcral para garantir a rentabilidade na adoção de medidas mais sustentáveis (Hanson & Mitchell, 2017).
Retornos elevados	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que o valor que pode resultar da aplicação de medidas mais sustentáveis pode ser positivo (Hanson & Mitchell, 2017).
Versatilidade	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão apresentadas as unidades de registo que apontam a versatilidade resultante da compra de produtos inteiros, como uma medida mais rentável.

III. Comunicação

Uma vez que o objetivo deste estudo passa por compreender o papel das Relações Públicas como agente de mudança no desperdício alimentar, torna-se crucial explorar como o Grupo 100 Maneiras desenvolve a sua comunicação tendo em vista a mudança social. Mas também, analisar a informação recolhida ao longo das entrevistas realizadas sobre a comunicação que é desenvolvida nos dois restaurantes.

- **Mudança Social**

Neste ponto recorreu-se às respostas que foram dadas pelos entrevistados em relação à pergunta: “Como se pode comunicar para apelar à mudança em relação ao DA?”.

Tabela 7 - Subcategorias relativas à mudança social

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Campanhas estratégicas de comunicação	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que as campanhas estratégicas de comunicação podem contribuir para a mudança social (Broom & Sha, 2012).
Comunicação bi-direcional	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que a comunicação bi-direcional entre a organização e os seus públicos, pode contribuir para a mudança social (Lourenço, 2009).
<i>Staff</i>	<i>Data Driven</i>	Estão, nesta categoria, as unidades de registo que referem que o <i>staff</i> informado pode contribuir para a mudança social.
Fornecedores	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que fornecedores informados podem contribuir para a mudança social.
Informar	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem como a comunicação desenvolvida com os clientes sobre o DA pode contribuir para a mudança social.
<i>Influencers</i> ³⁰	<i>Data Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que referem que os <i>influencers</i> podem contribuir para a mudança social, mas também como o próprio Grupo pode ser considerado uma referência para o público.
Dar o Exemplo	<i>Data Driven</i>	Estão nesta categoria as unidades de registo que referem como as ações que são praticadas pelo Grupo 100 Maneiras devem ser o exemplo daquilo que partilham ser as suas ações diárias.
<i>Team Buildings</i>	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que o tipo de formações dados às equipas do Grupo 100 Maneiras, tendo em vista o tema da sustentabilidade e do DA, podem contribuir para a mudança social.
Revista	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a criação de uma revista pelo Grupo 100 Maneiras que aborda temas e o DA,

³⁰ Para a presente investigação, consideram-se como *influencers*, os criadores de conteúdo nas redes sociais que comunicam para um público muito vasto.

		podem contribuir para a mudança social.
--	--	---

- **Papel da Comunicação**

Nesta categoria procurou-se responder à pergunta: “De que forma o papel da comunicação ajuda a combater o desperdício alimentar e a contribuir para a mudança social no trabalho que desenvolve?”. Com base na revisão de literatura, procurou-se também explorar o papel das RP como agente de mudança no DA e compreender quais podem ser os papéis que estes profissionais desempenham nesse sentido.

Tabela 8 - Subcategorias relativas ao papel da comunicação

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Ações estratégicas	<i>Concept Driven</i>	Consideram-se nesta categoria as unidades de registo que referem a aplicação de ações estratégicas como forma de comunicar para apelar ao combate ao desperdício alimentar.
Sensibilizar	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que a comunicação deve procurar envolver os públicos em atividades de sensibilização (<i>EU Platform on Food Losses and Food Waste</i> , 2019).
Definir o propósito	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem importância de definir o propósito da comunicação (<i>EU Platform on Food Losses and Food Waste</i> , 2019).
Coordenar relações com “grupos de especialidade” externos ³¹	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a coordenação de relações com “Grupos de especialidade” externos como uma função de RP que apele à mudança social (Seitel, 1987).
Coordenar eventos especiais	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a coordenação de eventos especiais como uma função de RP que apele à mudança social (Seitel, 1987).
Estratégias de marketing e	<i>Data</i>	Consideram-se nesta categoria as unidades de registo que

³¹ Por “Grupos de especialidade” entendem-se algumas empresas que colaboram com o Grupo 100 Maneiras e que são especializadas em determinados temas, como exemplo, os produtores com os quais os restaurantes trabalham diariamente - a Horta da Garça, da mesma forma que a parceria que o Grupo tem com a marca *Wetheknot* - uma marca portuguesa de roupa sustentável -, que permitiu a adoção de fardas para a equipa do Bistrot 100 Maneiras que são sustentáveis e amigas do ambiente.

comunicação	<i>Driven</i>	referem as estratégias de comunicação e marketing como forma de comunicar para apelar ao combate ao desperdício alimentar.
Temática interativa ³²	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta categoria as unidades de registo que referem a aplicação de conteúdos temáticos e interativos, principalmente nas redes sociais, na partilha de conteúdos que refiram o DA e a sustentabilidade.
Consciencializar	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a consciencialização como um dos papéis da comunicação perante o combate ao DA.
Exposição	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a importância de partilhar o que realmente é praticado nos restaurantes, como forma de apelar à mudança social.
Visibilidade dos Chefes	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem como a visibilidade que um Chefe de cozinha pode ter, pode ser considerada uma ferramenta de partilha de informação, pelo alcance da comunicação que desenvolve.
Comunicação Interna	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a importância do papel da comunicação interna perante a consciencialização dos temas do DA e da sustentabilidade.
Insistir e desmistificar	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem que o papel da comunicação é insistir e desmistificar.
Contar Histórias	<i>Data Driven</i>	Consideram-se nesta subcategoria todas as unidades de registo que associam o papel da comunicação ao de um contador de histórias reais, de pessoas, de realidades, de sustentabilidade e de ecologia.

- **Tipo de Comunicação**

Nesta categoria, pretende-se identificar o tipo de comunicação que é desenvolvida pelos profissionais de Relações Públicas, assim como, nos dois restaurantes do Grupo 100 Maneiras. Importa conhecer também o tipo de público para o qual desenvolvem a sua comunicação.

³² Por “temática interativa”, compreende-se todas as comunicações desenvolvidas pelo Grupo, principalmente através das redes sociais, que apelem à participação do público. Como exemplo, a partilha de uma receita que promova o combate ao DA, apelando a que o público a recrie e partilhe posteriormente através das mesmas plataformas.

Tabela 9 - Subcategorias relativas aos tipos de comunicação

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Plano Estratégico	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem o desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação.
Públicos Estratégicos	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a definição de públicos estratégicos no desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação.
Comunicação institucional	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a comunicação institucional no desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação.
Função estratégica	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem os profissionais de RP como gestores (Grunig, 1992)
Função técnica	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que consideram os profissionais de RP como técnicos (Grunig, 1992)
Público abrangente	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a escolha de um público abrangente para o desenvolvimento do plano estratégico de comunicação.
Comunicação técnica	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem a comunicação técnica para o desenvolvimento de um plano de comunicação.

- **Ferramentas de Comunicação**

O principal objetivo da comunicação é partilhar uma mensagem com um público, com uma audiência. Por isso existe a necessidade de recorrer a ferramentas que facilitem a comunicação entre a organização e os seus públicos. Nesta dimensão, procurou-se explorar as ferramentas que podem ser utilizadas para fortalecer essa relação.

Tabela 10 - Subcategorias relativas às ferramentas de comunicação

Subcategoria	Tipologia	Descrição
<i>Website</i>	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem a utilização de <i>websites</i> como uma ferramenta de comunicação.
Relação com os	<i>Concept</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem a

média	<i>Driven</i>	relação com os média como uma ferramenta de comunicação.
<i>Media Kit</i>	<i>Concept Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem a criação de <i>media kits</i> como uma ferramenta de comunicação.
Redes Sociais	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem as referências à utilização das redes sociais como uma ferramenta de comunicação.
Email Marketing	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria todas as unidades de registo que referem email marketing como uma ferramenta de comunicação.
Plataformas de avaliação online	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem as referências às plataformas de avaliação online (TheFork, TripAdvisor, etc.), como uma ferramenta de comunicação.
Comunicados de Imprensa	<i>Data Driven</i>	Incluem-se nesta categoria as unidades de registo que referem os comunicados de imprensa como uma ferramenta de comunicação.

- **Avaliação**

Avaliar o impacto da comunicação é crucial para analisar os resultados dos planos que foram desenvolvidos pelas organizações. Conforme citado no capítulo II, a medição dos resultados é uma das vulnerabilidades das RP pelo que se torna necessário a recolha de dados que proporcionem a apresentação de resultados (Harrison, 1995), e a identificação de objetivos mensuráveis que permitam a avaliação dos resultados.

Tabela 11 - Subcategorias relativas às ferramentas de avaliação da comunicação

Subcategoria	Tipologia	Descrição
Objetivos <i>SMART</i>	<i>Concept Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem os objetivos <i>SMART</i> como uma ferramenta de avaliação do impacto da comunicação.
Métricas	<i>Data Driven</i>	Nesta categoria estão as unidades de registo que referem as métricas usadas face à avaliação do impacto da comunicação.
Feedback reservas	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria estão as unidades de registo que referem a avaliação do feedback das reservas dos restaurantes como uma forma de medir o impacto da comunicação.
Presença nos media	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se avaliar as unidades de registo que referem a presença nos media como uma forma de medir o impacto

		da comunicação.
Plataformas de avaliação online	<i>Data Driven</i>	Com esta categoria pretende-se avaliar as unidades de registo que referem as plataformas de avaliação online como uma forma de medir o impacto da comunicação.

As entrevistas aos 10 colaboradores do Grupo 100 Maneiras, assim como o guião correspondente, podem ser encontradas no capítulo “Anexos”, na página 121.

Capítulo IV

Estudo de Caso: Grupo 100 Maneiras

1. História do Grupo

O Grupo 100 Maneiras surge em 2004 com a abertura do primeiro 100 Maneiras em Cascais, foi também o primeiro projeto em nome do Chefe Ljubomir Stanistic, quando tinha apenas 26 anos. Este restaurante deu ao Chefe “conhecimento (reconhecimento) e experiência” (100 Maneiras, s.d.), contudo, muito devido ao contexto financeiro vivido em 2008, popularizado como a Grande Recessão (Rothstein, 2017), que afetou a economia ao nível internacional, o restaurante acabou por ir à falência em 2008 e fechar definitivamente as portas ao público (100 Maneiras, 2020).

Um ano depois, em 2009, o Chefe Ljubomir junta-se a amigos de longa data e cria uma empresa chamada *Low Cost Food Concepts, Lda* - do qual passou a integrar o Restaurante 100 Maneiras e, em 2010, o Bistro 100 Maneiras.

O Restaurante 100 Maneiras passou de Cascais diretamente para o Bairro Alto, no número 35 da Rua da Trindade onde permaneceu ao longo de 10 anos. Quando abriu, oferecia apenas um único menu de degustação - o que manteve ao longo dos 10 anos de funcionamento - que ia mudando sazonalmente, a um preço acessível. E, segundo o Grupo, foi o primeiro restaurante da capital a fazê-lo (100 Maneiras, 2020).

Em 2019, fecha o 100 Maneiras do número 35 e abre poucas portas ao lado, no número 39, o novo Restaurante 100 Maneiras, um espaço com uma imagem e um conceito renovados, com 3 menus de degustação e mais medidas que dão primazia à sustentabilidade e ao meio ambiente (100 Maneiras, 2020). Apenas um ano depois da abertura, em 2020, o novo Restaurante 100

Maneiras é galardoado com a prestigiada *Estrela Michelin*³³.

Deste Grupo também faz parte o Bistro 100 Maneiras, que abriu pela primeira vez as suas portas à cidade de Lisboa em 2010, num edifício por onde já tinham passado espaços com história - Tavares Pobre e o Bachus³⁴. O Grupo caracteriza este restaurante como “uma casa onde pudessem conviver a arte e a gastronomia, a música e a coquetelaria, os mais conservadores e os mais excêntricos” (100 Maneiras, 2020). Em 2022, praticamente todo o espaço foi renovado, os menus alterados e o espaço redecorado, com o objetivo de: “devolver ao Bistro a aura de clássico, após uma década de funcionamento” (100 Maneiras, s.d.).

1.1 Missão, Visão e Valores do Grupo 100 Maneiras

O Restaurante 100 Maneiras representa a história de vida do Chefe Ljubomir, sendo também de todas as pessoas que foram passando por este espaço. Neste restaurante tudo foi pensado ao pormenor, o projeto de arquitetura, os menus, as fardas da equipa ou a identidade gráfica. Tudo vai ao encontro daquilo que procuram retratar, um espaço de dicotomias e contradições, que represente tanto o luxo como a ruína. (100 Maneiras, s.d.). Este espaço dispõe de 32 lugares ao longo de 3 espaços que o Grupo fez questão de diferenciar: a Estufa - porque as mesas estão rodeadas de apontamentos que nos ligam à natureza, inclusive a raiz que se encontra no teto, à entrada -; a Mesa de Jantar - uma mesa comprida com vista para a cozinha e com possibilidade de receber até 12 pessoas ao mesmo tempo -; e o Quarto dos Fundos - uma sala mais escura e intimista, com uma iluminação especialmente pensada para dar destaque aos pratos ao longo da experiência. O Restaurante oferece 3 menus de degustação, quer isto dizer que são menus com os pratos definidos e não podem ser alterados ou trocados por pratos dos outros menus (100 Maneiras, s.d.).

³³ Estrela Michelin é um prémio que distingue os melhores restaurantes de alta gastronomia em todo o Mundo. Ao serem destacados, passam a incluir o Guia Michelin, reconhecido internacionalmente, onde estão apresentados todos os restaurantes que obtiveram a estrela no ano corrente (Guide Michelin, s.d.).

³⁴ Restaurantes do século XX que passaram pelo mesmo edifício onde hoje se encontra o Bistro 100 Maneiras (Barros, 2022).

O Bistro 100 Maneiras é um restaurante com dois pisos e espaço para receber até 70 pessoas. “Bistro significa “limpo e claro” em servo-croata, sendo que “limpo e claro” refere-se ao espaço, às ideias, à comida”. Tem um menu à carta, numa cozinha que o Grupo caracteriza de “conforto”, com opções provenientes de diferentes países: França, Itália, Bósnia e Portugal. Disponibiliza simultaneamente um menu diário com produtos frescos que os produtores disponibilizam diariamente, desde peixe, carne ou legumes. No piso inferior encontra-se o bar, distinguido diversas vezes ao longo dos anos, sendo a mais recente a distinção de “Melhor Bar de Restaurante 2022” pelo *Lisbon Bar Show*³⁵ (100 Maneiras, s.d.).

1.2 O compromisso com a sustentabilidade

Tanto o Bistro 100 Maneiras como o Restaurante 100 Maneiras partilham o conceito de sustentabilidade: o “objetivo (é) reduzir a pegada do Grupo e garantir que a palavra “sustentabilidade” não se limita a um conceito mas uma forma de estar e ser, todos os dias” (100 Maneiras, 2019).

O Restaurante 100 Maneiras foi criado como sendo uma declaração de princípios³⁶ que representa os valores deste espaço, mas principalmente do Grupo, “um deles, o de reduzir cada vez mais a pegada ecológica”, e por isso, foram feitos esforços nesse sentido. O Grupo adquiriu uma máquina de compostagem que permite “transformar o lixo orgânico dos restaurantes do Grupo em fertilizante para a agricultura – a ser trocado depois por produtos hortícolas de produção biológica”. Esta medida tem como principal objetivo reduzir a produção de gases com efeito de estufa para a atmosfera (100 Maneiras, 2019). As fardas da equipa foram desenhadas pelo falecido designer português, Mário Matos Ribeiro, com linhos orgânicos (100 Maneiras, 2023).

No que respeita à iluminação, foram escolhidos os leds “com a máxima eficiência energética”. Já na cozinha, o Grupo partilha a preocupação em reduzir o uso de plásticos, ao mesmo tempo que,

³⁵ É um evento que premeia o que de melhor se faz na área da coquetelaria em Portugal - “e um dos maiores eventos de Bar e Hospitalidade da Península Ibérica” (100 Maneiras, 2023).

³⁶ Não existe uma declaração de princípios escrita, o Grupo apresenta o Restaurante como uma declaração de princípios por si só.

sempre que possível, a confeção é realizada com produtos de origem biológica (100 Maneiras, 2019).

No que diz respeito ao Bistro 100 Maneiras, a utilização de produtos considerados menos nobres (fígado, coração ou língua), fazem crescer a água na boca a alguns, mas suscita curiosidade a outros. A oportunidade que o Grupo encontrou, foi aproveitar ao máximo o produto (neste caso a carne que chegasse ao Bistro) e criar pratos novos com esses produtos que normalmente são desperdiçados. No bar, os cocktails têm uma ligação com a cozinha, visto que muitos dos ingredientes usados para estas bebidas são utilizados diariamente na cozinha (100 Maneiras, 2020).

2. Organograma do Grupo 100 Maneiras

Para uma melhor compreensão das diferentes funções desempenhadas pelos vários departamentos do Grupo 100 Maneiras foi apresentado um organograma, que pode ser consultado no Apêndice 1.

3. Ferramentas de Comunicação

Importa perceber quais são as ferramentas de comunicação usadas pelo Grupo 100 Maneiras para comunicar de forma genérica e divulgar o DA e as questões relacionadas com a sustentabilidade ambiental, em particular.

Em 2017 foi lançado o *website* do Grupo, que acabaria por ser distinguido com dois prémios *W3 Awards*³⁷. Está organizado por diferentes secções, a história do Grupo, as paixões e incursões do Chefe Ljubomir pelos vinhos, os pratos que foram fazendo parte da História desta empresa, os livros já publicados pelo Grupo e pelo Chefe, e a equipa. Também é possível percorrer a história e os menus dos dois restaurantes do Grupo, o Bistro 100 Maneiras e o Restaurante 100 Maneiras.

³⁷ Atribuídos pela *Academy of Interactive & Visual Arts*, “uma organização de profissionais de renome de várias disciplinas das artes visuais dedicada a abraçar o progresso e a evolução dos meios de comunicação tradicionais e interactivos” (AIVA, s.d.), o site do Grupo 100 Maneiras foi distinguido com o Ouro na categoria “*Visual Appeal – Aesthetics for Websites*” e Prata para “*Copy or Writing for Websites*” (100 Maneiras, 2017).

Existe ainda espaço para uma secção dedicada às notícias, onde são partilhadas informações sobre eventos nos restaurantes, prémios ganhos, ações de comunicação desenvolvidas, parcerias ou práticas que promovem, normalmente associadas à sustentabilidade³⁸.

As redes sociais já são exploradas pelo Grupo há alguns anos. Em relação à rede social *Instagram*, o Bistro 100 Maneiras fez a sua primeira publicação no final do ano de 2013³⁹ e, passados 10 anos, mantém uma comunicação ativa com a publicação de três posts semanais e *stories*⁴⁰ diários. Desde o início do ano foi possível identificar 5 publicações que abordam o tema da sustentabilidade ou o DA. No que concerne à página de Instagram do Restaurante 100 Maneiras, a primeira publicação foi em 2019, e ao longo do ano vigente, foram identificados 8 posts que referem a sustentabilidade ou o DA. O que permite concluir que estes temas são abordados pontualmente através das redes sociais.

A mesma informação partilhada na rede social *Instagram* é também publicada na rede social *Facebook*, onde ambos os restaurantes têm um menor alcance e interação com o público.

O *Youtube* também é utilizado pelo Grupo e serve normalmente para partilhar conteúdos que incluem o Chefe Ljubomir, os seus colaboradores, os seus restaurantes e eventos ou campanhas desenvolvidas pelo departamento de comunicação.

Com base na análise das ferramentas de comunicação utilizadas por este Grupo, o site, a rede social *Instagram/Facebook* e o *Youtube*, não foi possível encontrar informação que permita confirmar se o *staff* comunica e divulga o tema do DA com os clientes, durante o serviço.

³⁸ Um dos exemplos pode ser consultado através deste link: <https://100maneiras.com/compostagem-chega-ao-100/>

³⁹ Esta informação foi baseada numa pesquisa efetuada até ao dia 13/10/2023.

⁴⁰ Um recurso da rede social *instagram* que permite partilhar com uma rede de amigos virtual vídeos e imagens que ficam disponíveis durante 24h no perfil do utilizador.

Capítulo V

Apresentação dos Resultados

A presente investigação procura estudar o papel das RP como função estratégica no combate ao DA, na restauração, em Portugal. Neste sentido, a apresentação de resultados será dividida em 2 grandes Grupos: **1- Desperdício Alimentar e Sustentabilidade**, e **2- Comunicação**.

Uma vez que o objetivo passa por desenvolver um Guia de Boas Práticas para os profissionais de RP que desempenhem funções em organizações relacionadas com o setor da restauração - tendo em vista o combate ao desperdício alimentar e a uma abordagem mais sustentável -, torna-se fulcral realizar uma análise mais detalhada sobre estes temas.

Assim sendo, a apresentação dos resultados irá reunir apenas as categorias que foram consideradas mais significativas para o correto desenvolvimento do Guia de Boas Práticas, bem como para dar resposta à pergunta de partida: “De que forma é que as estratégias e práticas de RP apoiam na redução do DA na restauração e qual o papel que desempenham na promoção da mudança social?”

1. Desperdício Alimentar e a Sustentabilidade

- Causas Internas

Tabela 12 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às causas internas que contribuem para o DA

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Elevado investimento	4
Falta de uma definição global	0
Desconhecimento	3
Falta de planeamento e gestão	5
Falha na formação das equipas	6

Uma das razões mais apontadas pelos membros da equipa do Grupo 100 Maneiras, como uma causa interna que contribui para o DA foi a **falha na formação das equipas (6)**, que se reflete na abordagem que cada membro tem em relação ao DA. O Chefe Executivo e o Chefe de Cozinha⁴¹ explicam que a temática da sustentabilidade e do DA alimentar não é ensinada aos alunos durante a sua formação, “quem trabalha dentro de cozinha, ou tem vontade de aprender para além daquilo que lhes ensinaram nas escolas, visto ser um tema quase utópico, fala-se do desperdício numa de controlar custo, não numa de salvar o planeta”, como sublinhou o Chefe Executivo dos Restaurantes.

A **falta de planeamento e gestão (5)** por parte das equipas dos restaurantes, surge como uma explicação para as ações e práticas dentro e fora das cozinhas, que podem resultar em DA, “inicialmente, passa por se fazer uma boa gestão daquilo que é comprado tendo em conta aquilo que se conta vender no dia para que não haja esse desperdício”, referido pelo Chefe de Sala do Restaurante 100 Maneiras (Nelson Amaro).

O **elevado investimento (4)**, por parte das empresas, em produtos e tecnologias que sejam considerados mais sustentáveis e que evitem o desperdício alimentar, “os produtos biológicos são todos muito mais caros do que os produtos que não são” explicou o Diretor de *Food & Beverage*. Como refere também a Gestora de Comunicação do Grupo, “é preciso um investimento maior inicial, ou seja, é mais sustentável financeiramente, mas pode ser mais caro e, portanto, nem sempre é fácil fazer esse investimento inicial”.

Outras razões apresentadas foram: o **desconhecimento (3)** dos benefícios resultantes do investimento nas perdas alimentares (Hanson & Mitchell, 2017). Sobre isto, o Chefe Executivo sublinha, “acho que o maior entrave é o desconhecimento das pessoas das práticas normais”. E a **falta de uma definição global (0)**, apesar de ter sido apresentada como uma possível causa interna do DA ao longo da revisão bibliográfica, não foi identificada por nenhum dos

⁴¹ Para seguir as funções e os respetivos nomes, por favor consultar a página 69 do capítulo III, onde esta informação consta.

entrevistados.

- Causas Externas

Tabela 13 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às causas externas que contribuem para o DA

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Excessiva produção agrícola	0
Consumo alimentar massificado	1
Consumidor	5
Fornecedores	3

No que concerne às causas externas, a razão mais apontada prendeu-se com as **ações do consumidor (5)**, como indica o Chefe de Cozinha, “a maior parte das pessoas vão às compras, compram grandes quantidades de comida e talvez por isso têm mais desperdício”. Também o Chefe Criativo do Grupo refere que além das ações do consumidor, também as pretensões que cada indivíduo apresenta, têm muita influência no DA: “as pessoas que não querem saber nunca vão querer saber”.

Em relação aos **fornecedores (3)** o Chefe do Grupo refere que “existe muito desperdício alimentar e, para o reduzirmos, é necessária uma formação consciente de todos os funcionários e fornecedores inclusive”. Muitos dos procedimentos aplicados pelos fornecedores podem ser melhorados, tendo em vista a sustentabilidade e o combate ao DA.

O **consumo alimentar massificado (1)** obteve apenas uma menção, o que não foi considerado significativo para os resultados. Em relação à **excessiva produção agrícola (0)** não foram registadas quaisquer declarações por parte dos 10 entrevistados.

- Medidas para Combater o DA

Tabela 14 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às medidas para combater o DA

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Redução da produção de bens alimentares	3
Conscientização	8
Criação de uma agenda para o desenvolvimento sustentável	0
Redistribuição	1
Menus	9
Compostagem	7
Compra e confeção de produtos na sua totalidade	10
Compra de produtos sustentáveis a produtores com as mesmas ideologias	2
Comunicação próxima com agricultores e fornecedores	7
Produção de conservas	3

Relativamente às medidas para combater o DA, na sua maioria, estão relacionadas com ações a desenvolver por parte do *staff* do restaurante (cozinha e sala), mas também abrangem os membros do departamento de comunicação.

A compra e confeção de produtos na sua totalidade (10) foi a medida mencionada por todos os entrevistados. A grande maioria identifica diversas vantagens na sua adoção: a rentabilidade, “é muito mais sustentável financeiramente utilizar da cabeça à cauda, do que tirares os lombos e o resto é desperdiçado” explicou a gestora do departamento de comunicação; O Chefe do Grupo afirma: “sai muito mais barato comprar uma vaca inteira do que comprar o lombo que custa 36€ e um kilo de vaca custa 6€ ou 7€”; A versatilidade, “de um peixinho que antigamente fazíamos um prato a servir no restaurante, conseguimos fazer 5 ou 6 pratos com o mesmo produto” comentou o Chefe Executivo; Relativamente ao reaproveitamento, o Chefe de Cozinha explica que no Bistrot 100 Maneiras todo o peixe é aproveitado, “no peixe, desde a cabeça até ao rabo é

usado na empresa”.

A comunicação interna entre as equipas dos dois restaurantes permite criar um ciclo de alimentos e, segundo o Chefe Executivo, esta gestão dos produtos implica uma grande coordenação de equipas, tendo em vista o combate ao DA.

Como refere o Chefe Criativo, todos os produtos que não são usados na sua totalidade no Restaurante, passam para o Bistro e ganham uma nova vida nos pratos do menu diário, “Há coisas que nós aqui por ter a Estrela Michelin, não conseguimos realizar, mas eventualmente o Bistro consegue, é o que nós tentamos fazer”. O Chefe de Sala do Restaurante (Alexandre Fraga), explica mais detalhadamente o processo, “os filetes que são a parte mais nobre, vão ser usados no Restaurante 100 Maneiras e como simplesmente é utilizado esse filé, o resto do peixe, por exemplo, é trazido para o Bistro, em peças que são vendidas ao kilo”.

Os entrevistados mencionaram ainda a **criação de menus (9)** que têm em consideração o combate ao DA. Segundo a Diretora do Departamento de Comunicação, a adoção de um menu de degustação - um menu sem possibilidade de escolha à carta -, como uma das primeiras medidas adotadas pelo Chefe do Grupo no restaurante, foi revolucionária para o combate ao DA, “consoante as reservas que tinha, (o Chefe) ia ao mercado fazer as compras do jantar da noite. Portanto, ele nunca tinha um prato desperdiçado”.

Hoje, no Bistro 100 Maneiras, existe um menu diário que dá primazia à utilização de produtos frescos que os produtores e fornecedores têm disponível para venda, através do menu diário, “em relação ao Bistro, agora temos o menu diário que nos permite também escoar produtos. Se tivermos recebido um peixe de cem quilos, a melhor forma de o escoar é pôr no menu diário e evitar o desperdício”, explica a gestora de comunicação.

A **consciencialização (8)** é apontada pelo Chefe de Sala do Restaurante (Alexandre Fraga), como uma importante medida de sensibilização dos consumidores, ou seja, do público. Essa consciencialização pode partir da comunicação que é feita diretamente nos restaurantes, através da apresentação de pratos que tenham em vista o combate ao DA ou à sustentabilidade, “trazer

larvas para o restaurante, tentar mostrar esse produto que se torna extremamente sustentável”. A Gestora de Comunicação reforça essa necessidade afirmando, “é preciso informar primeiro as pessoas, as pessoas terem noção do problema e conhecerem as soluções para poderem, para podermos gerar mudanças. Porque ninguém muda se não souber como é que pode mudar”.

Outra das medidas implementadas é a **comunicação próxima com agricultores e fornecedores (7)**. Segundo a Diretora de Comunicação, foi feito um acordo com os agricultores da Horta da Garça, situada em Colares, Sintra, “se nós precisamos de tomate cherry verde, pedimos-lhes tomate cherry verde e eles plantam por nós e, portanto, sabemos que determinados quilos deste tomate vai para nós”. Esta medida permite combater um dos problemas apontados como causas externas do DA, a excessiva produção agrícola, apontada pelos autores Morgan, Marsden, & Murdoch (2006). A comunicação surge aqui como um alicerce para o combate ao DA, mas também pode ser vista como uma ferramenta para melhorar a gestão interna dos produtos nos restaurantes - identificado como uma das causas internas do DA - a falta de planeamento e gestão.

Com o mesmo número de menções está a **compostagem (7)**, uma técnica que implica um investimento significativo, “uma máquina que era muito, muito cara, a primeira máquina compostora para os restaurantes. Era um investimento que o Grupo não podia fazer na altura, já não me lembro do valor, mas era mais de 15.000 €” partilhou a Diretora de Comunicação. No entanto é considerada uma mais valia para alcançar o caminho da sustentabilidade e do combate ao DA, “o compostor permite que todo o desperdício alimentar, falamos de produtos que já não podem ser consumidos, não podem ser transformados em mais nada, seja restos dos pratos dos clientes, até as próprias cascas de batata (...) e consegue transformar estes restos alimentares em composto orgânico, explicou o Chefe Executivo.

A boa gestão dos produtos nas cozinhas e a criação de um menu diário, que dá primazia aos produtos frescos provenientes dos produtores e fornecedores, permite às equipas a **redução da produção de bens alimentares (3)**, uma medida apontada ao longo da revisão de literatura, para combater o DA e que também foi mencionada por alguns dos entrevistados. A gestão da produção de legumes e frutas na Horta da Garça também contribui, diretamente, para a redução

da produção de bens alimentares.

Com menos referências, mas não menos importantes foram indicadas as seguintes medidas: **produção de conservas (3)**, **a compra de produtos sustentáveis a produtores com as mesmas ideologias (2)** e **a redistribuição por organizações de cariz social (1)**.

Estas ações demonstram a importância em estabelecer uma comunicação interna forte e organizada. O que significa que estas informações devem ser do conhecimento do departamento de comunicação e de RP, de forma a que possam ser criados planos estratégicos que permitam a estes profissionais trabalhar esta informação e partilhá-la com os seus públicos (clientes, *staff*, fornecedores, entre outros), através das diversas ferramentas de comunicação, apelando ao combate ao desperdício.

- Desafios

Tabela 15 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas aos desafios encontrados para a adoção de medidas mais sustentáveis

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Descrédibilização	0
Valor elevado	4
Praticidade e Comodidade	1
Rotatividade das equipas	3
Localização	4
Desinteresse	3
Ceticismo	1
Apoios	3

Numa primeira análise, **o valor elevado (4)** para o investimento inicial e a **localização (4)** do restaurante são apontados como os principais desafios para implementar medidas mais sustentáveis de DA.

No que concerne ao **valor elevado**, a Diretora refere que “exige ter dinheiro sobretudo porque tens de substituir coisas que são mais ou menos banais por coisas que são muito pouco comuns e muito mais caras”. Já em relação à **localização**, os entrevistados revelam que a criação de um restaurante numa zona central, como é o caso da cidade de Lisboa, dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis “dá para fazer, mas não num centro. Não localizado num sítio com muito movimento, mas sim num sítio fora, com pouco movimento, agricultura própria, quinta própria para os animais”, sublinha o Chefe de Cozinha.

A **rotatividade das equipas (3)** dificulta a possibilidade de formações mais específicas sobre um comportamento sustentável e a adoção de medidas que combatam o DA: “o problema é que agora, com esta rotatividade das equipas, cada vez menos o fazemos porque temos investido muito dinheiro e muito tempo em formação que depois dura dois meses, três meses e portanto, acabamos por desistir de algumas dessas formações” explica a Diretora de Comunicação, o **desinteresse por parte dos consumidores (3)** e a **falta de apoios (3)**, “temos de ter mais ajuda política, camarária” reforça o Chefe do Grupo, são outros desafios identificados pelos membros do Grupo 100 Maneiras.

A **praticidade e a comodidade (1)**, o **ceticismo (1)** só foram mencionadas por um entrevistado, respetivamente, e a **descredibilização (0)** não obteve menções, por isso, não foram considerados significativos para a análise dos resultados.

2. Comunicação

- Mudança Social

Tabela 16 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às medidas que apela à mudança social

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Campanhas estratégicas de comunicação	1

Comunicação bi-direcional	10
<i>Staff</i>	8
Fornecedores	3
Informar	8
<i>Influencers</i>	1
Dar o Exemplo	8
<i>Team Buildings</i>	3
Revista	2

A **comunicação bi-direcional (10)** foi unânime entre todos os entrevistados, direta ou indiretamente considerada uma forma de apelar à participação dos diferentes intervenientes. Por exemplo, reforçar a importância da comunicação entre o Chefe e a cozinha: “A base aí é haver comunicação perante a cozinha e os Chefes” afirma o Chefe de Sala do Restaurante (Alexandre Fraga); Ou entre os clientes e o *staff*, “no *briefing* lhes passem informações sobretudo sobre o menu diário, que vai mudando, que eles sejam capazes de transmitir aos clientes e que essas informações incluam algumas noções de sustentabilidade” refere a Gestora de Comunicação. O Chefe do Grupo também sublinhou a importância da comunicação com os fornecedores para garantir que as boas práticas dos restaurantes também sejam seguidas por estes *stakeholders*.

Esta subcategoria reitera a informação apresentada no 2º capítulo - O Papel das Relações Públicas -, onde Lourenço (2009) enfatiza a relevância de incentivar a comunicação bi-direcional não só com os públicos e *stakeholders*, mas também ao nível interno com os colaboradores, tendo em vista a mudança social.

Na generalidade, **dar o exemplo (8)**, foi considerada uma das ações mais praticadas pelo Grupo 100 Maneiras para apelar à mudança social. A Diretora de Comunicação afirma que “a lógica da comunicação é essa mesmo, dar o exemplo sem ser pretensioso”. O Chefe de Sala do Restaurante Alexandre Fraga aborda a perspetiva que é seguida nos restaurantes: “uma parte importante nos restaurantes é tentar mostrar ao cliente, e como o Ljubomir já tem feito muitas vezes, que se consegue reaproveitar produtos”, e a Gestora de comunicação reforça esta ideia

afirmando que uma das formas de apelar ao tema do DA na comunicação desenvolvida é “destacando exemplos e boas práticas da nossa cozinha”. Já na ótica do Chefe Executivo, os exemplos que partem da cozinha também são muito importantes para a mudança de mentalidades, “servimos, um *lager* de cabrito, que às vezes vem para o lixo, ou esses cortes de carne que ninguém come, ninguém come em Portugal”, desta forma é dar a conhecer um produto que normalmente é desperdiçado e, ao dar o exemplo de que também é um bom produto para consumir, estão ao mesmo tempo a apelar ao combate ao desperdício.

Em relação à subcategoria **informar (8)**, a Diretora do Departamento de Comunicação e imagem, explica sucintamente a abordagem que o Grupo tem: “se nós não comunicarmos e não falarmos abertamente sobre o assunto, e não dermos o exemplo e não mostrarmos que é possível, a nossa missão torna-se nula”. É a partir desta premissa que o Grupo desenvolve o seu trabalho, “não divulgamos coisas só a nível de comida, a mensagem é ser sustentável na cozinha e fora dela.” explica a gestora. O Chefe do Grupo sublinha este papel dos restaurantes e do departamento de comunicação, “nós a sustentabilidade temos que ensinar”.

O **staff (8)** tem um importante papel a desempenhar na mudança social, principalmente com os clientes, “o Yaneko e a equipa toda estão incutidos a fazer isso, a dar a entender que o produto vem da Horta da Garça, que é biológico”. Podem contribuir para essa mudança social nos outros, mas também individualmente, “os briefings é muito à base disso, não é só “olha temos que vender para não perder”, mas sim também incutir, dar a entender, explicar e mostrar como é que é para não ter desperdício total do produto” afirma o Chefe de Cozinha, ou seja, essa mudança parte primeiro da consciencialização do *staff* para depois essa aprendizagem ser corretamente transmitida aos clientes.

O Chefe Executivo partilhou uma abordagem interessante sobre o conhecimento que um profissional adquire nos restaurantes, como empregado de mesa ou mesmo como cozinheiro, e que pode ser uma mais valia para dar continuidade ao processo de mudança social. Isto significa que as aprendizagens que são adquiridas nos restaurantes do Grupo poderão vir a ser incutidas nas experiências futuras que estes Chefes possam vir a ter, “quando forem para outro sítio trabalhar vão poder dizer “olha que eu usava este corte no 100 Maneiras, podemos comprar este

corte é mais barato, super saboroso”.

No que concerne o *team building* (3)⁴², são mencionados esforços, por parte do departamento de comunicação, como uma tentativa, em primeiro lugar, de reforçar a comunicação interna das equipas, e em segundo lugar, de formar as equipas sobre temas relacionados com a sustentabilidade e com os restaurantes, “nós fizemos *team buildings* regulares com a equipa, saíamos para todo o lado para fazer pesquisa de produto, fazer reuniões, ou *workshops* de *cocktails* com produtos locais” afirmou a Diretora de Comunicação.

O Chefe Executivo reforça a necessidade de dar formação às pessoas novas que entram no restaurante, principalmente na cozinha, porque “são coisas que muitas vezes parecem básicas, mas alguém que entra novo aqui dentro da cozinha não sabe”.

O papel dos **fornecedores (3)**, a criação de uma **revista (2)** - que aborde temas de sustentabilidade e DA -, e as **campanhas estratégicas de comunicação (1)** obtiveram menos menções, mas por poderem ter um papel importante a desempenhar na mudança social, foram apresentados.

Os *influencers* (1) foram apenas citados por um entrevistado, o Chefe, este alegou o impacto que estas pessoas conseguem obter nas suas redes sociais, onde partilham constantemente conteúdos sobre diferentes marcas. Segundo refere, podem ser uma boa via para comunicar com o público sobre temas relacionados com a sustentabilidade e o DA, ao mesmo tempo, apelar à mudança social: “se os *influencers* influenciam as pessoas a comprar um perfume, como é que não conseguimos influenciar também como parte boa para o mundo?”. Deste ponto de vista, poderão ser consideradas pelos profissionais de RP como uma ferramenta de comunicação para alcançar objetivos específicos.

⁴² O conceito *team building*, para efeitos da presente investigação, está associado a ações internas de formação, eventos ou *workshops*, que procurem formar as equipas sobre temas relacionados com a sustentabilidade, desperdício alimentar ou comunicação.

- Papel Da Comunicação

Tabela 17 – Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas ao papel da comunicação no DA

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Ações estratégicas	3
Sensibilizar	7
Definir o propósito	1
Coordenar relações com “Grupos de especialidade” externos	6
Coordenar eventos especiais	2
Estratégias de marketing e comunicação	1
Temática interativa	3
Consciencializar	7
Exposição	7
Visibilidade dos Chefes	3
Comunicação Interna	8
Insistir e Desmistificar	3
Contar Histórias	3

Em relação ao papel da comunicação, os entrevistados destacam a **comunicação interna (8)**. Consideram ter uma grande influência na contribuição para a mudança social internamente e, posteriormente, ao nível externo, em relação à mensagem transmitida para o público, “tudo é incutido na equipa de sala, este trabalho depois é feito na sala”.

O Chefe de Cozinha explica que existe “muita comunicação, por isso é que os *briefings* é muito à base disso, não é só “olha temos que vender para não perder”, mas sim também incutir, dar a entender, explicar e mostrar como é que é para não ter desperdício total do produto”. A Gestora de Comunicação reforça que além do que já é desenvolvido externamente na comunicação com os clientes, afirma que a “comunicação interna é feita com toda a equipa e tentamos sempre para

dentro também incentivar essa sustentabilidade”.

Ainda sobre estabelecer uma comunicação interna forte, a Diretora de Comunicação partilha algumas das atividades desenvolvidas com as equipas, com o intuito de, por um lado, informar a equipa sobre determinados temas, e por outro lado, cativar, “fizemos muitos *team buildings*, fizemos trabalhos com “Os Improváveis” – um grupo de teatro de improviso, sobretudo para o *staff* de sala aprender a comunicar de uma forma ligeira”.

A **exposição (7)** é reconhecida pelos entrevistados como um dos papéis mais importantes que desempenham no seu dia a dia, contribuindo para a mudança social. O Chefe de Sala do Restaurante (Alexandre Fraga), reconhece a importância de “tentar mostrar o que realmente se está a fazer e o que realmente é possível fazer”. Nos restaurantes, a Gestora de Comunicação explica que expor o que é praticado diariamente nas cozinhas é uma realidade, “falamos muitas vezes sobre isso, da forma como utilizamos o animal inteiro”.

Especificamente no Restaurante 100 Maneiras, cada prato é apresentado ao pormenor, quer isto dizer, sempre que fizer sentido, é explicado o conceito de sustentabilidade associado, de forma a **consciencializar (7)** o cliente sobre o tema. A Diretora de Comunicação conclui dizendo, “há muitos anos que mostramos as nossas práticas, mostramos o que fazemos, mostramos as boas práticas de outras pessoas, instituições, empresas ou mesmo concorrentes”.

Sensibilizar (7) é apresentado pelos entrevistados como uma das funções que a comunicação pode desempenhar, com o intuito de levar a “que as pessoas se apaixonem um bocadinho por esta mensagem de sustentabilidade para serem levadas a agir”, clarifica a Gestora de Comunicação.

Coordenar relações com “grupos de especialidade” externos (6) ao nível dos restaurantes e da aquisição dos produtos. Aqui os “grupos de especialidade” referidos por Seitel (1987), estão associados aos produtores com os quais os restaurantes trabalham, como por exemplo a Horta da Garça ou o fornecedor do peixe. Da mesma forma que a parceria que o Grupo tem com a marca

Wetheknot – uma marca portuguesa de roupa sustentável -, para a criação de fardas da equipa do Bistro 100 Maneiras também é outro exemplo.

Relativamente à **temática interativa (3)** foi mencionada por alguns entrevistados como uma boa ferramenta para alcançar um público digital, que está permanentemente a ser bombardeado com estímulos e informação, a “temática interativa vai ser, acho, a chave para que o mundo de hoje muito acelerado e todas as pessoas precisam de algo novo, rapidamente, eu acho que a chave para fazer isso é cativar” referiu o Chefe de Sala do 100 Maneiras (Alexandre Fraga).

A **visibilidade dos Chefes (3)** de cozinha – que têm vindo a ganhar uma popularidade maior -, são hoje pessoas consideradas mais emblemáticas. Segundo o Chefe de Sala do 100 Maneiras (Alexandre Fraga), os Chefes “têm uma grande importância na comunicação social, não há um canal de televisão pública português que não tenha um Chefe, eu acho que é pegar nisso e realmente mostrar ao mundo o que se pode fazer”. A Gestora de Comunicação apresenta o exemplo do Chefe do Grupo, aquando a sua participação no programa “Pesadelo na Cozinha”, “o caldo dele de desperdícios foi um enorme sucesso, toda a gente queria a receita”.

O que significa que os Chefes podem ser considerados bons veículos de partilha de informação, porque, efetivamente, conseguem alcançar um vasto público. E portanto, poderão ser apontados como um bom canal para passar mensagens estratégicas

Juntamente com **ações estratégicas (3)**, **insistir e desmistificar (3)** também foram destacadas como um papel importante, “a comunicação do porquê que estamos a fazer as coisas é mega importante, porque senão as pessoas simplesmente ficam com uma ideia de “olha esse maluco está a pôr insetos na comida” afirma o Chefe Criativo.

Comunicar é **contar histórias (3)**, e no Grupo 100 Maneiras as histórias que se contam não são só sobre os espaços, são também sobre a criação dos pratos, sobre as pessoas que lá trabalham. Segundo a Diretora de Comunicação, “tem que ter sempre alguma coisa útil. Em relação à ecologia, à sustentabilidade e ao desperdício, ainda mais”.

É ainda de destacar, **coordenar eventos especiais (2)**, **definir o propósito (1)**. Como refere a Diretora de Comunicação, “a comunicação bem feita e com os objetivos certos é fulcral para qualquer política e qualquer bandeira que queiras hastear”. E **estratégias de marketing e comunicação (1)**, como explica o Chefe de Sala do Restaurante (Nelson Amaro), “podemos usar estratégias de marketing para tentar vender aquilo que nós queremos que seja vendido, para evitar o desperdício destes produtos”.

- Tipo de Comunicação

Tabela 18 – Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas aos tipos de comunicação desenvolvida pelos profissionais de RP

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Plano Estratégico	1
Públicos Estratégicos	0
Função estratégica	2
Função técnica	2
Público abrangente	2
Comunicação técnica	1

Ao longo da revisão bibliográfica foi possível compreender que as RP podem desempenhar diferentes funções – estratégicas ou táticas.

No Grupo 100 Maneiras, o departamento de comunicação desenvolve uma **comunicação técnica (1)**, “não fazemos de uma forma comercial nem institucional, fazemos para passar uma mensagem, contar histórias e, portanto, aqueles que nos seguem gostam de nós porque nos compreendem” refere a Diretora de Comunicação.

Segundo as informações partilhadas pelas duas entrevistadas que integram o departamento de comunicação, e tendo em consideração as funções que desempenham – criação de comunicados à imprensa, comunicação através das redes sociais e email marketing, criação de *newsletters*,

organização de *team buildings* -, tudo indica que estaríamos perante uma **função técnica (2)** das RP e da comunicação. Como apresentado por Grunig (1992), uma função mais técnica implica tarefas mais relacionadas com a escrita, a edição ou o contacto com os meios de comunicação.

Contudo, a **função estratégica (2)** também é posta em prática, visto que é o departamento de comunicação do Grupo que toma algumas decisões, mas também planeiam projetos. E como referido por Smith (2017), estas são algumas das funções estratégicas que um profissional de RP pode desempenhar.

No entanto, o **plano estratégico (1)** do Grupo 100 Maneiras é debatido, mas “de uma forma mais informal”, explica a Gestora de Comunicação.

Em relação aos públicos, quando as RP elaboram um plano estratégico de comunicação, existe a necessidade de definir concretamente o público-alvo para quem se destina. No Grupo 100 Maneiras o público-alvo para quem comunicam diariamente é amplo, é um **público abrangente (2)**, “nós sabemos que quem nos segue tem normalmente mais de 25 anos, talvez, e estarão abaixo dos 65” afirma a Diretora de Comunicação. Contudo, existe a necessidade de definir os **públicos estratégicos (1)** em algumas situações, “quando fazemos promoções nas redes, quando fazemos conteúdo patrocinado, afunilamos mais as idades”, conclui a Gestora de Comunicação.

- Ferramentas de Comunicação

Tabela 19 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas às ferramentas de comunicação

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
<i>Website</i>	1
Relação com os média	2
<i>Media Kit</i>	1
Redes Sociais	3
Email Marketing	1

Plataformas de avaliação online	1
Comunicados de Imprensa	2

As ferramentas de comunicação mais usadas pelo Grupo 100 Maneiras são as **redes sociais (3)**. Uma vez que as perguntas mais focadas nas ferramentas de comunicação foram dirigidas para os dois membros do departamento de comunicação, foram, maioritariamente, contabilizadas as suas respostas.

Verificou-se ainda que outras ferramentas usadas pelo Grupo 100 maneiras são: **relação com os média (2)**, **media kit (1)**, **email marketing (1)**, **plataformas de avaliação online (1)** e **comunicados de imprensa (2)**.

- Avaliação

Tabela 20 - Apresentação dos resultados: Subcategorias relativas à avaliação da comunicação desenvolvida

Subcategoria	Grupo 100 Maneiras
Objetivos <i>SMART</i>	0
Métricas	1
Feedback reservas	3
Presença nos media	2
Plataformas de avaliação online	1

Como referido ao longo do capítulo 3, a avaliação é uma etapa crucial para o bom desempenho da profissão de RP. Para o Grupo 100 Maneiras o **feedback das reservas (3)** é a ferramenta que mais usam para avaliar se a comunicação que tem sido feita, se reverte em mais reservas para os restaurantes. Depois a **presença nos media (2)**, as **métricas (1)** normalmente disponibilizadas pelas próprias plataformas online e as **plataformas de avaliação online (1)**.

Visto que o Grupo 100 Maneiras não desenvolve com regularidade um plano estratégico de comunicação, a aplicação dos **objetivos SMART (0)** não são considerados no seu planeamento.

Capítulo VI

Proposta de um Guia de Boas Práticas

1. Apresentação

O presente guia de boas práticas reúne a análise das informações e dos conceitos estudados ao longo da revisão bibliográfica, juntamente com a interpretação dos dados recolhidos após a consulta de um Grupo de restauração português com preocupações no âmbito do DA e da sustentabilidade ambiental.

1.1 Objetivo

Este guia tem como objetivo disponibilizar um conjunto de práticas de comunicação para incentivar o combate ao DA na indústria da restauração.

Com este guia, os profissionais de RP poderão encontrar diretrizes e soluções para facilitar a criação e o desenvolvimento de uma comunicação mais eficaz neste âmbito e que contribua para uma verdadeira mudança de comportamentos.

1.2 A quem se destina

Este guia é destinado a todos os estudantes, investigadores, profissionais ou a todas as pessoas singulares que apresentem interesse em desenvolver o seu conhecimento sobre a área. Mas principalmente, para os profissionais de RP que trabalham no setor da restauração ou com organizações que abordem a temática da sustentabilidade e do DA.

1.3 Organização

Como referido anteriormente, esta investigação contou com um grande capítulo onde foram abordadas questões sobre a sustentabilidade e o desperdício alimentar, mais focado no setor da

restauração. Por esse motivo, todas as propostas de boas práticas incluídas neste guia, apresentam também, sucintamente, algumas orientações para as equipas que trabalham na área da restauração.

O objetivo, também já mencionado, é apresentar aos profissionais de RP e comunicação um contexto sobre a realidade do setor da alimentação, na restauração. E, posteriormente, facilitar o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação mais adequada.

1.4 Definição de Boas Práticas

A International Association of Business Communicators (IABC) é uma associação que procura capacitar os profissionais com as ferramentas e as boas práticas necessárias para o bom desempenho das suas funções.

Esta associação organizou 4 categorias que afirma representarem as características das boas práticas: (1) a relação da comunicação com a gestão da organização, (2) a organização e o objetivo da função de comunicação, (3) a gestão dos programas individuais de comunicação e (4) o contexto organizacional que apoia as melhores práticas de comunicação (IABC, 2006).

“Muitos fatores influenciarão a melhor combinação de ferramentas a utilizar” (IABC, 2006, p.175). Por isso, é importante conhecer bem o propósito de cada empresa, para ser possível saber quais as melhores práticas a adotar (IABC, 2006).

Contudo, segundo a definição de “boas práticas” de Michaelson e Macleod (2007) o desenvolvimento de um guia de boas práticas não deve ser direcionado apenas para uma empresa. Pelo contrário, deve poder ser aplicado para uma indústria.

Este guia pretende servir como uma orientação e não deve ser considerado pelas organizações como um exemplo que deve ser seguido à risca. Apesar das informações que contém serem legítimas, tendo por base a investigação bibliográfica e testemunhos provenientes de entrevistas realizadas a colaboradores do Grupo 100 Maneiras, não deixam de ser orientações amplas e “que

podem ser aplicadas em diversos contextos ou apenas servir de inspiração para os profissionais” (Veiga, 2019).

A proposta do Guia de Boas Práticas encontra-se disponível para consulta no Apêndice 2.

Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações

Ao realizar a presente investigação foram identificadas algumas limitações importantes de partilhar que poderão, inclusive, lançar as bases para futuras investigações.

Primeiramente, reconhece-se que o presente estudo se aplica somente à realidade do Grupo 100 Maneiras e que, naturalmente, carece de investigar outras realidades de outros contextos de restaurantes portugueses.

Em relação à abordagem metodológica, poderia ter sido complementada com a aplicação de outro tipo de análises como, por exemplo, a análise de notícias nos meios de comunicação social que saíram sobre o tema do desperdício alimentar, da sustentabilidade ambiental ou da mudança social. Por outro lado, também se poderia ter procedido à aplicação de inquéritos que permitissem compreender e investigar a opinião e a recetividade de diferentes públicos perante os temas em análise.

Na verdade, estudar o papel das RP na mudança social é um tema muito complexo, havendo a consciência de que a análise efetuada, particularmente no Capítulo II, representa apenas uma pequena parte da investigação, não considerando todas as variáveis e fatores que poderiam ser analisados, de um ponto de vista teórico, num processo tão multifacetado como este.

Por outro lado, e concretamente no capítulo que se debruça sobre o caso do Grupo 100 Maneiras, foi possível compreender que o papel que o departamento de comunicação desempenha atualmente se foca em práticas e no uso de ferramentas de comunicação, carecendo de uma comunicação estratégica e da existência de um plano integrado de comunicação que preveja a longo prazo como o Grupo pode trabalhar a questão do DA e contribuir efetivamente para uma mudança social de hábitos e comportamentos.

Nesse sentido, considera-se pertinente explorar estas temáticas e dar continuidade a esta investigação, concretamente e, por exemplo, através de estudos comparativos de realidades distintas, que explorem os esforços de comunicação de outros restaurantes no combate ao

desperdício alimentar ou até mesmo, noutras fases da cadeia alimentar, visto que, como mencionado no decorrer da presente investigação, são várias.

Conclusão

O desperdício alimentar é um problema que persiste a nível global. O crescimento da população tem acelerado a produção alimentar, o que resulta no aumento da utilização e do desperdício de recursos ao longo de toda a cadeia alimentar - da produção ao pós-consumo.

A atuação da indústria da restauração, na adoção de medidas mais sustentáveis, é preponderante para promover uma mudança social de hábitos e formas de consumo, apoiada, sobretudo, no desenvolvimento de uma comunicação estratégica que ajude a consciencializar sobre a problemática.

Partindo da questão que deu início a esta investigação: *“De que forma é que as estratégias e práticas de RP apoiam na redução do DA na restauração e qual o papel que desempenham na promoção da mudança social?”*, concluiu-se que o papel das RP enquanto função estratégica de uma organização, é fundamental para promover a mudança social, numa perspetiva lata e para o combate ao desperdício alimentar em concreto.

Tendo como base a revisão de literatura e a análise das entrevistas realizadas aos colaboradores do Grupo 100 Maneiras, é possível afirmar que uma função estratégica das RP, permite apoiar na redução do desperdício alimentar, no setor da restauração. É com base numa visão estratégica que os profissionais da área conseguem reunir dados sustentados que permitam analisar a situação na qual se encontra a organização onde estão a exercer funções, e determinar, em concordância com as necessidades dos públicos e dos objetivos da organização, quais as respostas para o problema identificado.

Efetivamente, é através deste planeamento estratégico da comunicação que se consegue informar os diferentes públicos e apelar à sua participação ativa, para que eles próprios se sintam agentes de mudança social e que o sejam, na prática. Neste sentido, o objetivo último das RP será procurar influenciar os públicos a mudar os seus comportamentos em relação ao DA e influenciar de forma a que tomem decisões mais conscientes.

A análise das entrevistas realizadas aos colaboradores do Grupo 100 Maneiras, particularmente aos profissionais da área da comunicação, permitiram confirmar que, na generalidade, a comunicação desenvolvida pelo departamento de comunicação do Grupo não é estratégica, focando-se maioritariamente em ações meramente técnicas como, por exemplo, a organização de eventos ou o desenvolvimento de conteúdos nas redes sociais.

O que inicialmente aparentava ser um constrangimento (a comunicação técnica do departamento de comunicação do Grupo), acabou por ser uma premissa para o desenvolvimento desta investigação: compreender de que forma este Grupo poderia potencializar a sua comunicação, pensando-a de forma estratégica.

A presente dissertação procurou compreender também de que forma a comunicação sobre o DA e a sustentabilidade ambiental, desenvolvida pelo departamento de comunicação e RP do Grupo 100 Maneiras, contribuem para a mudança social. Depois de analisadas todas as informações recolhidas ao longo das entrevistas, foi possível concluir que contribuir para a mudança social é um dos principais pilares desta empresa. Aliás, essa mudança social já está incutida na génese do Grupo, o combate ao desperdício alimentar e a adoção de medidas que visem a sustentabilidade ambiental fazem parte dos objetivos da empresa.

Para que ocorra a mudança social, é imprescindível que um ou mais indivíduos mudem a sua opinião sobre determinado tema e, posteriormente, que essa mudança se alastre à transformação dos “padrões de comportamento na sociedade” (Sharma & Monteiro, 2016, p.72). Foi possível verificar que essa preocupação - a de contribuir para a mudança de comportamentos -, também se espelha na comunicação desenvolvida nos restaurantes (Bistro 100 Maneiras e Restaurante 100 Maneiras). Em primeiro lugar, este Grupo dá primazia à comunicação bi-direcional, ou seja, procura comunicar para os clientes, assim como para todas as partes interessadas (colaboradores, fornecedores), ao mesmo tempo que recebe o seu *feedback*, apelando à sua participação ativa. Em segundo lugar, procura fortalecer a comunicação interna e educar todos os seus colaboradores em relação aos temas do DA e da sustentabilidade, tendo como principal objetivo, que essa informação seja corretamente transmitida aos clientes que visitam os

restaurantes diariamente. E finalmente, o desenvolvimento de ações de comunicação, onde procuram informar, consciencializar, sensibilizar e desmistificar os temas referidos anteriormente.

Para a presente investigação foram apresentados 4 objetivos pelos quais, nesta fase, se esperaria ser possível obter respostas para cada um deles. Como forma de finalizar este estudo, será apresentada uma conclusão para cada um dos objetivos:

1. Identificar boas práticas de comunicação sobre o desperdício alimentar e a sustentabilidade ambiental na indústria da restauração, através do exemplo do Grupo 100 Maneiras:

O presente estudo permitiu, efetivamente, identificar boas práticas, sendo que se destaca os esforços de comunicação interna em manter as equipas de sala informadas em relação ao tema do DA, garantindo que essa comunicação seja partilhada com os clientes durante o serviço. Ainda em relação à comunicação interna, foi possível identificar que o departamento de comunicação envolve tanto a direção como os colaboradores no desenvolvimento de programas de formação e sensibilização.

Outra boa prática que se sublinha é a existência de campanhas de sensibilização sobre estes temas, onde é dado o exemplo das práticas desenvolvidas nos restaurantes e se procura informar os clientes, levá-los a agir e a mudar o seu comportamento em relação a estes temas; Conhecer as necessidades, expectativas e interesses dos *públicos* em relação ao DA e trabalhar em função dessa realidade, porque como refere Grunig (1992) estas relações consolidam os círculos estratégicos e permitem ao profissional de RP estabelecer uma posição forte num contexto interno, e externo, da organização.

E finalmente, destaca-se a procura de *feedback* por parte de clientes através de comentários nas redes sociais ou nos websites de críticas gastronómicas (como é o caso do *TheFork* ou *TripAdvisor*), analisar o que tem sido falado e mediante os resultados adaptar a comunicação a ser desenvolvida.

2. Contribuir para o body of knowledge das RP em Portugal, no âmbito do DA e da mudança social, particularmente na restauração

Efetivamente, ao longo da revisão de literatura, juntamente com a análise das entrevistas, foi possível encontrar informação que cruzasse as RP e o combate ao desperdício alimentar, apesar de limitada. Contudo, introduzir estes conceitos perante o setor da restauração dificultou a recolha de informação, visto não terem sido encontrados muitos dados. Nesse sentido, este trabalho procurou colmatar esse vazio, contribuindo para que o tema suscite curiosidade e continue a ser desenvolvido por outros estudantes e investigadores da área das RP.

3. Auxiliar os profissionais de comunicação que trabalham no setor da restauração a melhorar o seu trabalho e respetivos resultados

Comunicar para incentivar uma mudança social é um grande desafio, observando-se ainda grande ceticismo por parte dos públicos em relação à adoção de algumas medidas que tenham como objetivo o combate ao DA e à adoção de comportamentos e medidas mais sustentáveis. Porém, cabe aos profissionais de comunicação pensar estrategicamente, desenvolver técnicas e aplicarem ferramentas de comunicação eficazes, para obterem resultados mais positivos. Por mais positivos entenda-se que resultem na mudança social e de pensamento em relação a estes temas. Os restaurantes do Grupo 100 Maneiras procuram dar o exemplo, através da comunicação, ao partilharem medidas que adotam no seu dia a dia, através dos conteúdos que partilham com o seu público, seja através das redes sociais, de notícias no site ou em comunicados de imprensa para os jornalistas. Recorrem a *teambuildings* internos para capacitar os colaboradores e coordenar relações com “Grupos de especialidade” externos, que podem contribuir para a formação de temas mais específicos, exemplo disso, é a comunicação com Inês Besugo, consultora de sustentabilidade, sempre que auxilia em caso de necessidade a empresa na tomada de decisões ao nível dessa área.

4. Desenvolver um guia de boas práticas de comunicação do DA mediante a informação obtida com a investigação

A proposta de um guia de boas práticas foi bem sucedida. Inicialmente foi pensado desenvolver um guia que se destinasse aos profissionais de RP e comunicação - assim como investigadores e

estudantes que procurassem informação relevante sobre o tema -, e servisse como suporte no desenvolvimento de um plano de comunicação, na indústria da restauração.

No entanto, e apesar do foco da presente investigação ser, efetivamente, a comunicação, a análise das entrevistas possibilitou a recolha de informação suficiente sobre o combate ao DA, que permitisse acrescentar um capítulo no Guia de Boas Práticas, com medidas que podem ser adotadas e postas em prática por quem trabalha diariamente na área da restauração (cozinheiros, chefes de sala e empregados de sala), ao mesmo tempo que permite dotar os profissionais de comunicação e RP com mais ferramentas sobre o DA.

A presente investigação permitiu concluir que a comunicação para a mudança social só é algo possível quando existe uma visão estratégica da comunicação. Neste sentido, os departamentos de comunicação precisam de adotar uma comunicação mais estratégica do que técnica, para conseguir alcançar melhores resultados no combate ao DA.

Existem empresas como o Grupo 100 Maneiras, do Chefe Ljubomir Stanisic, que querem e lutam por um futuro mais sustentável, sem desperdício alimentar. E percebe-se, inequivocamente, que a comunicação desempenha um papel preponderante e estratégico neste processo que exige profundas alterações a hábitos de vida seculares e geracionais. Percebe-se, portanto, que a comunicação pode mudar o mundo e os comportamentos da sociedade, informando, consciencializando, sensibilizando. E assim esperamos lá chegar.

Referências Bibliográficas

- 17 Objetivos • ODS - BCSD Portugal*. (2022). Disponível em: <https://ods.pt/ods/>
- 100 Maneiras. (s.d.). Sobre Nós. *100Maneiras*. Disponível em: <https://100maneiras.com/sobre-nos/>
- 100maneiras. (2017). Site do 100 Maneiras ganha dois W3 Awards. *100Maneiras*. Disponível em: <https://100maneiras.com/100-maneiras-conquista-dois-w3-awards/>
- Academy of Interactive & Visual Arts. (s.d.). *Home*. AIVA. Disponível em: <https://www.aiva.org/>
- Ahmadi, M. (2022). *The Role of Public Relations in the sustainability of the organization*. 5, 9.
- Albuquerque, R. (2022). Inquérito sobre Desperdício Alimentar: Em 2020, quase dois milhões de toneladas de alimentos foram para o lixo, o dobro do que se estimava. *Expresso*. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2022-09-29-Inquerito-sobre-Desperdicio-Alimentar-em-2020-quase-dois-milhoes-de-toneladas-de-alimentos-foram-para-o-lixo-o-dobro-do-que-se-estimava-220c1e38>
- Allen, M. (2016). *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18005-2>
- Andrade, C., & de Lima, A. (2008). Relações Públicas e Sustentabilidade. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, 12, 85–106.
- ARE, F. O. for S. D. (s.d.). *1987: Brundtland Report*. Disponível em: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung/brundtland-report.html>
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. (2015). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Campaigns* (3.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315754833>
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (Fourteenth edition). Cengage Learning.
- Banks, J. A. (1998). The Lives and Values of Researchers: Implications for Educating Citizens in a Multicultural Society. *Educational Researcher*, 27(7), 4–17. <https://doi.org/10.3102/0013189X027007004>

- Baptista, P., Campos, I., Pires, I., & Vaz, S. (2012). *Do campo ao garfo*. (CESTRAS, Lisboa, 2012).
- Belam, M. (2019). Greta Thunberg: Teenager on a global mission to ‘make a difference’. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/environment/2019/sep/26/greta-thunberg-teenager-on-a-global-mission-to-make-a-difference>
- Bland, M. (1989). *Be Your Own PR Man. Practical Public Relations for the Small Business*.
- Borchers, N. S., & Enke, N. (2021). Managing strategic influencer communication: A systematic overview on emerging planning, organization, and controlling routines. *Public Relations Review*, 47(3), 102041. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102041>
- Bravo, L. (2021). *A importância da sustentabilidade ambiental nas empresas*. Dinheiro Vivo. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/a-importancia-da-sustentabilidade-ambiental-nas-empresas-13782328.html>
- Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center’s effective public relations* (11th ed). Pearson.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford University Press.
- Byrne, M. (2001). Disseminating and presenting qualitative research findings. *AORN Journal*, 74(5), 731–732. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61775-4](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61775-4)
- Carvalho, C. L. (2022). Não há restaurantes sustentáveis. *Time Out Viagens*, 661, 72–80.
- CNCDA. (2023). *Enquadramento e Objetivos*. Disponível em: <https://www.cncda.gov.pt/index.php/a-cncda/enquadramento-e-objetivos>
- Condamine, P. (2020). *France’s law for fighting food waste*.
- Coquetelaria duplamente premiada. (2023). *100Maneiras*. Disponível em: <https://100maneiras.com/coquetelaria-duplamente-premiada/>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Taylor and Francis.
- Deloitte. (s.d). *Sobre a Deloitte*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/ao/pt/pages/about->

deloitte/articles/about-deloitte.html

Deloitte (2022). *2022 Deloitte CxO Sustainability Report*. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/deloitte-cxo-sustainability-report.html>

Developed Countries 2023. (s.d.). Wisevoter. Disponível em <https://wisevoter.com/country-rankings/developed-countries/>

Prevenção do desperdício alimentar, Assembleia da República (2021). Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2021-169832469>

Direção Geral do Consumidor. (2020). *Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar lança Selo “Produção sustentável, Consumo responsável”*. Disponível em: <https://www.consumidor.gov.pt/comunicacao/noticias/comissao-nacional-de-combate-ao-desperdicio-alimentar-lanca-selo-producao-sustentavel-consumo-responsavel.aspx>

Distaso, M., & Mccorkindale, T. (2014). The state of social media research: Where are we now, where we were, and what it means for public relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations, 1*, 1–17.

Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: Algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação e sociedade, Special Issue*, Artigo Special Issue.

Ericksen, P. (2008). Conceptualizing Food Systems for Global Environmental Change Research. *Global Environmental Change-human and Policy Dimensions - GLOBAL ENVIRON CHANGE, 18*(1), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2007.09.002>

EU FUSIONS. (s.d.). *About FUSIONS*. Disponível em: <https://www.eu-fusions.org/index.php/about-fusions>

EU Platform on Food Losses and Food Waste. (2019). *Recommendations for Action in Food Waste Prevention*.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions—Roadmap to a Resource Efficient Europe. (2011). Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0571>

- Eurostat. (2023). *Food waste and food waste prevention*. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_wasfw/settings_1/table?lang=en
- FAO. (2011). *Global food losses and food waste—Extent, causes and prevention*.
- FAO. (2019). *The State of Food and Agriculture – Moving Forward on Food Loss and Waste Reduction*.
- FAO. (2022). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2022—Repurposing food and agricultural policies to make healthy diets more affordable*. FAO.
<https://doi.org/10.4060/cc0639en>
- Fleming, J. (2018). Recognizing and resolving the challenges of being an insider researcher in work-integrated learning. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 19(3), 311–320.
- Food Waste Index Report 2021*. (2021). United Nations Environment Programme.
- LEGGE 19, 166 (2016). Disponível em:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/08/30/16G00179/sg>
- Giroto, F., Alibardi, L., & Cossu, R. (2015). Food waste generation and industrial uses: A review. *Waste Management*, 45, 32–41. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2015.06.008>
- Greene, M. (2014). On the Inside Looking In: Methodological Insights and Challenges in Conducting Qualitative Insider Research. *The Qualitative Report*, 19(29), 1–13.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1106>
- Grunig, J. (2001). *The Role of Public Relations in Management And Its Contribution to*
- Grunig, J. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 41.
- Gumucio-Dragon, A. (1998). *The New Communicator*.
- Hannabuss, S. (2000). Being there: Ethnographic research and autobiography. *Library Management*, 21(2), 99–107. <https://doi.org/10.1108/01435120010309425>

- Hanson, C., & Mitchell, P. (2017). *The Business Case for Reducing Food Loss and Waste—A report on behalf of SDG Champions 12.3*. Champions 12.3.
- Harrison, S. (1995). *Public Relations: An introduction*. Routledge.
- Hermanussen, H., Loy, J.-P., & Egamberdiev, B. (2022). Determinants of Food Waste from Household Food Consumption: A Case Study from Field Survey in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14253. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114253>
- HLPE. (2014). *Food losses and waste in the context of sustainable food systems*. High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security.
- Jauhari, V. (2017). *Hospitality Marketing and Consumer*.
- Hunt, T., & Grunig, J. E. (1994). *Public Relations Techniques*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Estatísticas do Desperdício Alimentar*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011469&contexto=bd&selTab=tab2
- International Association of Business Communicators. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (T. L. Gillis, Ed.). Jossey-Bass.
- International Institute for Sustainable Development (IISD). (s.d.). *Business Strategy for Sustainable Development*.
- Anti-food Waste Law of the People's Republic of China, 78 (2021). Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=111284
- Jacobson, T. L. (2003). Participatory Communication for Social Change: The Relevance of the Theory of Communicative Action. *Annals of the International Communication Association*, 27(1), 87–123. <https://doi.org/10.1080/23808985.2003.11679023>
- K. Merton, R. (1972). Insiders and outsiders: A chapter in the sociology of knowledge. *American Journal of Sociology*, 78(1), 9–47.
- L.Heath, R. (2000). *Handbook of Public Relations*.

- L.Heath, R., & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Sage Publications.
- LinkedIn. (2023). *How do you incorporate social responsibility and sustainability into your PR story and narrative?* Disponível em: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-incorporate-social-responsibility-sustainability-1c>
- Lourenço, S. (2009). *Relações Públicas e mudança social: Proposta de uma metodologia para o desenvolvimento de projectos sustentáveis*. Escola Superior de Comunicação Social.
- Lourenço, S. (2011). Relações Públicas e mudança social: Proposta de uma metodologia para o desenvolvimento de projectos sustentáveis. *Comunicação Pública, Especial 01E*, Artigo Especial 01E. <https://doi.org/10.4000/cp.238>
- Lusa. (2022). *Michelin também atribui “estrelas verdes” e Portugal tem três*. PÚBLICO. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/11/27/azul/noticia/-michelin-tambem-atribui-estrelas-verdes-portugal-tres-2029373>
- Macedo, C. (2021, setembro 29). Lojas Continente já venderam 40 mil Caixas Zero% Desperdício. *Ambiente Magazine*. Disponível em: <https://www.ambientemagazine.com/lojas-continente-ja-venderam-40-mil-caixas-zero-desperdicio/>
- Marketeer. (2021). *Too Good To Go lança campanha contra desperdício alimentar*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/too-good-to-go-lanca-campanha-contra-desperdicio-alimentar/>
- Media Relations*. (s.d.). Sherman Communications. Disponível em: <https://shermancm.com/services/media-relations/>
- Michaelson, D., & Macleod, S. (2007). The Application of “Best Practices” In Public Relations Measurement and Evaluation Systems. *Public Relations Journal*, 1(1), 1–14.
- Michelin Guide. (s.d.). *What is a MICHELIN Green Star?* MICHELIN Guide. Disponível em: <https://guide.michelin.com/kr/en/article/features/what-is-a-michelin-green-star-kr>
- Mirabella, N., Castellani, V., & Sala, S. (2014). Current options for the valorization of food manufacturing waste: A review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.051>

- Monteiro, C., & Jorge, R. (2020). Hábitos alimentares em distintos períodos pandémicos ao longo da história: Uma revisão narrativa da literatura. *Acta Portuguesa de Nutrição*, 23. <https://doi.org/10.21011/apn.2020.2308>
- Newsom, D., Scott, A., & VanSkyle Turk, J. (1992). *This is PR: the realities of public relations*.
- ODS • *Objetivos Desenvolvimento Sustentável* • BCSD Portugal. (2022, setembro 22). <https://ods.pt/>
- OECD & Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2015). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2015*. OECD. https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-es
- Östergren, K., Gustavsson, J., The Swedish Institute for Food and Biotechnology (SIK), H., Timmermans, T., Wageningen UR, Hansen, O., Møller, H., Ostfold Research, Anderson, G., O'Connor, C., Deloitte, Soethoudt, H., Wageningen UR, Quested, T., Eastal, S., WRAP, Politano, A., Bellettato, C., Massimo, ... French National Institute for Agricultural Research (INRA). (2014). *FUSIONS - Definitional Framework for Food Waste*.
- Ozili, P. (2022). Sustainability and Sustainable Development Research around the World. *Managing Global Transitions*, 20. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.20.259-293>
- Page, A. W. (1939). *Speech to the Public Relations Conference of Chesapeake & Ohio Railway Company*.
- 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(1554), 3065–3081. <https://doi.org/10.1098/rstb.2010.0126>
- Pasadeos, Y., Lamme, M. O., Gower, K., & Tian, S. (2011). A methodological evaluation of public relations research. *Public Relations Review*, 37(2), 163–165. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.01.007>
- Pasos, M. (s.d.). *About*. Commission for Environmental Cooperation. Disponível em: 18 de outubro de 2023, de <http://www.cec.org/about/>
- Patrick, D., Okon, P. E., Enyia, J., & Ii, E. (2019). *Corporate Communication Versus Strategic Communication: The Perception of Public Relations of Public Relations Practitioners in Cross State*. (4), 1–14.

- Pedro. (2022). *1980: Recordar um dia trágico para democracia no restaurante de luxo de Lisboa que sobreviveu à monarquia*. Expresso. Disponível em: <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/iniciativas-e-produtos/50-anos-50-restaurantes/2022-09-15-1980-Recordar-um-dia-tragico-para-democracia-no-restaurante-de-luxo-de-Lisboa-que-sobreviveu-a-monarquia-2c0f84c9>
- Pingo Doce. (s.d.). *Desperdício Zero à Mesa com o Pingo Doce*. Pingo Doce. Disponível em: <https://www.pingodoce.pt/campanhas/livro-de-receitas-desperdicio-zero/>
- P.Seitel, F. (1987). *The Practice of Public Relations*. Merrill Publishing Company.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5. ed). Gradiva.
- Rawlins, B. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*.
- Repper, F. C., & Grunig, J. E. (1992). Strategic management, publics, and issues. Em *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117–157).
- Decreto-Lei nº138/2016, de 11 de fevereiro. *République Française*. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000032036289/>
- Richard L., N. (1997). Public Relations in the Food and Beverage Industry. Em *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications* (pp. 311–325).
- Ripple, W. J., Wolf, C., Newsome, T. M., Gregg, J. W., Lenton, T. M., Palomo, I., Eikelboom, J. A. J., Law, B. E., Huq, S., Duffy, P. B., & Rockström, J. (2021). World Scientists’ Warning of a Climate Emergency 2021. *BioScience*, 71(9), 894–898. <https://doi.org/10.1093/biosci/biab079>
- Rodriguez-Sanchez, C., & Sellers-Rubio, R. (2021). Sustainability in the Beverage Industry: A Research Agenda from the Demand Side. *Sustainability*, 13(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/su13010186>
- Rothstein, J. (2017). The Great Recession and Its Aftermath: What Role for Structural Changes? *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 3(3), 22–49. <https://doi.org/10.7758/RSF.2017.3.3.02>

- Rutten, M. M. (2013). What economic theory tells us about the impacts of reducing food losses and/or waste: Implications for research, policy and practice. *Agriculture & Food Security*, 2(1), 13. <https://doi.org/10.1186/2048-7010-2-13>
- Ryabicheva, O. (2020). *The Future of Public Relations: A view from 2020*.
- Salem, R., Bernstein, J., & Sullivan, T. (2008). Tools for Behavior Change Communication. *INFO Project Center for Communication Programs Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health*, 16. Disponível em: <https://toolkits.knowledgesuccess.org/sites/default/files/BCCTools.pdf>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE.
- Selvam, A., Ilamathi, P., Udayakumar, M., Murugesan, K., Banu, R., Khanna, Y., & Wong, J. (2021). *Food Waste Properties* (pp. 11–41). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819148-4.00002-6>
- Sharma, R., & Monteiro, S. (2016). Creating Social Change: The Ultimate Goal of Education for Sustainability. *International Journal of Social Science and Humanity*, 6(1), 72–76.
- Siew, R. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*, 164, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations* (5th edition). Routledge, Taylor & Francis.
- Soltani Lucas, S. (2019). *The importance of Public relations for restaurants*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-public-relations-restaurants-sama-soltani/>
- Sousa, R. G. (2021). *Auchan lança Birdbox para combater desperdício alimentar na época natalícia*. Auchan Retail Portugal. Disponível em: <https://www.auchan-retail.pt/auchan-lanca-birdbox-para-combater-desperdicio-alimentar-na-epoca-natalicia/>
- SOUSA, R. G. (2023). *Auchan distinguida no combate ao desperdício alimentar*. Auchan Retail Portugal. Disponível em: <https://www.auchan-retail.pt/auchan-distinguida-no-combate-ao-desperdicio-alimentar/>
- Swarnapali, R. (2017). Corporate sustainability: A Literature review. *Journal for Accounting Researchers and Educators (JARE)*.

Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*.

The World Bank. (2022). *World Development Indicators / DataBank*. Disponível em:
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Too Good To Go. (2022). *Porquê tornar-se parceiro da Too Good To Go?* Disponível em:
<https://www.toogoodtogo.com/pt/blog/parceiro-too-good-to-go>

UN. (2022). *The Sustainable Development Goals Report*.

United Nations. (2014). *World Economic Situation and Prospects 2014*.

US EPA, O. (2015). *Sustainable Management of Food Basics* [Overviews and Factsheets].
Disponível em: <https://www.epa.gov/sustainable-management-food/sustainable-management-food-basics>

Weiga, I. (2019). *A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações. Proposta de um Guia de Boas Práticas em Comunicação Interna*. Escola Superior de Comunicação Social.

Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research & evaluation* (2nd ed). Kogan Page.

World Public Relations Forum. (s.d.). *About The Wprf*. Disponível em:
<https://www.wprf2010.se/about-the-wprf/>

Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition). The Guilford Press.

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.
<https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Zurek, M., Hebinck, A., & Selomane, O. (2022). Climate change and the urgency to transform food systems. *Science*, 376, 1416–1421. <https://doi.org/10.1126/science.abo2364>

Anexos

Guião de Entrevista

Perguntas Gerais

1. Apresentação

a) Nome e função que desempenha.

2. Medidas para reduzir o DA

a) O que considera ser DA? Há DA no setor da restauração?

b) Há DA nos restaurantes do Grupo 100 Maneiras? (Bistro 100 Maneiras e 100)

c) Que medidas são/têm sido implementadas para combater o DA no Restaurante & Bistro? (menus sazonais, recurso a produtores locais, compostagem)

d) “Um restaurante 100% sustentável é uma utopia”. Concorda ou discorda com esta frase?

e) Existe alguma certificação que seja exigida aos restaurantes para que sejam oficialmente considerados/reconhecidos como restaurantes sustentáveis? Se sim, o Restaurante & Bistro têm alguma? (Ex: Estrela Verde Michelin)

f) É rentável ser um restaurante sustentável?

g) Considera existir algum entrave que dificulte a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração? Se sim quais. Se não, como podem ser mais sustentáveis?

3. Mudança Social

a) Como se pode comunicar para apelar à mudança em relação ao DA?

b) O staff/equipa de sala também pode apelar à mudança social e de comportamento, no que concerne o DA? De que forma(s)?

c) Sente que há mais a ser feito em termos de comunicação que se foque na sustentabilidade e no DA? O quê?

d) Considera que o papel da comunicação o ajuda a combater o DA e contribuir para a mudança social no seu trabalho? (De forma tem ajudado)

Questionário exclusivo ao Chefe do Grupo (Ljubomir Stanisic):

- a) De que forma o tema da sustentabilidade e do DA é importante para si?
- b) Quanto ao Bistro 100 Maneiras e ao Restaurante 100 Maneiras, o tema da sustentabilidade e do DA já foram tidos em conta, na construção dos menus e do conceito dos espaços?
- c) Considera que os restaurantes podem desempenhar um papel de “agentes” de mudança social em relação do DA? De que forma?

Questionário exclusivo ao Diretor de *Food & Beverage* (Nuno Faria):

- a) Como diretor de Food & Beverage, o tema da sustentabilidade é tido em conta nas suas decisões diárias?
- b) No trabalho que desenvolve quais são as dificuldades em tornar um restaurante sustentável e sem DA?

Questionário exclusivo ao Departamento de Comunicação (Mónica Franco & Laura Patrício)

- a) Conte-nos um pouco da história do Grupo, dos restaurantes (Bistro e 100 Maneiras), quando abriram, quais são os valores, qual é o conceito?
- b) Os restaurantes do grupo 100 Maneiras têm um departamento de comunicação/RP? Quantas pessoas integram este departamento? E de sustentabilidade?
- c) É desenvolvido um planeamento estratégico de comunicação?
- d) Procuram apelar ao tema do DA na comunicação desenvolvida?
- e) De que forma o DA é considerado no plano de comunicação?
- f) Quais os públicos / *stakeholders* que considera estratégicos? (Para quem e com quem comunicam habitualmente?)
- g) Que ferramentas de comunicação usam? Ações de comunicação ou campanhas particularmente relevantes que queiram partilhar?
- h) As redes sociais são uma boa ferramenta de comunicação para partilhar o DA? De que outras formas divulgam este tema?
- i) Como se avalia o impacto da comunicação?

Questionário exclusivo aos Chefes (Manuel Maldonado, Luis Ortiz & Eugeniu Musteata):

- a) Desde que começou a cozinhar, sente que existe um aumento da consciencialização por parte das equipas de cozinha em relação ao DA?
- b) O DA é um tema recente ou sempre foi abordado nas cozinhas?
- c) Como chefe do Restaurante/Bistro, considera que estão a ser feitos esforços para ultrapassar/reduzir o DA? De que forma?

Entrevista 1

Ljubomir Stanisic - Chefe do Grupo 100 Maneiras

Beatriz (B): O nome e a função que desempenha no Grupo 100 Maneiras.

Ljubomir (L): O meu nome é Ljubomir Stanisic, desempenho a função de proprietário, cozinheiro, chefe de cozinha e criador.

B: Falando nas medidas para reduzir o desperdício alimentar. O que considera ser o desperdício alimentar e também se considera que existe desperdício alimentar no setor da restauração.

L: Existe muito desperdício alimentar e para o reduzirmos é uma formação consciente de todos os funcionários e fornecedores inclusive. Antes de entrar no restaurante o produto já é desperdiçado naturalmente porque falhamos na primeira questão que é a sustentabilidade, usamos caixas de plástico constantemente, o lixo que se acumula nas entregas, caixas de esferovite, etc. Devíamos fazer uma formação para que as caixas usadas sejam recicláveis, que eles as levam e depois voltem com elas para trás. Dentro da cozinha, existem muitos, são cascas de cenoura, cascas de cebola, alhos, pontas de vegetais, de courgette, de alho francês, que geralmente vão sempre para o lixo, acho que esse desperdício alimentar devia sempre ter alguma utilização. Existem 2 métodos que eu uso, estes são os mais viáveis, é lavar essas cascas todas, todos os desperdícios alimentar, desidratar e, no final da desidratação, triturar e fazer um ponto que vegetais, que é um excelente tempero para um risoto, para caldo, seja para o que for, ou usar as próprias pontas, para com os desperdícios alimentares fazer caldos, caldo de vegetais, caldos de carne, de peixe, desperdícios de espinhas, ossos, nervos, tudo o que seja de utilização alimentar, dá para se fazer sopas, são chamados caldos, que são fundamentais para a confeção de altos sabores.

B: Considera que há desperdício alimentar nos restaurantes do Grupo 100 maneiras, neste caso, referimos o Bistro e o 100 Maneiras?

L: O que eu disse é em todos os 100 Maneiras como nós fazemos.

B: Há mais alguma medida que sinta que possa ser referida relativamente ao combate ao desperdício alimentar nestes 2 restaurantes?

L: Mais alguma medida, é a medida que nós utilizamos, que é através de uma máquina de compostagem, tudo o que nos sobra mesmo borras de café, comida de pratos, etc., colocamos numa máquina em que fazemos um composto natural para que conseguimos fazer locações nas escolas e nas hortas públicas, nos jardins, mesmo a minha horta aqui em Grândola, utilizamos esse composto que é muito melhor do que qualquer composto químico, que é muito mais nutritivo, no nosso caso temos essas condições, a outra maneira é fazer compostagem natural, que não é viável no centro da cidade de Lisboa, porque a cidade própria não nos ajuda a ter esses equipamentos, nem tem centro de compostagem, porque senão em situações de lixo e compostagem seria genial, conseguirmos desenvolver na Terra muitos nutrientes que tirámos de lá.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia, concorda ou discorda?

L: Discordo, não é uma utopia, acho que é possível. Temos que ter um bocadinho mais condições e dinheiro para fazer, temos que ter a nossa própria Horta, a nossa própria produção dos alimentos, de galinhas, dos ovos. Já existe uma grande preparação, produção e investimento financeiro, e nunca utopia, claro que é possível, 100% possível.

B: Para além dessa questão financeira, quais são os outros entraves que dificultam a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração?

L: Nesse caso, o que tu falaste 100% sustentável, o difícil é tu abrires um restaurante no meio do nada, porque precisas da quinta, da horta, da caça de animais, de tudo, não é? E tu cozinhas aquilo que produzes, aquilo que tens à tua volta, não tens que fazer encomendas para encaminhar de avião não sei da onde, de barcos etc. Produzes todos os teus produtos, mas é mais viável os clientes irem para esse restaurante porque é muito longe do interior, vai demorar muitos anos a perder dinheiro até ganhar um nome e tornar-se um novo restaurante, se for o caso disso. Isso não é fácil.

B: Considera que é rentável ser um restaurante sustentável.

L: Um restaurante é mais rentável ser sustentável que não ser sustentável, se eu tiver no 100 Maneiras o que nós praticamos para tentar ser sustentáveis, leva-nos ao ponto de nós aproveitarmos tudo, antigamente comprávamos lombos de vaca, hoje em dia compramos vacas inteiras, por isso torna-se logo sustentável, parte do consumo desse animal porque usamos os ossos para fazermos, caldo, os tendões para fazermos snacks, só não usamos a pele de vaca, não é ética de um matador, o resto, aproveitamos rigorosamente tudo. Por isso, todos os cortes são vendidos como independentes, temos que maturar essa carne para ficar boa. Por isso já estamos com uma grande pegada de sustentabilidade, isso é, obviamente, sai muito mais barato comprar uma vaca inteira do que comprar o lombo que custa 36€ e um kilo de vaca custa 6 ou 7€.

B: Sobre a mudança social, de que forma é que o Ljubo ou mesmo os cozinheiros que estão a trabalhar nos restaurantes podem apelar para a mudança social em relação ao desperdício alimentar? De que forma é que acha que se pode comunicar para apelar à mudança social? Em relação ao desperdício alimentar. Por exemplo o staff ou a equipa de sala considera que podem ser importantes para a mudança?

L: Como comunicar não é o meu trabalho, nós a sustentabilidade temos que ensinar, não é constantemente apelar para que não haja desperdício, formar os nossos colegas, insistir com os nossos maus hábitos que temos diariamente na nossa cultura diária, nós temos esses hábitos, e temos que informar as pessoas diariamente, insistir connosco próprios nesse sentido.

B: Neste caso, considera que estão a ser feitos, em termos de comunicação, esforços que se foquem na sustentabilidade e no desperdício alimentar, neste caso no grupo?

L: No grupo 100 Maneiras sim senhora, nós comunicamos, fazemos, implementamos, formarmos constantemente. Agora se é feito em geral, na nossa cultura, não, zero.

B: Considera que o papel da comunicação ajuda-o a combater o desperdício alimentar e a contribuir para a mudança social no trabalho que desenvolve?

L: Claro que ajuda, nós influenciarmo-nos uns aos outros, se os *influencers* influenciam as pessoas a comprar um perfume de m****, como é que não conseguimos influenciar também

como parte boa para o mundo, agora é sempre mais difícil, mas obviamente que influencia, movimenta as pessoas que querem seguir exemplos. O 100 Maneiras é o exemplo na restauração, as pessoas querem ser iguais, querem ter alguns exemplos disso.

B: Considera que os restaurantes podem desempenhar um papel de agentes de mudança social em relação ao desperdício alimentar?

L: Claro que podem, por isso também temos de ter mais ajuda política, camarária, porque alguém tem de nos ajudar, nós temos de ter organização do lixo, por exemplo, temos limitações para poder encher o caixote, temos x horas quando aquilo vai ser levado, o resto do lixo temos de guardar connosco, não temos transporte para o desperdício, somos nós próprios que temos que financiar isso, desperdício alimentar para levarmos para o Nacional para conseguirmos fazer compostagem. Se houvesse um pouco mais de interesse no desperdício alimentar, e ajudar as pessoas, seria muito mais fácil implementar 100%, que sermos sempre nós a financiar essa parte toda, que temos uma ideologia que queremos proteger o mundo e não queremos ter desperdício alimentar, uma parte de cada um de nós tem de combater isso. Se tivesse generalizado, implementado culturalmente, como a Suécia que tens garrafas de vidro que mandas para o lixo, o estado paga te 1 € se tu tiveres um caixote próprio para o teu lixo, recebes 1 € por uma garrafa de água ou vinho que consumiste de litro, recebes o dinheiro por isso e claro tens o maior cuidado obrigatoriamente de proteger o estado. Têm compostagem em toda a Suécia, no país inteiro de desperdícios alimentares, para não injetarem na Terra no futuro, nos próximos 100 anos, químicos Bayer que são proibidos nacionalmente. Nós não nos vemos nesse disco. Combater individualmente é uma luta gigante, por isso não vejo como está, faço porque gosto de ser assim, gosto de ser diferente, gosto de praticar menos desperdício, sustentabilidade ao ponto máximo que consigo, não sou o exemplo máximo, mas tento dar o meu melhor para ter uma consciência limpa comigo próprio, porque quero comer vegetais saudáveis, devolver substâncias naturais para a Terra novamente, porque dióxido de carbono vai ajudar, porque eles vão-se decompor e ajudar a Terra a ter mais oxigénio, tudo isto é um ciclo que nós temos que respeitar e fazer, não é só conversa de balelas de sustentabilidade, porque daqui a 20 anos não vamos ter sequer salsa e coentros do jardim sem estar numa jarrinha a dizer “mar e monsanto” já está tudo controlado praticamente. Sustentabilidade parte de cada um de nós, infelizmente vivemos num país que não tem visão para isso.

B: Desde que começou a cozinhar, sente que existe um aumento da consciencialização por parte das equipas de cozinha em relação ao desperdício alimentar ou não? É um Tema recente ou sempre foi abordado nas cozinhas?

L: Acho que não, nunca foi abordado nas cozinhas, é um tema bastante recente que nós praticamos há muitos anos, mas acho que é super recente, há pessoas que ainda não têm noção.

Entrevista 2

Nuno Faria - Diretor de Food & Beverage

Beatriz (B): Em primeiro lugar, qual o seu nome e a função que desempenha?

Nuno Faria (N): Chamo-me Nuno Faria. Sou sócio dos restaurantes, mas desempenho também a função de diretor de *Food and Beverage*.

B: O que é que considera ser o desperdício alimentar?

N: O desperdício alimentar é tudo o que é comida e podia ter algum destino e que acaba por ir para o lixo.

B: E considera que há desperdício alimentar na restauração ? E nos restaurantes, neste caso no Bistro e no 100 Maneiras?

N: Também acho. Também acho que há sim.

B: Identifica algum tipo de medidas que têm sido implementadas para combater o desperdício alimentar nos restaurantes?

N: Sim, nós primeiro comprámos um equipamento, para tudo o que era um material compostável, mas que acabou por ser um falhanço por diversas razões, mas sim acho que essa foi a medida maior que tomámos e também implicou um investimento grande e obrigava-nos a alguma logística levar o lixo dos restaurantes para um outro lugar, que era onde tínhamos essa máquina, esse equipamento, por isso, acho que foi a melhor medida. Tentámos também com algumas das empresas que faziam recolha de comida, mas foi também um falhanço. Mas aí não por responsabilidade nossa.

B: Mas está a referir-se à máquina de compostagem do 100?

N: Sim

B: E está a funcionar neste momento ?

N: Não te consigo responder. Acho que não, porque estava sempre avariada, desde a altura que esteve parado durante o covid tivemos sempre problemas técnicos com ela.

B: E no Bistro, também têm agora a versão dos menus diários e sazonais?

N: Isso elimina um pouco a montante dos problemas que nós tínhamos, basicamente dos problemas que nós identificamos primeiro eram depois da comida ou durante a confecção da comida. Nós tentamos pensar mais no desperdício, porque também acaba por ser uma vantagem quando compramos conseguirmos comprar uma peça inteira. E acho que se calhar estamos a resolver o problema de outras pessoas, dos nossos fornecedores, ou seja antes comprávamos só, por exemplo, o lombo de vaca, começamos a tentar comprar a vaca quase toda e aproveitar, e aí, obviamente os menus diários são sempre formas de escoar produtos que normalmente tinham outro destino, ou que se calhar o lixo podia ser uma delas. Nós conseguimos aproveitar e vender e acho que também a questão dos menus diários, quando achamos que alguns produtos estão a chegar ao limite do que é o aceitável, nós temos certamente preocupação em termos produtos frescos, também temos a possibilidade de vendê-los neste menu, ou seja, a nossa carta na maneira como foi construída, apesar ter problemas na venda, toda a gente se queixa que é muito confusa, mas acabou por ser uma forma de melhorar o desperdício.

B: Em relação à frase "Um restaurante 100% sustentável, é uma utopia? Concorda ou discorda?"

N: Eu acho que é uma utopia. Mas acho que toda a gente devia ter esse objetivo, não é? Mas acho que ser 100% sustentável é impossível.

B: A Mónica chegou a referir, quando falei com ela, o exemplo do NOMA, na Dinamarca.

N: Sim mas eu acho que eles não têm tudo lá, não é. Eles têm rena, como é que ela chega lá? Deve vir de carro, não é, e aí há poluição.

B: Sim, ou seja, não é 100%.

N: Eu acho que ser 100% sustentável é mesmo uma utopia. Consigo pensar em algumas coisas, alguns espaços que possam andar perto disso, agora os 100% acho mesmo impossível.

B: Existe alguma certificação que seja exigida aos restaurantes para que sejam considerados sustentáveis ? Temos o exemplo da estrela verde, do Guia Michelin.

N: Eu nem sabia que havia até há pouco tempo e nem sei quais os critérios para conseguir. Se calhar faltam medidas desse estilo para premiar os restaurantes ou por restaurantes, como aos vinhos biológicos, para os restantes começarem a ter mais algum cuidado. E acho que isso não acontece, acho que não se está a dar a devida importância para a sustentabilidade.

B: É rentável ser sustentável?

N: Eu acho que todas as medidas, exceto a do compostor, acho que sim, acho que pode ser rentável. Acho que é preciso pôr tudo numa balança. Agora também percebo que para ser sustentável tens uma série de custos que de outra forma não terias. Nunca fiz uma análise para perceber o que é que, ou seja, pondo todos os pratos numa balança ser sustentável, é mais ou não rentável, não te consigo responder com certeza.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração?

N: Sim. Acho que, por exemplo, em relação aos preços, no fundo acaba por ser a cadeia toda. Mas nós que pensamos, falamos muito na questão do leite de vaca, que devia ser substituído por leites vegetais, mas de repente o leite vegetal custa seis vezes mais do que custou o leite de vaca. Os produtos biológicos são todos muito mais caros do que os produtos que não são. Quer dizer, essa sustentabilidade dentro de um restaurante depois acaba por ser um entrave.

B: Agora focando mais um pouco na mudança social. Como é que se pode comunicar para apelar à mudança social, em relação ao desperdício alimentar, do ponto de vista do Nuno.

N: Eu acho que dentro da alimentação em geral já é provavelmente onde já se faz mais um esforço. E há já muito tempo que as pessoas também procuram isso, acho que passa imenso pelo menos pela questão do biológico e sustentável, não são obviamente a mesma coisa, mas acho que o que estavas a falar antes é mesmo um caminho. Acho que os restaurantes, se tiverem orgulho em dizer que são sustentáveis, acho que só têm a ganhar.

B: E por exemplo, para além de ser o departamento de comunicação a comunicar isso, o staff também pode fazê-lo? Ou seja, o staff a trabalhar, por exemplo o empregado de sala, pode também apelar a essa mudança social, ao longo de todo o serviço que presta, ou não?

N: Eu acho que pode tentar vender, ou seja começar pelas fardas, as nossas fardas também têm um bocadinho essa preocupação, ou seja, na comida que nós estamos a vender, ou descrever o que nós estamos a servir, e a forma como nós compramos os nossos vegetais, acho que pode fazer parte desse trabalho.

B: Sente que há muito mais a ser feito a nível de comunicação, nesse sentido, ou tem sido feito nestes casos, nos restaurantes?

N: Têm sido feitos mais ou menos. Acho que toda a gente nesta altura tenta, quem consegue, fazer alguma coisa dentro no fundo desse chavão, acho que quer comunicar, e muitas das pessoas acho que até fazem ou tentam ser sustentáveis, não porque acreditam, mas porque acham que vai ficar bem na fotografia. Isso acaba por ser tudo também uma questão de comunicação.

B: Esta pergunta que vou fazer a seguir, acho que é mais ou menos a mesma resposta. Se considera que o papel da comunicação ajuda a combater o desperdício alimentar e contribui para a mudança social no trabalho.

N: Completamente, tem que ser pela comunicação, porque acho que ainda não há, de uma forma geral, a preocupação que devia haver em relação à sustentabilidade.

B: Agora, relativamente ao facto de ser diretor de *Food and Beverage*, o tema da sustentabilidade é tido em conta nas suas decisões diárias? Como? Indique-me alguns exemplos.

N: Sim, há uns em que nós somos obrigados, por exemplo as garrafas de água, eu proibido toda a gente de usar garrafas de água de plástico, porque toda a gente chega cá, nós temos águas do staff, são águas de plástico, nós tentamos passar até para ter uma máquina com filtro, mas para a cozinha, quem está dentro da cozinha precisa de ter garrafas para beber. Mas a questão é que todos ficavam com garrafas, davam uns goles, não sinalizavam as garrafas, colocavam em algum lugar... Mas gastamos imensas garrafas de plástico, ou seja, começámos a conseguir cortar um pouco, primeiro passo comprar garrafões, depois tentar uma máquina com filtro, acaba por haver

sempre algumas barreiras do staff, não porque não acreditem na sustentabilidade, mas por uma questão de ser mais prática, e Isso acaba por ser um pouco triste, pois no fundo as pessoas acabam por fazer o que é mais prático e mais conveniente e não tão sustentável.

B: Mais algum outro exemplo? Em relação ao trabalho que desenvolve.

N: Sim, por exemplo, as bases de copos, tentámos que fosse uma coisa que fosse reutilizável e não ser um papel no nosso menu diário. Tentámos usar o papel, frente e verso, mesmo os menus que vão para os clientes. Tentámos dar uso a tudo o que nós temos, na concepção da carta de cocktails, a preocupação de todos os desperdícios, acabámos por usar, ou numa matéria, ou seja, muito pouca coisa vai para o lixo. As fardas foram uma decisão também. Ou seja, atenção não são decisões minhas, são decisões da equipa, a separação de lixo, mas isso já foi uma coisa que fazemos há imenso tempo, para compra de vinhos nós temos a mesma preocupação, tentamos no máximo, não talvez usar as bandeiras dos vinhos naturais, mas obviamente temos a preocupação na forma como compramos os vinhos, de serem produtores que também tentam ao máximo ser sustentáveis, pelo menos alguma coisa que esteja na base do trabalho deles.

B: No trabalho que desenvolve quais são as principais dificuldades que encontra em tornar um restaurante sustentável e sem desperdício? Para além da questão económica.

N: Eu acho que o problema das equipas estarem a mudar tanto torna mais difícil decisões que implementaste sejam duradouras no tempo. Acho que é capaz de ser o maior obstáculo, se nós tentarmos passar a uma série de pessoas que pensem da mesma maneira que nós e tenham a mesma preocupação, é uma coisa que leva tempo. Aqui há bem pouco tempo as pessoas estavam aqui a fumar, os nossos empregados, e atiravam as beatas para o chão, e nós conseguimos fazer com que as pessoas não fizessem isso, toda a nossa equipa neste momento já não o faz. Mas de repente chega uma pessoa nova e atira, leva algum tempo a entrarem nestas rotinas.

B: Explique um pouco o que é que um Diretor de Food and Beverage faz, quais as funções nos restaurantes?

N: Neste momento acaba por, primeiro construir as equipas, definir alguns *standards* de serviço, escolher um bocadinho a linha, tanto de comida como de bebida, o que queremos ter no

restaurante. Acabo por ter mais influência na parte de bebidas do que na comida, apesar de participar sempre com as equipas, mas há um trabalho muito mais importante, a parte criativa, muito mais da cozinha do que nossa. Basicamente tenho aquela parte chata de provar e dizer que gosto ou não gosto, mudar umas pequenas coisas, tentar comprar o mais barato e tentar vender mais caro, não é o mais caro mas o que seja justo, ou seja, nós neste momento essa questão do comprarmos, sobretudo vaca, porco, que tentamos usar o animal quase todo, acabamos por conseguir coisas que nos são muito baratas vender por margens e às vezes quando digo não é mais caro, mas a margem que nos dá acaba por ser muito maior do que outros produtos.

Analisar no fundo o que são os artigos mais ou menos vendidos e depois acaba por ser isso, dependendo dessa análise que tu consegues tirar, que tomas as decisões do que vai continuar, ou seja, mudas a carta, o que sai da carta o que entra na carta, o que as pessoas gostam mais. E tentar que tudo o que esteja cá sejam coisas que as pessoas gostam, mantendo um bocadinho a linha que foi construída e definida há muitos anos.

Entrevista 3

Mónica Franco - Diretora do Departamento de Comunicação

Beatriz (B): Em primeiro lugar, gostaria que me dissesse o seu nome e a função que desempenha no grupo 100 Maneiras?

Mónica (M): Mónica Franco, diretora de Comunicação, Imagem, Marketing e Conceitos.

B: O que considera ser o desperdício alimentar e se acha que há desperdício alimentar na restauração?

M: O desperdício alimentar é toda a comida, todo o alimento que não é aproveitado nem para os clientes, nem para o *staff*, nem para organizações exteriores de outras pessoas/entidades. Isso é o desperdício alimentar, ou seja, deitar a comida fora, para o lixo. Se existe na restauração, sim existe uma brutalidade de desperdício alimentar na restauração, é uma preocupação nossa no grupo desde que existe, há cerca de 15 anos. Já existiam outros restaurantes 100 Maneiras antes, mas não eram deste grupo 100 Maneiras e desde que eu faço parte da equipa, nomeadamente há 15 anos, é uma das nossas bandeiras e uma das nossas maiores preocupações. Felizmente temos proprietários que são eco-conscientes, muito eco-conscientes, e sempre estiveram muito conscientes desta questão ecológica. São pessoas que nas suas vidas particulares e privadas já se preocupam com a ecologia e com o ambiente e, portanto, as medidas todas que nós conseguimos implementar, tentamos mesmo conseguir implementar. Há uns anos, há cerca de seis anos, tomamos uma das decisões mais difíceis no grupo desde que eu lá estou, que foi comprar uma máquina que era muito, muito cara, a primeira máquina compostora para os restaurantes. Era um investimento que o grupo não podia fazer na altura, já não me lembro do valor, mas era mais de 15.000 € certamente, numa fase em que o Grupo não estava com os lucros suficientes para fazer esse investimento. E, no entanto, fez na mesma, mesmo contra os seus próprios interesses económicos. Essa máquina basicamente simplifica este processo que é sempre muito difícil de aplicar na restauração, que é não haver o desperdício de refeições que acabam por não ser servidas, não podem ser aproveitadas por uma opção de qualidade alimentar e depois não vão para lado nenhum, acabam no lixo. Estas máquinas podem colocar todos os alimentos, processados e não processados, e ela própria os converte em composto. Um composto

ultrapotente, que nós já usamos na nossa herdade e que todos os biólogos disseram que foi o composto mais potente que mexeram alguma vez na vida. Isto para dizer, sim, é possível não haver desperdício alimentar. Claro que exige empenho, mais do que financiamento exige empenho e felizmente no Grupo 100 Maneiras temos esse empenho, temos muita gente aqui que se preocupa com essa questão.

B: Para além dessa compostagem, que outras medidas consegue identificar e que são praticadas nos restaurantes?

M: Há uma, que foi a primeira implementada pelo Ljubo. Ainda não tem sequer o meu dedo e eu acho que é a mais brilhante de todas, teve a ver com a necessidade, eu estou sempre a dizer que “a necessidade aguça o engenho” e é bem verdade. O Ljubo foi à falência em Cascais e já ia emigrar porque não tinha dinheiro nem para comer e tinha uma dívida de 500.000 € na altura, que era muito dinheiro em 2008. Quando um amigo o convenceu a não ir embora e a abrir um restaurante no Bairro Alto, ele pensou que a única maneira de o fazer seria (e foi a primeira vez em Portugal a ser feito, agora parece banal mas na altura não era, em 2009) ter um restaurante com um único menu de degustação sem escolha à carta e, portanto, sem desperdício. Ele, consoante as reservas que tinha, ia ao mercado fazer as compras do jantar da noite. Portanto, ele nunca tinha um prato desperdiçado. A única coisa que poderia acontecer era algum cliente não comer o prato até ao fim, mas os pratos também não têm assim tanto alimento para ter muita sobra. Essa foi a primeira grande medida de não desperdício alimentar. Funcionou e funciona ainda hoje muito, muito bem.

B: E no caso do Bistro?

M: No Bistro, temos uma política que é o “upgrade” a esta primeira do 100 Maneiras do Bairro Alto, muito implementada pelo chef executivo Manuel Maldonado, que é outra pessoa com grandes bandeiras ecológicas e com um pensamento ambiental muito coerente e inteligente. Basicamente, é ele que faz as encomendas e as compras e é ele que planeia, com o Eugeniu Musteata, os menus diários. Eles planeiam sempre pensando no produto que têm em casa, ou seja, em vez de comprarem filetes de peixe, por exemplo, e se servirem apenas os filetes (como acontece em restaurantes de alta gastronomia), eles compram o peixe inteiro, que fica sempre mais barato, e utilizam todas as partes desse peixe. Umhas coisas utilizam para os pratos no menu

diário do Bistro, outras para o menu normal, outras para o restaurante e outras usam para fazer caldos, molhos e outras coisas diferentes. Portanto acaba sempre por não se deitar fora nenhuma parte do peixe. Neste exemplo aplica-se tudo e inclusive também há aqui uma questão super importante da sustentabilidade não só ecológica, mas financeira. Com esta medida de comprar um peixe inteiro, ou uma vaca inteira, ou um atum inteiro, ou o que seja, eles conseguem ter preços mais competitivos, produtos muito melhores também porque são eles que manobram o produto e que fazem os cortes à sua maneira e, portanto, torna-se aqui um bolo de ecologia e de sustentabilidade que é o que nos interessa basicamente, sem desperdício.

B: Relativamente a esta frase, “um restaurante 100% sustentável é uma utopia”, concorda ou discorda?

M: Não é uma utopia de todo. É muito difícil, mas não é uma utopia. Tanto que nós já estivemos num, antes de comprar essa tal máquina de compostagem, quando o Ljubo foi convidado a cozinhar num restaurante na Finlândia, em Helsínquia, que se chama “Nolla”. Os proprietários são um português, um catalão e um sérvio e os três eram fãs do Ljubomir, portanto tentaram a sua sorte e convidaram-no para ir lá fazer um jantar e ele aceitou porque adorou o projeto deles e porque “Nolla” quer dizer “zero”, de zero desperdício. Eles foram o primeiro caso, foram eles que nos deram a dica da máquina de compostagem, porque tinham uma, e foi o primeiro caso de um restaurante totalmente sustentável no mundo, nem sequer a película aderente usavam. O Ljubo costuma dizer que a película aderente vai ser o mais difícil de retirar, parece uma coisa estúpida, mas é como eles conservam os alimentos, enrolam os alimentos em película aderente, etc. No caso do “Nolla”, eles nem sequer a película aderente usavam, tinham outro sistema de embalagem dos ingredientes, dos produtos. Portanto, não é uma utopia. Agora, exige um investimento, exige um planeamento, exige ter dinheiro sobretudo porque tens de substituir coisas que são mais ou menos banais por coisas que são muito pouco comuns e muito mais caras. Mas não é uma utopia. Se houverem apoios então, seria uma “zero utopia”.

B: Em relação à sustentabilidade, existe alguma certificação que seja exigida aos restaurantes para que sejam oficialmente considerados ou reconhecidos como restaurantes sustentáveis?

M: Eu acho que não há nenhuma oficial, mas há uma que nos interessa muito e que adoraríamos

receber um dia, que é a estrela verde dos “50 Best”. Basicamente, todos os anos, dos últimos anos para cá, têm, além dos prémios de melhores cinquenta restaurantes do mundo, o “prémio verde” para o restaurante mais sustentável desse ano, ou o que eles decidiram destacar esse ano como o mais sustentável. Não quer dizer que vão lá fazer como os biológicos, têm que ter uma certificação e têm que ter lá uma inspeção, não é isso. Que eu saiba, esse tipo de credencial não existe, mas já existe alerta em certas instituições para que haja prémios para quem exerce a sustentabilidade.

B: E considera que existe algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração?

M: Para já, trabalhar com produtos biológicos infelizmente ainda continua a ser mais caro, do que trabalhar com outros produtos. Felizmente, conseguimos um acordo com a “Horta da Garça”, nomeadamente, de produzir os nossos próprios legumes, o que nos ajuda a ter um preço mais simpático e produtos melhores “taylor made” por nós. Se nós precisamos de tomate “cherry” verde, estou a inventar, pedimos-lhes tomate “cherry” verde e eles plantam por nós e, portanto, sabemos que determinados quilos deste tomate vai para nós, é produzido por nós e compramos por “atacado”. Acho que é sobretudo uma relação económica, ainda que existam poucos apoios do Estado para isso. Se existissem, acho que todos conseguíamos fazer este tipo de relação.

B: Numa parte do meu trabalho vou falar sobre a mudança social, ou seja, de que forma é que a comunicação e as relações públicas podem apelar à mudança social mediante o desperdício alimentar. E, portanto, pergunto como é que se pode comunicar para apelar então à mudança em relação ao desperdício alimentar?

M: Nós já há muitos anos que o fazemos e eu acho que só há uma maneira, que é dar o exemplo. Como em muitas coisas na minha filosofia de comunicação, porque eu não venho da comunicação pura e dura, mas do jornalismo. Portanto, tenho sempre, e espero continuar a ter, um olhar muito na ótica do utilizador. Para mim, a boa comunicação é essa, quando se consegue chegar ao outro lado e, portanto, estar a falar contigo própria ou com os teus amigos. Para chegares aí em temas um bocado mais difíceis, é mostrar a mesma lógica: usar o exemplo e dar o exemplo. Há muitos anos que mostramos as nossas práticas, mostramos o que fazemos,

mostramos as boas práticas de outras pessoas, instituições, empresas ou mesmo concorrentes. Não nos importa, interessa-nos é mostrar boas práticas e tentamos comunicar com muita regularidade todas estas coisas que estou a dizer em relação à compostagem, em relação ao desperdício, em relação aos menus, em relação ao produto, é quase como um “disco riscado” há 15 anos. Isso e também uma outra coisa que não falámos, da localidade. Cada vez mais estarmos no quilómetro zero, não temos o quilómetro zero, mas tentamos estar no quilómetro cem ou duzentos em vez de estarmos no quilómetro três mil ou cinco mil. Tentamos ao máximo evitar produtos que não estejam próximos de nós e que não sejam totalmente produzidos sazonalmente. Isso também evita desperdícios, porque estás a usar as coisas frescas na hora e não deixas passar o prazo, é essa a ideia que tentamos passar na comunicação desde sempre e cada vez mais. Não só acreditamos que temos mesmo todos a obrigação de nos preocupar com o futuro mais verde e com o planeta e não com o nosso umbigo, dando o exemplo. E não é dizendo “olha tão bonito o que fazemos”, é mostrando que é possível fazer, que há práticas que conseguem ser feitas no dia a dia, é só uma questão de “mindset” e de mudar o “chip”, porque o nosso mundo está todo um bocadinho adulterado. Eu própria, muitas vezes por puro conforto tento ir ao mercado e procurar várias coisas no mercado, mas às vezes não tenho tempo e compro tudo num supermercado, compro os legumes e compro carne. Isto para dizer, às vezes não é fácil porque tens de procurar, ir buscar a diferentes sítios, não está tudo concentrado. As pessoas habituaram-se ao facilitismo e eu percebo isso, a falta de tempo, etc. Mas eu acho que é uma questão de “chip”, porque os mercados estão a deixar de existir porque as pessoas deixaram de comprar lá. Se calhar, se não deixássemos “morrer” os mercados, conseguiríamos todos facilmente ter acesso a produtos mais sustentáveis e claramente mais saudáveis, com facilidades para todos. A lógica da comunicação é essa mesmo, dar o exemplo sem ser pretensioso, para mim é muito importante. Ou seja, não, nós não somos melhores que ninguém, nem somos mais espertos que ninguém, não estamos mais à frente de ninguém, estamos a fazer isto, estamos a tentar fazer isto e às vezes até não conseguimos e mostramos que somos humanos, mas estamos a tentar. Bora lá tentar todos. Isto pelo exemplo, acho que é sempre melhor mostrares o que fazes do que dizer que fazes.

B: Só o departamento de comunicação, ou essa mudança também se pode estender para o "staff", ou seja, para a equipa de sala? Também de alguma forma pode apelar a essa mudança?

M: Outra coisa que fazemos muito e que agora por outras razões nos escapam, é a falta de pessoal. Nós tínhamos uma política de formação espetacular. Nós fizemos “team buildings” regulares com a equipa, saíamos para todo o lado para fazer pesquisa de produto, fazer reuniões, ou “workshops” de “cocktails” com produtos locais. Levar o nosso “staff” por exemplo a Sarajevo para conhecerem a história da Bósnia e saberem de perto o que é que estamos a falar para abrimos um restaurante com inspiração bósnia. Ou seja, fizemos muitos “team buildings”, fizemos trabalhos com “Os Improváveis”, um grupo de teatro de improviso para sobretudo o “staff” da sala aprender a comunicar de uma forma ligeira, terem graça sem serem engraçadinhos, o que é muito a nossa filosofia, ser informal sem ser “à vontade”. Levámos “Os Improváveis” ao restaurante para eles aprenderem a lidar com o cliente de uma forma muito mais natural. E também passámos essa mensagem sempre, e muito, da sustentabilidade. É uma mensagem que passamos com regularidade. O problema é que agora, com esta rotatividade das equipas, cada vez menos o fazemos porque temos investido muito dinheiro e muito tempo em formação que depois dura dois meses, três meses e portanto, acabamos por desistir de algumas dessas formações. No entanto, todos os “briefings” e todas as “mini-formações” que fazemos semanalmente e diariamente nos restaurantes têm sempre a ver com esta nossa política que também abarca a sustentabilidade e o desperdício. Portanto, eles estão bem cientes de qual é a política da casa.

B: E sente que há mais a ser feito a nível de comunicação, que se foque mais na sustentabilidade e no desperdício alimentar?

M: Acho que sim. Há muitas ideias que já tive, quase foram postas em prática, mas não conseguimos por questões financeiras. Infelizmente, desde que abrimos o restaurante do Bairro Alto, que foi um investimento de um milhão de euros e passado um ano tivemos a pandemia em cima e temos neste momento uma dívida de milhões à banca. Acabamos por não ter mesmo margem de manobra, mas tínhamos um plano de fazer uma revista, nomeadamente, há muitas outras ideias, fazer uma revista em que já tínhamos os temas preparados para dar aos clientes, fazer algumas peças, um pequeno livro que era um guia sobre Portugal e a sustentabilidade... Portanto, acho que há sempre muita coisa a ser feita, infelizmente nós não temos investidores.

B: Chegaram a ter alguma “newsletter” ou algum desse tipo de materiais?

M: Não. Tivemos ideias de ter “newsletters”, mas eu acho que não funciona. Eu sou muito cética em relação às “newsletters”, acho que têm de ser coisas muito mais proativas e muito mais diretas ao cliente. Estamos todos fartos de receber emails na caixa de emails e coisas online, acho que cada vez mais temos que voltar ao nicho do papel, mas um papel bastante sustentável. Esta revista, por exemplo, além dos conteúdos, também tinha um papel na sustentabilidade, a ideia era ser impressa só em papel reciclado, era ter tintas naturais ou corantes naturais. Fizemos o menu do restaurante do Bairro Alto só com tintas de beterraba e afins. Ou seja, há muita coisa a ser feita. São coisas como se disse no início e infelizmente ainda são muito mais caras de usar do que uma tinta corriqueira cheia de químicos.

B: Relativamente ao papel da comunicação, considera que é realmente fulcral para ajudar a combater o desperdício alimentar e contribuir para a mudança social no trabalho que desenvolvem no Grupo 100 Maneiras?

M: É fulcral. A comunicação bem feita e com os objetivos certos é fulcral para qualquer política e qualquer bandeira que queiras hastear. A palavra passa assim, se fizeres bem o teu trabalho é assim que a palavra passa. Acho que contaminar positivamente os outros, é o que nós vamos fazer no nosso trabalho, no sentido da comunicação. A mim só me interessa fazer comunicação nesse sentido, não me interessa fazer comunicação comercial pura e dura, não me interessa. O grupo 100 Maneiras sempre o fez, o que é muito a minha lógica e, felizmente, sempre me deram uma “carta branca” em tudo o que é conteúdos de comunicação e marketing e eu acredito mesmo que para mim não faz sentido uma comunicação comercial/institucional, não faz mesmo. Ou temos uma missão ou várias pequenas missões, ou então porque estamos a comunicar? Para encher de lixo informativo? Não precisamos disso, não precisamos mesmo disso. Para mim tem mesmo sempre que haver um objetivo. Não é só aquela coisa de dizer “estamos abertos das sete até à meia noite”, a mim não me interessa isso, claro que temos de reforçar isso, é o nosso serviço. Mas, para mim, tem de ter sempre mais do que isso, tem que ser sempre mais coisas para contar às pessoas, nem que sejam histórias bonitas, histórias de pessoas com quem trabalhamos. Tem que ter sempre alguma coisa útil. Em relação à ecologia, à sustentabilidade e ao desperdício ainda mais. Estamos todos a navegar num mundo em que estamos mais alerta, sim, mas continuam a ser cometidas as mesmas atrocidades que eram cometidas nos anos oitenta e noventa, nomeadamente em Portugal. Já não estou a falar do mundo. Portanto, se nós não

comunicarmos e não falarmos abertamente sobre o assunto, e não dermos o exemplo e não mostrarmos que é possível, a nossa missão torna-se nula.

B: E os restaurantes do grupo 100 Maneiras têm um departamento de comunicação? Quantas pessoas integram este departamento?

M: Neste momento estamos muito malucos. Somos três.

B: E de sustentabilidade?

M: De sustentabilidade, temos uma consultora. Estamos todos um bocadinho formados nisso, nessa dimensão toda, mas temos uma construtora que é a Inês, a Inês Besugo, que nos ajuda quando precisamos de coisas mais específicas, nomeadamente nesse caso do compostor, ela ajuda-nos no processo.

B: Ela também está relacionada sempre com todos os restaurantes?

M: Não está diretamente relacionada, apesar de ser a mulher do chefe executivo, não está diretamente relacionada. Mas está relacionada sempre que é preciso, sempre que exista algum tema que nós não consigamos lidar, ela é a especialista na matéria.

B: Dentro do plano de comunicação, é desenvolvido algum planeamento estratégico de comunicação? Como é que é desenvolvido?

M: Relacionado com o desperdício?

B: Dentro do grupo, neste caso para o restaurante e para o Bistro, qual é que é o tipo de planeamento estratégico que têm?

M: Nós não fazemos um planeamento estratégico, nós não somos convencionais no marketing e na comunicação, para o bem e para o mal. Adoraria ter uma pessoa super estratega que fizesse esse planeamento, mas não temos e não temos tempo para nós aprendermos a fazer isso. E neste momento, há 15 anos que tem funcionado bem assim como estamos a fazer, porque fazemos com o coração. E acho que às vezes isso é quase suficiente.

B: Apesar de não haver um planeamento tão estratégico da comunicação, procuram sempre apelar ao desperdício alimentar na comunicação que é desenvolvida?

M: Sim, sempre. É um tema super importante para nós.

B: Então e de que forma?

M: Todas as coisas que fazemos, de menus e etc, tentamos que seja uma prioridade e tentamos passar essa mensagem sempre que divulgamos comunicados à imprensa, por exemplo. Mas também nas nossas redes sociais, muito.

B: Definem algum tipo de público, ou seja, de pessoas para quem comunicam habitualmente, têm algum público que é mais comum? Ou isso não é propriamente definido?

M: Não, nós não trabalhamos para um público específico, mas sabemos onde é que anda sobretudo o nosso público, obviamente. E o nosso público anda sempre em zonas urbanas, meios urbanos, e será sempre adultos com mais de 25, 30 anos. E muito público também internacional. Mas como disse, isto é muito feito à base do coração e das missões e, portanto, não fazemos para falar com uma certa pessoa, não fazemos de uma forma comercial nem institucional, fazemos para passar uma mensagem, contar histórias e, portanto, aqueles que nos seguem gostam de nós porque nos compreendem. Portanto, é o nosso público. Isso tem funcionado muito bem, o site do 100 Maneiras já ganhou prémios internacionais que muito me honram, à parte de revistas como a “National Geographic”, eu acho que em nenhum restaurante em Portugal aconteceu o mesmo. Por exemplo, todas as nossas redes e coisas que fazemos, ações de marketing, são muitas vezes copiadas por restaurantes similares ou não similares, mesmo o nosso nome estão sempre a tentar roubar. Portanto, eu fico sempre feliz que sejamos um exemplo e espero que sejamos um exemplo também na matéria da sustentabilidade e do desperdício. Esta coisa dos “influencers”, por exemplo, que é uma palavra que eu detesto, na minha ótica, nós acabamos por ser um pouquinho influenciadores no bom sentido, pelo exemplo, por sermos uma referência para os outros e dar-lhes ideias também.

B: Das ferramentas que utilizam, por exemplo, as redes sociais, há mais algumas ferramentas que utilizem na área da comunicação?

M: Às vezes utilizamos as *newsletters* também. Mas principalmente são as redes sociais e os comunicados à imprensa. São os “old school”.

B: Algumas ações de comunicação ou campanhas particularmente relevantes que queira partilhar?

M: Não, assim de repente não me lembro de nada. Todas são muito importantes, nós também fazíamos muitas apresentações à imprensa, parceiros e clientes especiais nos restaurantes. Estamos sempre a tentar inovar, ligarmo-nos à cultura, à arte e ter eventos e decoração também sempre ligados ao meio artístico porque achamos que gastronomia faz parte da cultura, gastronomia, vinhos, pastelaria, a música. Tudo isso é tudo muito importante para nós. Nós habitamos um mundo dentro do 100 Maneiras que é um mundo muito interessante, que é outro mundo. Não é apenas um restaurante, somos uma família do mundo e gostamos de ter o mundo dentro de nós e, portanto, fazemos muita coisa, muito diversas. Tentamos estar sempre atualizados e sempre a falar de dentro para fora, trazer as pessoas de fora para dentro, ser inclusivos. E portanto, somos muito dinâmicos.

B: Dentro da comunicação que é feita, como diria que se avalia o impacto da comunicação? Ou seja, como é que normalmente ao nível do Grupo 100 Maneiras é avaliada a comunicação? Imagine que fazemos uma campanha para apelar ao desperdício alimentar, como é que acha que se avalia esse impacto?

M: É muito difícil, porque é muito difícil avaliar o impacto. Não é com likes nas redes sociais que se avalia o impacto, até porque as pessoas podem gostar muito e não fazer nada, não é? É muito difícil avaliar o impacto. O que eu acho é que nós, plantando sementes, um dia a árvore cresce. É nessa lógica, sem pensar no imediato efeito, no efeito imediato das coisas que fazemos o nosso trabalho. Portanto, eu acredito que as sementinhas que a gente vai espalhando as sementinhas e que o vento as leva um bocadinho a todo o mundo e que elas um dia vão ser várias árvores e isso pode ajudar ao oxigénio do mundo. Isto é uma metáfora claro, não tenho ambições estratosféricas, mas acho que a sementinha vai-se disseminando. E portanto, um dia, essa semente vai ser uma árvore e é isso que nós queremos, mesmo que não saibamos que as nossas sementes sejam árvores no futuro, não interessa, fazendo com o coração e fazendo com as intenções certas, eu creio estar certo.

B: Agora, para terminar, pedia se podia contar um pouco sobre a história do grupo. Neste caso, mais especificamente, do Bistro e do 100 Maneiras. Quando abriram, quais são os valores, o conceito... Muito resumidamente.

M: Como eu disse no início, o primeiro 100 Maneiras foi em Cascais, era um grupo diferente, sobretudo o Ljubomir quase sozinho, foi à falência, abriu um novo restaurante com este nome e com amigos, com este grupo que se chama “Low Cost Food Concept”. Em 2009, em janeiro de 2009, fui integrar a equipa como amiga para tentar ajudar a dinamizar, na altura tinha nascido o Facebook em Portugal e quase ninguém usava o Facebook. Como era jornalista, tinha muitos amigos na imprensa e começou assim. Mas a filosofia do 100 Maneiras foi implementada pelo Ljubo e eu não tive nenhuma intervenção, que é aquela que eu já contei, do menu único “low cost” com produtos do dia e concentrados nas reservas que existiam e todos os dias ele ia ao mercado comprar. E foi um sucesso, ganhou vários prémios. Ele conseguiu pagar toda a dívida do anterior restaurante com este mini/micro restaurante. Portanto, aquilo que a gente chama “Fénix do Ljubomir”. E de facto, a partir daí tudo começou a correr relativamente bem e passado uns meses, o Ljubo foi convidado a ser um dos chefs a representar Portugal num festival super importante gastronómico no Canadá, em Montreal. Eu fui com ele, fui fazer reportagem também e lá criámos o conceito do Bistro basicamente. Quando vimos uns restaurantes que se chamavam “SuperClubs”, que eram restaurantes onde se comia muito, muito bem e se bebia muito, muito bem e se dançava muito, muito bem. Basicamente eram restaurantes com tudo e achamos aquilo fenomenal, porque não abrir em Lisboa? O Ljubo já andava atrás daquele espaço, que era o antigo “Bachus” há muito tempo. O Ljubo tinha aquele sonho de ficar com aquele restaurante, conseguiram e mal conseguimos fazer as obras, que também demoraram o dobro do tempo e o dobro do dinheiro, implementámos este conceito que na altura não existia Portugal. Porque normalmente em Portugal quando ias comer bem, não era um ambiente fixe, não havia boa música, não sabia assim tão bem, era só boa comida. E o contrário também acontecia que é, ias pelo ambiente, ou pela música, ou pela bebida e depois a comida era uma porcaria. Conseguimos encaixar este conceito, também não havia bar de “cocktails” e restaurantes, aliás havia um ou dois bares de “cocktails” fora de restaurantes e o único bom era do ??????. Foi ele que nos fez consultoria para o nosso bar, queríamos o melhor bar de cocktails. Juntámos tudo, pusemos nos “shakers” e saiu o Bistro 100 Maneiras, que ainda hoje continua a ser um dos sítios incontornáveis para quem quer isto que acabei de dizer. Comer, beber, estar, ouvir bem e sentir-

se em casa e estar descontraído. É muito diferente do outro, que também é descontraído e informal, mas é um “fine dining”. Depois, o Bistro acabou por ganhar um dos maiores prémios do mundo para restaurantes deste tipo, que é da revista Monocle, foi mesmo considerado o melhor restaurante do mundo pela Monocle em 2017. O que nos honra, muito, muito, muito, porque é exatamente o prémio que motivou ao conceito que nós criamos. Sete anos depois de ter aberto o Bistro, ganhamos um prémio que basicamente validou que a nossa ideia fazia sentido. Ainda hoje e agora vou-te dizer isto mas não podes dizer a ninguém, a Madonna escolhe o nosso restaurante, o Bistro, para festejar o seu aniversário, é um exemplo de todo o mundo e ela já não mora em Lisboa sequer. Portanto, ela vem a Lisboa propositadamente para comemorar o aniversário e vai comemorar no nosso restaurante. Acho que isto quer dizer qualquer coisa, somos muito orgulhosos disso. Depois, o restaurante de “fine dining” estava a precisar de ser um novo espaço. Era muito pequenino, não tinha condições, sobretudo a cozinha. Ninguém acreditava que saíam de lá dez pratos de menu degustação, às vezes de quarenta lugares, portanto quatrocentos pratos por noite naquela “micro cozinha” e há muito tempo que o Ljubo queria mudar. Então compraram um espaço mesmo ao lado que ele também andava a namorar há muitos anos. E basicamente tivemos quatro anos a viajar para todo o lado do mundo para fazer pesquisa para esse novo restaurante. Também se atrasou muito, essas obras não eram suposto demorar quatro anos, mas enfim, duraram muito. Mas quando abriu, também abriu exatamente tal e qual como o Bistro, mas ainda mais maduro, com uma ideia muito sólida do que queríamos para ali e a sustentabilidade era a prioridade número um. Fizemos não só um menu de degustação, mas vá dois e meio, que é um menu que se chama “A História” e um menu igualmente grande, só que vegetariano com atenção sobre a questão da sustentabilidade. E depois uma versão curta, que se chama “O Conto” porque é de facto um menu muito extenso e nem toda a gente tem tempo e capacidade de comê-lo todo. Foi todo pensado, não só por ser uma história contada na primeira pessoa e cada prato é uma história pessoal do Ljubo, mas também do Manuel Maldonado ou do Luis Ortiz. Mas também como tudo o que está no restaurante foi feito com estas bandeiras todas da sustentabilidade, aquilo que falei já das tintas de beterraba, não imprimir menus sem utilizar as tintas certas, de falarmos de temas que nos interessam nas casas de banho ou discursos de, por exemplo, o Martin Luther King. Ou seja, não é só um restaurante onde se vai comer, tem uma série de histórias que queremos contar também. Pronto, e basicamente é isso.

B: Pode indicar em que ano abriram o Bistro e o Restaurante?

M: Então o primeiro 100 Maneiras em Lisboa abriu em janeiro de 2009, o Bistro abriu em setembro de 2010 e a reformulação do restaurante de “fine dining”, o 100 Maneiras no Bairro Alto, foi em 29 de fevereiro de 2019, dez anos depois da abertura do primeiro.

Entrevista 4

Laura Patrício - Gestora no Departamento de Comunicação do Grupo 100 Maneiras

B: Em primeiro lugar, o nome e a função que desempenha no 100 Maneiras, no grupo 100 Maneiras.

L: Uma boa questão. Laura Patrício e trabalho no Departamento de Comunicação e Imagem.

B: Agora falando um pouco sobre as medidas para reduzir o desperdício alimentar, o que considera ser o desperdício alimentar? E se considera que há desperdício alimentar no setor da restauração?

L: Desperdício alimentar, o que eu considero ser desperdício alimentar? Todo o alimento, todos os alimentos que vão parar ao lixo. Não sei definir melhor que isso honestamente. Se eu considero que há desperdício alimentar na restauração, sim, considero que há desperdício alimentar na restauração, nas cozinhas de nossa casa, nos supermercados, em toda a cadeia alimentar existe desperdício alimentar.

B: Ou seja, também considera que existe desperdício alimentar nos restaurantes do grupo 100 Maneiras? No Bistro 100 Maneiras e no Restaurante 100 Maneiras?

L: Segundo eu sei, não sei se agora o compostor está em funcionamento. Se o compostor estiver em funcionamento como é suposto, o desperdício alimentar neste momento será extremamente reduzido, porque quase tudo o que são alimentos podem ir para esse compostor e ser convertidos em composto que é utilizado na agricultura.

B: Acho que não está a ser utilizado, supostamente estão a fazer para voltar a utilizar, mas acho que agora não está a 100%.

L: Normalmente há sempre uma parte de desperdício. Por mais que nós tenhamos uma cozinha, e estou a falar como se não fosses do 100 Maneiras, que procura combater o desperdício utilizando todas as partes dos animais, dos legumes, das frutas. Trabalhamos com menu de degustação também para evitar o desperdício. Trabalhamos com produtos sazonais, que também é uma forma de combater o desperdício alimentar, mas existe sempre uma parte muito difícil de

controlar e muito difícil de gerir do desperdício alimentar. É aqui que o compostor entrava e voltará a entrar. Eu acho que deve estar só em *standby*, e era o que nos permitia ter um desperdício quase zero nos restaurantes.

B: Isso relativamente ao Restaurante 100 Maneiras. E em relação ao Bistro, também acontece a mesma situação com os menus?

L: Sim, em relação ao Bistro, agora temos o menu diário que nos permite também escoar produtos. Se tivermos recebido um peixe de cem quilos, a melhor forma de o escoar é pôr no menu diário e evitar o desperdício. Temos pratos, por exemplo, com muitas bases, muitos caldos, muitos molhos que utilizam as cabeças do camarão, as espinhas, os ossos... Fazemos o “demi glace”, que é um molho completamente à base de ossos e cartilagens e, portanto, tudo é aproveitado ao máximo. Os caldos de legumes, que são feitos com as cascas dos legumes. Aliás, o Ljubo, quando ainda estava no “Pesadelo na Cozinha”, em que visitava os restaurantes, o caldo dele de desperdícios foi um sucesso do caraças, toda a gente queria a receita. Portanto, essa filosofia de utilizar cada produto ao máximo, desperdiçar o mínimo, está presente em todos os restaurantes do grupo, de uma forma ou de outra.

B: Relativamente à frase “um restaurante 100% sustentável é uma utopia”. Concorda ou discorda?

L: Não sei se tem de ser uma utopia. Acho que um restaurante cem por cento sustentável é muito difícil de alcançar. Eu ainda não o conheço, mas quero acreditar que é possível.

B: Existe alguma certificação de que tenha conhecimento, que seja exigido aos restaurantes para que sejam oficialmente considerados sustentáveis?

L: Para que sejam “oficialmente”?

B: Sim. Aquela Estrela Verde, do Guia Michelin, por exemplo.

L: Sim, há a Estrela Verde da Michelin, o Mesa Marcada também tem um prémio agora de sustentabilidade. Mas isso não são bem “oficiais”. São distinções, são prémios, mas não é um selo oficial.

B: Não é um certificado.

L: Não é um certificado. Eu não conheço o certificado, não sei se existe, boa questão. E quais são os critérios, não é? Pronto, deve haver uma lista de não sei quantos pontos acima de um mínimo para poder ser considerado sustentável.

B: Sim, é algo que também tem de ser sempre de ano a ano voltado a conferir se realmente tem sido seguido, se não tem. Portanto é uma certificação um bocadinho difícil. A próxima pergunta: é rentável ser um restaurante sustentável?

L: É muito rentável ser um restaurante sustentável. Bem, vamos começar na parte ainda antes da cozinha. Uma iluminação sustentável é uma iluminação que vai consumir menos energia, logo é uma iluminação mais barata. Se tiveres torneiras sustentáveis com redução do fluxo, vais poupar água, se não utilizares plásticos de utilização única e apostares em coisas reutilizáveis em embalagens reutilizáveis, vais poupar também recursos aí. Portanto, a nível de fora da comida em si, das infraestruturas de um restaurante. Aliás, quando nós pensamos na sustentabilidade, temos de pensar na sustentabilidade não só ambiental, mas também social e financeira. A sustentabilidade é vantajosa para os restaurantes. Depois, em termos de produto, obviamente, é muito mais sustentável financeiramente utilizar da cabeça à cauda, do que tirares os lombos e o resto é desperdiçado. E isso com todos os produtos, falamos de carne, mas podemos falar de frutas, legumes, de tudo. A questão dos produtos da época, que exigem menos recursos também do meio ambiente, são mais sustentáveis, também acabam por ser mais baratos. Os produtos na época são mais baratos e, portanto, também é financeiramente mais sustentável sermos ambientalmente sustentáveis. E depois a sustentabilidade ambiental também é uma sustentabilidade social, quando apoia os pequenos produtores que trabalham de forma não intensiva e que favorecem meios de produção extensivos, estás a apoiá-los economicamente e, portanto, acaba por ser também sustentabilidade social.

B: Consegue de alguma forma ser mais sustentável e acaba por ser rentável para todas as fases da cadeia.

L: É muito rentável. Mesmo na época em que tu tens o produto no seu melhor, em termos de

sabor, de textura, de preço. Tu podes preservar o produto, fazer pickles, por exemplo, e tens ali recursos para uma data de tempo.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração? Se sim, quais?

L: Olha, foi um filme conseguir, por exemplo, o compostor. Porque as coisas dos compostores deitam cheiro. Isso já foi há algum tempo, agora as câmaras até dão pequenos compostores e assim. Mas nem sempre é fácil, burocraticamente, conseguires ser sustentável. Mais entraves, às vezes é preciso um investimento maior inicial, ou seja, é mais sustentável financeiramente, mas pode ser mais caro e, portanto, nem sempre é fácil fazer esse investimento inicial. Não sei se existe algum tipo de apoio para as casas. Sei que existe para nós, pessoas individuais, sei que existem apoios, mas para os restaurantes não sei se existe.

B: Passando para a comunicação na mudança social, como é que diria que se pode comunicar para apelar à mudança em relação ao desperdício alimentar?

L: Isso é uma das nossas grandes bandeiras nos 100 Maneiras e tentamos gerar “awareness” primeiro. Ou seja, é preciso informar primeiro as pessoas, as pessoas terem noção do problema e conhecerem as soluções para poderem, para podermos gerar mudanças. Porque ninguém muda se não souber como é que pode mudar, não é? Acho que tentamos um bocadinho inspirar as pessoas à mudança através de sugestões. Por exemplo, durante a pandemia, uma coisa que fizemos, não nos restaurantes, partilhamos muitas receitas “zero desperdício”. Partilhamos a receita dos caldos de cascas, dos caldos dos legumes. Partilhamos assim várias receitas de cenas simples, com sabor e que evitassem o desperdício. Falamos muitas vezes sobre isso, da forma como utilizamos o animal inteiro. Por exemplo, na nossa cozinha tentamos inspirar as pessoas a fazer um bocadinho o mesmo.

B: Ou seja, explicando de alguma forma o que é feito nos próprios restaurantes, tentar que as pessoas compreendam e também possam replicar ou tentar aprender.

L: Além disso, tentamos associar a marcas e parceiros que tenham um bocadinho a mesma filosofia que nós para tentar potenciar também essa mensagem. Por exemplo, no caso das fardas do Bistro. Não é desperdício alimentar, mas é sustentabilidade na mesma. Estamos a trabalhar

com o “We the Knot” que é uma marca portuguesa que faz a “slow fashion” em vez da “fast fashion”, que é roupa para durar. É roupa produzida em Portugal e eu acho que é de algodão orgânico e pronto, é roupa que é produzida para durar anos e anos. Na loja também associamo-nos a muitos parceiros com princípios de sustentabilidade, como os cinzeiros da “Beata Aqui”. Divulgamos ações sustentáveis, como a recolha de beatas que aconteceu agora neste ano. Portanto, nós não somos só, ou seja, não divulgamos coisas só a nível de comida, a mensagem a ser sustentável na cozinha e fora dela.

B: Como referiu, o departamento de comunicação pode apelar à mudança social. De que forma é que o restante staff que está diariamente nos restaurantes, também podem apelar a essa mudança?

L: Sim, pode. Eu acho que às vezes até podem ter um impacto mais forte por ser “o cara a cara” e podem chegar às pessoas de outra forma. Acho é que, muito honestamente, há uma rotatividade muito grande nas equipas, na restauração. É muito difícil conseguir que a mensagem se mantenha, ou seja, formar uma pessoa leva imenso tempo e às vezes não é fácil conseguir esse tempo com toda a gente como queríamos, para que a mensagem seja transmitida. De qualquer forma, todo o staff de sala está vestido pelo “We the Knot” e portanto já levam a mensagem, vestem literalmente a camisola. E depois eu acredito que no *briefing* lhes passem informações sobretudo sobre o menu diário, que vai mudando, e que eles sejam capazes de transmitir aos clientes e que essas informações incluam algumas noções de sustentabilidade.

B: E sente que há mais a ser feito em termos de comunicação, que se foque mais na sustentabilidade e no desperdício alimentar?

L: Sim, eu acho que sim. Sempre com cuidado, porque eu tenho muito medo do “greenwashing”. E, portanto sim, há sempre mais que podemos fazer, mas respeitando aquilo que é a verdade, aquilo que nós fazemos realmente nos restaurantes. Claro que podemos sempre querer fazer mais e melhor, mas com verdade.

B: Certo. E considera então que o papel da comunicação ajuda a combater o desperdício alimentar e a contribuir para a mudança social no trabalho que desenvolve?

L: Sim, considero. Não só na comunicação para fora, mas a nível também de comunicação

interna, mesmo dentro da empresa. Fazemos sempre um “forcing” grande em optar pelos caminhos mais sustentáveis. Sempre que possível, em tudo. Esta comunicação, por exemplo, quando foi a abertura do 100 Maneiras, nós tivemos várias sessões de formação com a equipa. A Mónica conduziu um dos módulos, a Mónica diretora de comunicação, em que falou sobre a filosofia do novo 100 Maneiras e a sustentabilidade é um dos grandes pilares. Isso foi comunicado a toda a equipa na altura, portanto essa comunicação interna é feita com toda a equipa e tentamos sempre para dentro também incentivar essa sustentabilidade. Nós até estávamos a tentar, por exemplo, na loja que, não sendo do restaurante, é do Ljubo, estávamos a tentar até abrir caminho ali na cena dos prazos de validade. Ou seja, há uma diferença entre o “consumir até” e o “consumir de preferência até”. Isso também é desperdício alimentar, aliás é uma das grandes causas de desperdício alimentar. E a nós custa-nos muito termos aqui produtos que deixamos de vender por causa de um prazo que não é um prazo real. É um prazo que temos de colocar por lei, mas que não corresponde à verdadeira qualidade do produto. E, portanto, estávamos até a tentar criar uma área onde pudéssemos vender esse produto ou escoar de alguma forma produto que ainda tem qualidade, mas que já se encontra fora do seu prazo ótimo de consumo, segundo a lei. Lançámos então esta questão também nas nossas redes sociais, perceber de que forma é que as pessoas estariam dispostas e qual é que é a abertura das pessoas para consumir produtos fora do seu prazo ótimo de validade. Eu honestamente acho que as pessoas ainda não estão muito disponíveis para isso. As pessoas vão começando a ficar um bocadinho mais sensibilizadas para a mudança, mas é isso. O papel da comunicação é esse, insistir e desmistificar também, porque às vezes as pessoas não sabem que por o consumir “de preferência”/”até” não vão ficar doentes, por comer aquilo um dia depois ou até um mês depois. E o papel da comunicação é esse, é espalhar informação, é também sensibilizar de alguma forma, entre aspas “comover”. Tem de haver uma parte de informação e também tem de haver uma parte de sensibilização, mais emocional, mais afetiva de tocar as pessoas. Há aquela cena que é tipo “tu só cuidas daquilo que tu amas”. E então queremos que as pessoas se apaixonem um bocadinho por esta mensagem de sustentabilidade para serem levadas a agir. Acho que o papel da comunicação é muito fixe.

B: Aquela questão que estava a referir relativamente à rotatividade das equipas e ao facto de inicialmente a Mónica ter tentado explicar o conceito... O facto de haver rotatividade, se

calhar poderia ser algo que eventualmente gostariam de continuar a manter, mas que acaba por não ser possível?

L: Eu sei que nós temos. Tínhamos. Não sei com quem é que tu podes confirmar nesta altura, mas nós tínhamos um manual que toda a gente recebia. Para todo o novo staff que entrava, havia um manual do colaborador. Tinha o organograma da empresa, os valores e isso é capaz de também ter qualquer coisa sobre a sustentabilidade. E se tiver, que eu acho que deve ter, ele já me passou pelas mãos, mas eu já não me lembro porque já foi há muito tempo. Pronto, é uma forma de passares um bocadinho a mensagem a toda a gente. Mas claro que é diferente uma pessoa dar uma vista de olhos, num manual ou receber ali uma formação como tivemos oportunidade de fazer na abertura do 100 Maneiras.

B: Pois, isso se calhar também faz a diferença na forma como os próprios empregados de sala ou o staff abordam os clientes nesse aspecto. Relacionado com o departamento de comunicação, os restaurantes do Grupo 100 Maneiras têm um departamento de comunicação ou de relações públicas?

L: Sim, de comunicação.

B: Quantas pessoas integram o departamento?

L: Três, com outros colaboradores externos, de imagem, de design.

B: E de sustentabilidade, existe algum departamento?

L: Não existe.

B: A Mónica referiu que existe apenas uma pessoa que poderá estar mais relacionada com isso.

L: A Inês não é? Que trabalha um bocadinho como consultora.

B: Relativamente a este departamento de comunicação, é desenvolvido algum plano estratégico de comunicação?

L: Não é desenvolvido um plano anual, mas é desenvolvido com alguma regularidade, de uma forma mais informal. Debateremos estratégia várias vezes, de uma forma mais informal.

B: Procuram apelar ao tema do desperdício alimentar na comunicação desenvolvida? De que forma?

L: Eu acho que sobretudo destacando exemplos e boas práticas da nossa cozinha. No caso dos restaurantes.

B: Quais são os públicos que consideram estratégicos? A pergunta é perceber se existe algum grupo de pessoas para quem normalmente os restaurantes comunicam. Ou seja, se existe uma definição de grupos ou se comunicam mais para um público em geral?

L: Do grupo?

B: Sim, neste caso aqui o foco é mais o Bistro e o 100 Maneiras, mas tentando falar do departamento de comunicação.

L: Nós sabemos que quem nos segue tem normalmente mais de 25 anos, talvez, e estarão abaixo dos 65. Será por aí, mas quer dizer, não tentamos afunilar a nossa comunicação por isso. Privilegiamos o português, embora tenhamos muitos clientes estrangeiros, mas publicamos o conteúdo, e no site a comunicação é toda bilíngue, privilegiando sempre o português, o português vem sempre primeiro.

B: Quando algum ou alguns eventos aconteceram, não há nenhuma estratégia mais vincada ou mais específica para algum grupo etário?

L: Quando fazemos promoções nas redes, quando fazemos conteúdo patrocinado, afunilamos mais as idades.

B: E que ferramentas de comunicação é que usam?

L: Redes sociais, plataformas de avaliação *online*, Google, *website*, já fizemos email marketing, mas há muito tempo não fazemos. É sobretudo isso. Fazemos publicidade também, agora temos o Google Ads. É muito à base da internet, sim. Felizmente temos muito conteúdo editorial

geralmente a circular sobre nós e, portanto, não temos de investir em divulgação paga nos meios tradicionais.

B: Alguma ação ou ações de comunicação ou campanhas particularmente relevantes que achasse importante partilhar?

L: Quando foi a abertura do 100 Maneiras, convidámos uma data de amigos, toda a equipa e assim toda a gente à mesma hora colocou os “cornos” do 100 Maneiras no Instagram, ao mesmo tempo, à mesma hora. Pronto, então o Insta ficou cheio de “corninhos”.

B: Mas havia essa informação de que estava relacionado com a abertura do restaurante ou simplesmente partilharam?

L: Eu acho que dissemos às pessoas por que motivo era. E foi muito giro e funcionou muito bem, gerou muita curiosidade.

B: Durante a pandemia, no perfil do Ljubo, postaram as receitas do desperdício. Há alguma outra que considere importante realçar?

L: Eles fizeram um festival nessa altura da pandemia que era o “Love Hate”. Foi um festival online gratuito, imensos amigos colaboraram e acho que o Ljubo nessa altura também deu receitas anti-desperdício. Não posso garantir, mas tenho quase a certeza que o fez. Concordo que também foi uma coisa gira e com bastante alcance. Mas assim, campanhas mesmo, nós não fazemos assim grandes campanhas, nós temos uma comunicação muito regular.

B: E sobre algumas campanhas de comunicação, mais de comunicação?

L: Nós já fizemos tanta coisa, honestamente. Felizmente as cenas geralmente até têm bom impacto. Agora há muita concorrência, mas ainda bem que já abrimos há muitos anos porque deu para conquistar o nosso lugar. Mas sim, nós tivemos imensos eventos que promovemos, o Bistro sempre teve muitos eventos diferentes ligados ao cinema, ligados aos vinhos. Tivemos um ciclo de cinema no Bistro, por exemplo, em que era transmitido o filme, era projetado na parede e o menu era inspirado no filme, o que foi super comunicado. Tivemos eventos de vinhos, tivemos um leilão solidário no Bistro também. Foram tudo coisas que foram bastante comunicadas, um Festival da Baunilha.

B: Que outros projetos abordaram o tema da sustentabilidade?

L: Temos uma secção das notícias no site, ou seja, algum do conteúdo que poderia ir para a revista acaba por ir para a secção das notícias. E depois, há muita vontade, há muitas ideias, mas é uma equipa muito pequena e, portanto, é difícil concretizar todas as ideias que temos.

B: De que forma é que se avalia o impacto da comunicação? Como é que se avalia hoje em dia o impacto?

L: No geral, certo?

B: Sim.

L: É assim, o que é que nós fazemos? Nós tentamos ver as métricas e tentamos perceber um bocadinho, também, o feedback das reservas. Não podes medir todas as conversões, não é? E então também tentamos saber um bocadinho o feedback das reservas. Depois medes também a tua presença, por exemplo, nos media. As referências ao Bistro e ao 100 Maneiras fora dos media e também nas redes sociais. Partilhas de clientes. Eu acho que é assim.

Entrevista 5

Maldonado Maldonado - Chefe Executivo do Grupo 100 Maneiras

Beatriz (B): Qual o seu nome e a função que desempenha no grupo.

Manuel (M): O meu nome é Manuel Maldonado, sou o chefe executivo no 100 maneiras. Em termos de funções o meu trabalho é tomar conta das equipas, trabalho mais sobre as pessoas e agora menos sobre a cozinha. Já tem muita preponderância depois em todo o trabalho que sai cá para fora.

B: O que considera ser o desperdício alimentar?

M: A definição de lixo considero-a um bocado incompleta e como nós tratamos o lixo é a energia mal aproveitada. Energia aqui falamos de comida, uma que pode ser consumida pelos trabalhadores na refeição que nós damos, ou que ainda pode ser vendida ao cliente como produto.

B: Considera que há desperdício no setor da restauração?

M: Claro que há.

B: E relativamente aos restaurantes do grupo 100 maneiras, Bistro e Restaurante 100 Maneiras?

M: Tentamos reduzir ao máximo isso.

B: Que medidas têm sido implementadas para combater o desperdício alimentar?

M: A grande mudança que houve foi termos uma carta, um menu do dia no Bistro, que nos permite sermos quase uns camaleões e todos os dias mudamos o menu um pouco. E conseguimos reaproveitar muita coisa que não conseguimos usar no 100 maneiras, isto agora mais recentemente.

E também nós temos um trabalho muito próximo com os agricultores. Nós fazemos um encontro, mais ou menos ao final da temporada e decidimos os produtos que queremos usar para o resto do ano, e produtos específicos que lhe pedimos. Tendencialmente compramos a produção toda, é mais ou menos acordo de cavalheiros. Às vezes o produto acaba por ser um bocadinho mais do que nós conseguimos vender na altura, enquanto o produto é fresco, temos esta parte também de tratamento do produto, seja em conservas. Agora estamos com um excedente de habaneros, uma malagueta que foi produzida para o Carnal, mas o Carnal não consegue escoar esse produto,

agora e estamos a tentar fazer um molho picante para vendermos aos clientes, uma forma de conservar, mas também de continuarmos a fazer dinheiro.

B: E relativamente ao 100, algum exemplo?

M: No 100 o aproveitamento das proteínas, ou seja, um restaurante que tem um menu de degustação, maioritariamente as pessoas comem todas a mesma coisa. Tentamos usar só as partes mais nobres dos animais de certa forma, tínhamos sempre muito desperdício ao final, e agora o Bistro consegue usar as cabeças dos peixes os rabos, as barrigas, há sempre uma coordenação muito grande entre as equipas de forma a mandarmos o mínimo de coisas fora e conseguirmos aproveitar tudo neste momento. Todo o peixe que vem lá de cima é transformado cá em baixo, e se calhar de um peixinho que antigamente fazíamos um prato a servir no restaurante, conseguimos fazer 5 ou 6 pratos com o mesmo produto.

B: Foi referido com outras pessoas com quem falei, como por exemplo a Mónica, a questão do compostor. Ainda está em atividade, está a ser utilizado?

M: Nós temos o compostor, sofremos um pouco durante a pandemia, porque não tínhamos staff para o pôr a trabalhar e agora estamos a tentar voltar a reiniciar. O compostor permite que todos o desperdício alimentar, falamos de produtos que já não podem ser consumidos, não podem ser transformados em mais nada, seja restos dos pratos dos clientes, até as próprias cascas de batata. O resultado final dos caldos, continua a haver ali algum desperdício. Esta máquina permite transformar em 24 horas com processo sistemático de calor, consegue transformar estes rastos alimentares em composto orgânico. De certa forma mantemos aqui alguma relação com os nossos produtores, não é um composto que seja fácil pôr na Terra e saber o nível nutricional que tem, o que vai resultar na Terra. Não é fácil para um produtor decidir usar aquilo, para crescer as alfaces tem que ter um processo antes de mistura com outros compostos orgânicos para melhorar, mas reduzimos muito, até porque nem que seja por essa razão, nós mesmo no produto final conseguimos mandar fora para pôr no lixo a combustão está feita, e temos muito menos volume de lixo, o lixo já não cheira mal porque não tem humidade, está completamente desidratado.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia, concorda ou discorda?

M: Depende onde está o restaurante. É muito difícil. Em cidade, um restaurante que sirva muitas

refeições pode ser 100% sustentável sem ser muito caro. Mas existe a possibilidade de, fora de Lisboa, com outras condições, a servir poucas pessoas.

Em Portugal, onde pusesse as minhas mãos no fogo, não sei. Mas já ouvi que o restaurante Esporão está a fazer um grande trabalho, mas mais uma vez está fora da cidade.

Mas em termos de filosofia do produto que se... Claro que as nossas ações dentro do restaurante também contam muito, há medidas aqui, por exemplo nós gastamos um pouco mais dinheiro nos containers que são umas medidas oficiais em cozinha, são feitos em inox para deixarmos de usar tanta película aderente para embalar as coisas, tentamos, insisto muito com eles a pensarem duas vezes antes de fecharem coisas a vácuo, porque muitas vezes está a usar-se um plástico para utilização única, sem sentido. Esta carta também nos permite, esta carta do dia a dia, por exemplo, aqui no Bistro também nos permite reduzirmos muito essa utilização dos sacos de plástico, deixa de haver produções muito grandes. Como é tudo feito no dia, não implica tanto produzir para gastar. E a mentalidade das pessoas também, de sentirem responsabilidade por tratar o produto e não mandar fora, de se habituarem a receberem 70 kg tomatilho numa semana e de ser processado para ser conservado para gastar durante o Inverno, porque a produção de tomates do Carnal, a mesma coisa de fazer os pickles, a mesmo a forma de os conservar, já ganhamos aqui uma dinâmica um pouco diferente que era eu peço só aquilo que eu quero para gastar esta semana, já temos outra mentalidade, usamos o verão para aprovisionar os produtos, produções para o Inverno, porque são coisas que não conseguimos gastar, e temos a certeza de onde é que vem o produto, como é que é produzido e como é que nós o acondicionamos aqui dentro, e queremos que isso também se reflita no resultado final.

B: Tem conhecimento de alguma certificação que seja exigida aos restaurantes para que sejam oficialmente considerados sustentáveis?

M: É capaz de ver alguma certificação do quilómetro zero, mas eu sou um bocado cético, porque a maior parte certificações existem para controlar aquilo que se faz, de certa forma, eu gosto mais de acreditar nas pessoas, conhecer as pessoas. E uma certificação consegues sempre contornar, fazer para que aquilo correu bem mas depois descuras tudo o resto. E aqui, tentamos mesmo fazer as coisas bem feitas.

B: Considera ser rentável ser um restaurante sustentável. Porquê?

M: Sim, conseguimos transformar o que antigamente seria lixo ou a comida de staff em dinheiro,

essa é uma das primeiras razões, claro que as pessoas que trabalham no restaurante tem que ter uma perceção diferente do que é o produto, e tem que ter mais conhecimento do que a generalidade.

Agora temos um trato com o fornecedor de carne, compra as vacas inteiras, as partes premium nós compramos uma ou duas peças, mas o que compramos são as partes todas que ele normalmente venderia para hambúrguer, que são produtos cheios de sabor, mas que não tem tanto valor no mercado, e nós conseguimos transformar isso aqui, e dar-lhe outra vida. São cortes que lá fora sempre foram muito usados, mas que em Portugal muitas vezes eram chamados cortes do talhante, que o talhante levava para casa para comer, porque as pessoas só queriam ou o bojador ou a perna, isto no caso das vacas. No caso do porco, também vamos comprando um ou dois porcos por ano, vamos desmanchando a carcaça toda e vamos vendendo os cortes que nos apeteça, que queremos. Muitas vezes também compramos dianteiros inteiros, compramos traseiros de vacas, são cortes já muito grandes e usamos isso para tártaros e carnes picadas para o patê que servimos no início da refeição. A gordura da vaca também a usamos toda, desmanchamos a gordura toda, derretemos, temos umas “batatas à Bistro”, em vez de estar a usar um óleo ou outra coisa para assar as batatas, usamos a gordura de vaca.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração? Se sim quais?

M: Acho que o maior entrave é o desconhecimento das pessoas das práticas normais, já nos habituámos a ter tudo com tanta facilidade que depois mudar essa mentalidade, acaba por ser.... Isto da parte dos trabalhadores, dar-lhes essa formação, pode ir desde a separação do lixo, as pessoas não saberem para onde vai o plástico, para onde vai o papel que já tem gordura, para onde vai o papel que não tem gordura, a outra fase que a barriga do peixe não vai para o lixo, que com a espinha do peixe também se pode fazer um caldo a seguir. São coisas que muitas vezes parecem básicas, mas alguém que entra novo aqui dentro da cozinha não sabe.

B: Então sente que desde que começou a cozinhar tem sido mais vezes falado sobre o tema do desperdício alimentar, a nível das pessoas mais novas que chegam à cozinha?

M: Imagina, quem trabalha dentro de cozinha, ou tem vontade de aprender para além daquilo que lhes ensinaram nas escolas, visto ser um tema quase utópico, fala-se do desperdício numa de controlar custo, não numa de salvar o planeta, reaproveitamento não, cada euro que se deita fora

é 1 euro a menos que tu ganhas no final do mês, e que é uma coisa que faz sentido sim, mas que depois na prática entra-se dentro da cozinha “é pá isto está estragado vai fora”. Perceber o que é que é se estragou para não voltar acontecer, às vezes chega um ponto que as coisas se degradam por uma razão qualquer, outro dia chegou-nos *foie gras*, que viajou já não sei quantos quilómetros, quando chegou ao pé de nós já estava estragado, o que é que vais fazer? não consegues aproveitar aquilo para nada, vais ligar ao fornecedor e dizer que o produto chegou estragado e houve um desperdício alimentar.

Além desse desperdício alimentar a empresa gastou dinheiro a comprar aquele produto, tem que haver aqui... e a indústria alimentar é um pouco dura aqui neste sentido.

B: Falando um pouco sobre a mudança social, como é que se pode comunicar para apelar à mudança social no desperdício alimentar? Como é que considera que essa comunicação pode ser desenvolvida? Para que, de alguma forma, os clientes que vêm aos restaurantes consigam ter um bocadinho mais noção. Noção do trabalho que é feito antes do prato chegar à mesa, mas também depois, noção de como a empresa conseguiu fazer com que as pessoas mudem de opinião e tenham mais consciencialização do desperdício alimentar.

M: Aqui poderia ser, por exemplo, servimos, um *lager* de cabrito, que às vezes vem para o lixo ou esses cortes de carne que ninguém come, ninguém come em Portugal, fora de Portugal, as pessoas acabam sempre por comer em hambúrgueres, os flancos, as rabadilhas, estes cortes menos usuais, menos comuns, e se as pessoas comerem aqui depois chegam a outros sítios e têm vontade de experimentar. A presença no menu pode garantir, suscitar, que de alguma forma as pessoas tenham interesse a provar o que não seja vazia ou lombo, ou porque já provaram nalgum sítio e perceberam que até pode ser bom.

B: Da parte da cozinha, do staff, sente que poderiam fazer também esse papel, ou seja, de alguma forma quando estão a explicar o menu?

M: Eu acho que sim, qualquer pessoa que trabalhe aqui no Bistro ganha um jogo de cintura grande de produtos. São miúdos que viram muito pouco de cozinha na vida, tanto os de sala como os que trabalham na cozinha, e quando passam e veem um menu com sete ou oito cortes de carne diferentes do mesmo animal, saem daqui e quando forem para outro sítio trabalhar vão poder dizer “olha que eu usava este corte no 100 Maneiras, não podemos comprar este corte é

mais barato, super saboroso”, a mensagem vai se espalhando, o que eu vejo mais são eles, tens um miúdo que chega aqui e passado uma semana, sabe o que é que a variedade de cortes.

B: Para além dessa presença no menu e da questão da equipa, sente que há mais alguma forma de poder apelar ao cliente a mudança de comportamento?

M: Acredito que se pode usar este *know how* para trabalhar em redes sociais atualmente, os programas de televisão que o Ljubomir faz, falar abertamente sobre isso. Mas também sou da opinião que quando é o tempo das pessoas aprenderem, elas vão aprender, portanto a seu tempo.

B: Considera que o papel da comunicação o ajuda a combater o desperdício alimentar e a contribuir para a mudança social no seu trabalho?

M: Acho que pode sim, dependendo daquilo que tu queres ver, nós somos sempre bombardeados diretamente com informação, que é o que acontece neste momento, se tu estiveres à procura sobre este assunto, vais ser bombardeado com soluções ou com problemas que estão a acontecer no mundo, se não tiveres não vais receber esse tipo de informação. Portanto, acho que sim, é importante. Mas se eu não estiver à procura dessa informação nos sites essa informação não me chega, que acho é o grande mal, mas agora neste momento recebemos só a informação que queremos ver em geral, sinto que há um grande desinteresse, não só no desperdício alimentar, mas há um desinteresse geral sobre as coisas, as pessoas não querem saber.

Entrevista 6

Luis Ortiz - Diretor Culinário do Grupo 100 Maneiras

Beatriz (B): Qual o seu nome e a função que desempenha no Grupo 100 Maneiras?

Luis Ortiz (L): Sou o Luis Ortiz, sou diretor culinário do grupo e sou mexicano.

B: O que é que significa ser diretor culinário?

L: Sou responsável pela criatividade dos restaurantes, implementação de pratos novos, menus novos, conceitos novos, ter a certeza que esses pratos novos sejam bem feitos.

B: Passando para a temática do desperdício alimentar, o que considera ser o desperdício alimentar?

L: O desperdício alimentar é, eventualmente, não utilizar o produto na totalidade, por exemplo uma batata, nós no Bistro utilizamos a batata na sua totalidade, a carne para fazer algum tipo de puré, staff ou qualquer coisa, mas o que mais se vende são as cascas de batata, que normalmente as pessoas, descartam, deitam fora e nós utilizamos essas ferramentas, essas coisas, essa imaginação, para não ter esse desperdício alimentar.

B: E considera no geral que há desperdício no setor da restauração?

L: Sim imenso, há imensas pessoas que não têm o cuidado ou podem ter muito cuidado, mas os menus não foram planeados pensando nisso. Nós antes de fazer um menu idealizamos, é esse o meu trabalho. Idealizo como podemos utilizar na totalidade tudo, seja carne, seja peixe, o que seja, se nós não precisamos de carne no 100 maneiras, arranjo forma de que no Carnal ou no Bistro seja utilizado, para que não seja um desperdício para nós como empresa, para não perder dinheiro, mas também por causa do impacto ambiental que isso pode ter, nós temos que ser conscientes das coisas que utilizamos, tem que ser utilizado, não digo a 100 por cento, isso seria o ideal, mas e se eventualmente uns 95% do produto, é essa a intenção. Infelizmente, não é 100%, mas chegaremos lá, que é para isso que estamos a trabalhar, porque é uma forma para nós cozinheiros, eu falo por mim, fico orgulhoso do trabalho quando o produto é completamente utilizado num restaurante ou nos três restaurantes, basicamente é tu conseguires fechar o ciclo completo, um animal ou eventualmente alguma fruta, algum legume que demorou tempo a crescer e simplesmente estás a desperdiçar porque sim, é um bocado chato. Já tive a oportunidade de trabalhar na Horta e sei o trabalho que dá fazer uma cebola, tirar os produtos.

Obviamente esse respeito pelos produtos é complicado arranjar porque para imensas pessoas é “encomenda a mais” e pronto está feito.

B: E ser sustentável é rentável?

L: Sim, claro que sim, é sustentável, mas também puxa mais pela cabeça, ou seja, é uma forma de explorar mais coisas que eventualmente conseguimos arranjar alguma outra forma de fazer as coisas, uma receita nova ou algum alimento novo, porque sempre estamos a puxar pela cabeça para conseguir arranjar formas de utilizar os produtos de uma forma original, diferente, que nada tenha desperdício que nada vá para o caixote de lixo, já tínhamos imensas surpresas por causa disso.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia. Concorda ou discorda?

L: Depende de muitas coisas, acredito que algum dia nós também chegaremos lá, que é esse o objetivo, obviamente sabemos que há imensas coisas para melhorar, como todas as pessoas, como todos os restaurantes, nós estamos a tentar para que isso aconteça, porque é esse o caminho.

B: Tem noção se existe algum tipo de certificação que seja exigida aos restaurantes para que sejam considerados sustentáveis, ou seja, imaginemos que o 100 Maneiras pratica já sustentabilidade, existe alguma certificação que é dada? Por exemplo, temos a Estrela verde da Michelin, é a única, 50th Best também, há mais alguma?

L: Que eu saiba não.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração. Se sim quais?

L: Eu acho que não, depende das pessoas, da mentalidade e do *mindset*, é mais a forma em que nós vimos as coisas, nós empresa, a ideia da empresa, o que a empresa acredita, eu acho que depende mais dos valores da empresa, ou eventualmente uma ou duas pessoas que estejam a fazer as coisas incorretamente.

B: Passando para a parte da comunicação, como é que podemos comunicar de alguma forma entre a equipa e entre as pessoas de fora também, entre os clientes. Como é que se pode apelar à mudança social dentro do restaurante? Como é que acha que isso pode ser feito? Para apelarmos a que não haja tanto desperdício. Isso já é feito nos restaurantes?

L: Duvido que te consiga responder, sinceramente passar essa informação às pessoas é complicado. Nós temos um prato no menu, algumas pessoas são céticas, não gostam dessa ideia de experimentar coisas novas, porque é sustentável. O prato vai mudando dependendo da estação, atualmente temos puré de beringela, puré de banana fermentada, *chimichurri* e um molho xoxo à base de insetos.

B: Normalmente quando este prato é dado aos clientes, é explicado o conceito de sustentabilidade?

L: É claro que sim, é explicado. Algumas pessoas, não todas, provavelmente as pessoas que são um bocado mais reticentes, nesse sistema são 15 a 20%, que nós tenhamos essa noção. O resto das pessoas pode ficar com essa ideia, mas não demonstra.

B: Da parte dos chefes poderá ser mais difícil apelar à ideia da sustentabilidade e do desperdício alimentar. No entanto por exemplo, se falarmos dos chefes de sala, ou mesmo dos empregados de sala que podem ajudar a fazer esse contacto, pela questão que referiu, neste caso do molho xoxo, quando abordam um cliente, essa poderá ser uma forma de eles eventualmente apelarem a isso?

L: Nós habitualmente explicamos qual é a história e o porquê deste prato, ainda assim, as pessoas às vezes não querem saber, “obrigado, mas não quero”.

B: Sente que há mais a ser feito em termos de comunicação nesta questão do desperdício alimentar?

L: Eventualmente pode ajudar, mas as pessoas que não querem saber nunca vão querer saber, vai mudar se isso tiver ligado a elas, se não têm uma ligação ou essa preocupação. E eu falo isto imenso, a partir que a minha filha nasceu, eu comecei a preocupar-me com isso, porque é o futuro, pode ser um bocado personalizado esse sentimento, mas é uma forma de ver as coisas e eu comecei a preocupar-me a sério com essas situações a partir de que nasceu.

B: Considera que o papel da comunicação ajuda a combater o desperdício alimentar e contribuir para a mudança social no trabalho que desenvolve? Se não existisse uma explicação dos pratos, se não existisse essa relação com o cliente, poderia ser mais difícil abordar estas temáticas?

L: Sim, eu acho que, obviamente, a comunicação do porquê que estamos a fazer as coisas é

mega importante, porque senão as pessoas simplesmente ficam com uma ideia de “olha esse maluco está a por insetos na comida”, e não percebem o porquê, porque em imensos países, um deles o México, os insetos são utilizados como uma fonte de alimento, porque na altura as pessoas não tinham nada que comer. Tinham que arranjar formas de sustentar, forma de comer e descobriram que era bom. Que tinham demasiada proteína, que podiam sobreviver com isso.

B: Desde que começou a cozinhar, sente que existe um aumento de consciencialização acerca deste tema?

L: Já se falava anteriormente, não com tanta força, mas já era falado sim. Na minha opinião. Eu acho que ainda não é suficientemente falado para conseguir mudar alguma coisa, um bocadinho mais rápido ou fazer algumas mudanças melhores para um futuro, eu acho que falta algo mais.

B: Como chefe, neste caso a trabalhar para o grupo de 100 maneiras, considera que estão a ser feitos esforços para ultrapassar ou reduzir o desperdício alimentar, ou podiam ser feitas muitas mais coisas?

L: Eu acredito que neste momento, por enquanto, estou a fazer o que eu consigo fazer. Porque eu literalmente estou a pensar em como não desperdiçar nada, zero, e esse desperdício a pensar nos outros restaurantes. As pessoas normalmente que estão na cozinha pensam OK, vou pôr isto num saco orgânico, vou pôr isto num saco de lixo num saco de plástico e outro no saco de metal ou plástico. Mas não é suficiente, não é suficiente com a separação do lixo, o importante é planificar bem, teus pratos, tuas receitas, teus conceitos e a partir dali conseguir fazer uma ligação entre os restaurantes que tu tens para conseguir aproveitar o produto ao máximo exatamente, é fechar o ciclo. Há coisas que nós aqui por ter a Estrela Michelin, não conseguimos realizar, mas eventualmente o Bistro consegue ou o Carnal consegue, é o que nós tentamos fazer.

B: Que tipo de coisas é que não conseguem utilizar, por exemplo.

L: Imagina, por exemplo, nós estamos atualmente a ter um prato de atum e nós compramos a barriga de atum, a parte que nós, cá no 100 maneiras utilizamos, é a parte mais gordurosa, estamos a falar de 6 kg/ 7 kg de barriga de atum, só conseguimos tirar quase 2 kg. Só o touro dessa parte mais gordurosa. O resto não é tão gordurosa, não é uma qualidade genial, é um excelente atum, obviamente, mas não é da qualidade que nós estamos a precisar, então deixamos o atum e mandamos diretamente para o Carnal, seja para o Bistro, para ter outro tipo de

preparações, outro tipo de pratos aqui o que fazemos é servir o atum cru. Obviamente, tinha que ser da melhor qualidade, não pode ter fibra, não pode ter nada disso.

Entrevista 7

Eugeniu Musteata - Chefe de Cozinha (Bistro 100 Maneiras e Restaurante 100 Maneiras)

Beatriz (B): Em primeiro lugar, o nome e a função que desempenha no Bistro.

Eugeniu (E): Eugeniu Musteata, chefe de cozinha do Bistro e 100 Maneiras

B: O que é que considera ser o desperdício alimentar? Por exemplo na cozinha do Bistro quando é que podemos dizer que há desperdício alimentar?

E: É muito difícil, mas não vou dizer que não há desperdício aqui, quando há talvez seja mesmo por falta de atenção do staff.

B: Há desperdício alimentar na restauração, por exemplo?

E: Há muito mesmo. No Bistro a nível alimentar, pensando como empresa, não o produto, usamo-lo do início ao fim. Eu não te vou dizer assim que atenção que há x parte do produto é lixo, não, portanto, como estavas a dizer, todo o produto que entra na empresa é tudo pensado do início ao fim, falando, por exemplo, no peixe, desde a cabeça até ao rabo é usado na empresa, sendo que o 100 Maneiras, o Michelin, usa mais o lombo, por ser um produto nobre, porque tem que ter um produto semelhante todos os dias. Aqui não, aqui temos carta aberta, temos o produto variável diário. Isso ajuda-nos muito a não ter o desperdício alimentar. E quando há, infelizmente, às vezes pode ser por falta de atenção do staff. Às vezes não temos clientes suficientes para dizer que já está feita, mas também às vezes a falha de desperdício alimentar que podemos ter aqui dentro do restaurante é muito devido ao excesso de clientes ou então à falta de clientes. Estás preparado para dar 100 e deste 80, e se for preciso são três dias consecutivos a dar 80 e já não dás 100.

B: E não tanto no produto? Ou seja, não há tanto desperdício?

E: Não tanto no produto, mas sim num produto processado por nós. Um produto fresco que entra desde o legume à proteína, todo o desperdício é muito pouco. A espinha vai ser usada para fazer caldos, as cascas para caldos por aí fora.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia? concorda ou discorda?

E: Não concordo. Acho que dá para fazer.

B: É possível ?

E: É muito difícil. Dá para fazer, mas não num centro. Não localizado num sítio com muito movimento, mas sim num sítio fora, com pouco movimento, agricultura própria, quinta própria para os animais.

B: Permite ter mais tempo para pensar nas coisas?

E: E não só, também tens muito mais atenção perante o produto, vais trabalhando consoante o ciclo, consoante as temporadas sazonais.

B: Aqui de alguma forma também fazem isso com os produtores locais?

E: Fazemos produtos locais, sazonais. Tudo o que temos no lugar do mar ou lá de cima, que é o produto que eu estou a usar agora na época. Nós trabalhamos conforme o que o mar nos dá, do mar de Peniche. Se houver peixe grande, há, se não, há pequeno. Vacas igual. Trabalhamos muito com vacas nacionais. Mas ter 100% sem ter desperdício, só mesmo fora, no centro não consegues fazer isso.

B: Considera que é rentável ser um restaurante sustentável?

E: Porque não?

B: A maioria das pessoas o que tem referido é a questão se a pessoa consegue aproveitar o produto todo, então aí sim é mais rentável porque não há tanto desperdício. A pessoa paga um produto e utiliza-o na totalidade.

E: Saberes utilizar e saberes fazer fichas técnicas, se souberes pensar num produto do início ao fim com o conceito de custo acima? Acho que sim, acho que consegues. Esta é a lógica da restauração.

B: Sim.

E: Pensar do produto em não só vender, mas também tens que fazer dinheiro, não é nada de novo, a restauração não deixa de ser um negócio, a malta não trabalha porque quer, não, nós trabalhamos porque temos que fazer dinheiro e por aí fora. É um ciclo? Eu acho que sim.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis. Neste caso no Bistro grupo 100 Maneiras, na restauração.

E: Não, não, acho que aqui temos bastante carta verde e acho que avançamos muito, muito. Falando a nível de chefias, temos muito essa diretriz da sustentabilidade, desperdício zero, o Ljubomir sempre falava. Hoje em dia, cada vez mais, já está muito incutido pelas chefias, a maior parte das chefias estão na casa, já tem vários anos a trabalhar com ele e dentro das casas, por isso acho que já está certo.

B: O que pode ser feito para as outras pessoas e mesmo a própria equipa, que realmente perceba o desperdício alimentar e mude o seu tipo de comportamento?

E: Por exemplo, o Yaneko, como é que ele faz chegar essa informação ao cliente?

B: Sim.

E: Da nossa parte variável do menu o Yaneko e a equipa toda estão incutidos a fazer isso, a dar a entender que o produto vem da horta da garça, que é biológico, o produto é feito especificamente para nós, chega processado cá e por aí fora e não há desperdício. A beterraba também, beterraba biológica, no 100 Maneiras, também vai para lá. A parte que eles precisam faz a seleção do produto simétrico, de resto vai para baixo, é processado aqui. Por isso não há desperdício aqui. Isso tudo é incutido na equipa de sala, este trabalho depois é feito na sala. Há muita comunicação, por isso é que os briefings é muito à base disso, não é só “olha temos que vender para não perder”, mas sim também incutir, dar a entender, explicar e mostrar como é que é para não ter desperdício total do produto.

B: Também há esse feedback ? Por exemplo o Yaneko poderá vir, ou eventualmente alguém que trabalhe na sala, falar com vocês durante o serviço, a dizer por exemplo, que o cliente não terminou um prato?

E: Sim, isso é um trabalho diário. Nós tentamos sempre, quando fazemos os pratos, tentamos sempre seguir mais ou menos as porções recomendadas pela norma em si, logo aí já é um bom passo para não teres desperdício alimentar. A nossa cozinha aqui é uma cozinha bastante temperada. Há pouco cliente a pedir mais acidez, mais sal, antes pelo contrário, temos muitos clientes que reclamam porque a nossa comida é muito intensa. Mas é um pouco a imagem do chefe Ljubomir, do chefe Manel, gosta da comida sempre com muita acidez, para quebrar as gorduras. O Ljubomir é ao contrário, ele gosta de especiarias, picantes, vais ter sempre essa coisa, às vezes não é a quantidade sim, às vezes é mesmo porque nós trabalhamos o produto mesmo ao máximo, os sabores todos esticados ao máximo, então misturamos por aí fora.

B: Sendo que há mais a ser feito em termos de comunicação, que se foque na sustentabilidade e nos desperdício alimentar, sente que há mais coisas que possam ser feitas a nível de comunicação, para que as pessoas mudem mais a ideia do desperdício alimentar?

E: Eu acho que isso também tem um bocadinho não só do cliente, mas do próprio ser humano. Têm que perceber um pouco mais de consciencialização, sobre o tema. Eu acho que aquele tipo geral não parte tanto por nós, mas eu acho que é um bocadinho já acima de nós. Eu tenho que falar mais nisto, e a própria educação em casa, a maior parte das pessoas vão às compras, compram grandes quantidade de comida e talvez por isso têm mais desperdício. Eu acho que isso tem que começar pelo agregado familiar, quando tu vais comer fora, isso já é um trabalho do restaurante perante o cliente.

B: Considera então que o papel da comunicação ajuda a combater o desperdício alimentar e a contribuir para uma ação social no seu trabalho?

E: Nós temos isso, nós mudamos um bocadinho a nossa forma de trabalhar. Estamos a trabalhar a carne, ao quilo. Trabalhamos da mesma maneira, antigamente a picanha aparecia a 150 € o quilo, de outra maneira estamos a vender 15 € igual a 100 gramas. Só esta mudança o que é que é a nível de peso o preço.

B: Desde que começou a cozinhar, sente que existe um aumento da consciencialização por parte das equipas de cozinha em relação ao desperdício alimentar?

E: Eu pessoalmente não sinto muito isso, se tu não incutires eles não têm muito com isso. Entre os chefes, quanto mais vai subindo nós o cozinheiro, não és cozinheiro, passas a ser mais chefia e já tens outros encargos, esse é um dos porquês de tu pensares mais em sustentabilidade, em reaproveitamento, em ter pouco desperdício. Quando estás mais em baixo na hierarquia, tu és mais carne para canhão, tu és direcionado a trabalhar, conforme vais subindo vais ter outros patamares a cumprir. É mais por aí. Olhando para trás, é claro que eles vão fazer o que tu dizes, mas por eles próprios não têm essa noção. O produto chega se eles não têm o produto para trabalhar. Se aquele produto chegou fora da caixa deles, eles não vão fazer nada, vai ficar lá vai estragar. Mas isso cabe a ti chefe incutir que o produto, tu não queres, não está na tua *mise en place*, mas tens que perguntar, não podes deixar estragar. Isso é um bocadinho o nosso trabalho hoje em dia, isso acontece infelizmente. A malta está tão direcionada a trabalhar sempre no mesmo produto. Temos um menu de sal que chegou, ficou ao lado da caixa deles e não é para eles, aquele produto às vezes estraga-se infelizmente.

B: Como chefe do Bistro considera que estão a ser feitos esforços para ultrapassar ou reduzir o desperdício alimentar?

B: Para já na altura era pensado, tinhas muito mais dificuldade em expressar-nos porque o menu era fixo, hoje em dia tens um menu variável o que ajuda a não teres tanto desperdício, a sustentabilidade, trabalhas mais o que tu queres basicamente.

Entrevista 8

Alexandre Fraga - Chefe de Sala (Restaurante 100 Maneiras)

Beatriz (B): Então, em primeiro lugar, o nome e a função que desempenha.

Alexandre (A): Olá, o meu nome é Alexandre Fraga e sou chefe de sala do restaurante 100 Maneiras.

B: Pode falar um pouco sobre as suas funções, o que normalmente faz no dia a dia?

A: Chefe de sala equivale a uma coordenação de toda a equipa, juntamente com o departamento de F&B para execução de serviços, como se fosse para execução da operação. A gestão de tudo e *beverage cost*, gestão de equipa, recursos humanos. Isto é um bocadinho a função de chefia de sala no 100 Maneiras, que também varia um pouco de empresa para empresa, mas basicamente é isso.

B: O que considera ser um desperdício alimentar?

A: Desperdício alimentar é algo que é possível ser utilizado através de uma produção alimentar. Acho que tudo o que não seja utilizado ou seja, alimentar.

B: Há desperdício alimentar no setor da restauração?

A: Há muito desperdício alimentar no setor da restauração.

B: E nos restaurantes, neste caso do Grupo 100 Maneiras, o Bistro e o 100 Maneiras?

A: Tentamos sempre ou economizar ou minimizar que haja o desperdício. Um exemplo muito prático, na questão dos nossos peixes, vêm do Tiago, produtor muito pequenino, que nos fornece os peixes. Os filetes que são a parte mais nobre, vão ser usados no restaurante 100 maneiras e como simplesmente é utilizado esse filé, o resto do peixe, por exemplo, é trazido para o Bistro, em peças que são vendidas ao kilo. Só isso já é uma ajuda. As espinhas do peixe, daquelas que não foram para a mesa, como é óbvio para o cliente, que essas já tenho com a terminação ir para desperdício, o lixo orgânico, mas as espinhas que realmente conseguimos aproveitar de peixes que são limpos e tratados na altura, conseguimos sempre fazer caldos com essas espinhas, porque isso também já dá maior utilização do produto e tentar minimizar isso. Nós tentamos economizar e minimizar.

B: O Nuno Faria também referiu, quando falei com ele, a questão do compostor, ainda se encontra ativo ou não?

A: Creio que não esteja no ativo agora, mas foi uma das medidas que implementámos e é uma medida que sei que estamos a tentar voltar a implementar, simplesmente parou um bocado durante a pandemia devido a muitas pessoas também já não aceitarem produtos orgânicos, para nós também o custo associado para benefício não estava a ser vantajoso, mas visto que agora também temos a Horta da Garça a trabalhar só connosco, acho que o Manuel crê algo que para isso já utiliza a nossa compostão para também poder dar a parceiros que trabalham nos nossos vegetais, e a Horta da Garça também é um parceiro importante para nós, poder trabalhar nessa compostão para eles.

B: Ao nível de menus também costumam ter menus sazonais ou a carta é fixa?

A: Exatamente, menus sazonais, é tentar utilizar produtos sustentáveis também em cima de tudo, e autossustentáveis, e tentar sempre utilizar produtos mais frescos.

B: Em relação a esta frase “Um restaurante 100% sustentável é uma utopia”, concorda ou discorda?

A: Eu acho que um restaurante 100% sustentável poderá ser uma utopia só no fator de que iria ter que ser desde raiz. Eu acho que, principalmente aqui em Lisboa, construir um restaurante, tinha que ser de raiz. Fazer algo de sustentável mesmo, desde matéria-prima que está a ser utilizada na construção, tudo e mais alguma coisa.

Eu na altura quando estive no *Schauenstein*, no ano de 2019 ganhámos pelo *50Best*, o prémio “restaurante mais sustentável do ano”. Tivemos muitas palestras, René, chefe do NOMA também teve lá a falar, é um dos pioneiros, muito importante. A verdade é que tentamos sempre que fosse um restaurante muito ecológico e tentar trazer essa parte da sustentabilidade. E um dos maiores problemas é isso, nunca usávamos latex, usávamos sim plásticos, mas lá está é a maneira de tu preservares, principalmente, dentro de uma cozinha.

Sei que há, por exemplo, bares onde eles tentam converter o plástico, ao fechar a vácuo, por exemplo cera de abelha, o que é uma cena muito fixe e funcional, não é para um bar, porque tu fechares um betch dentro de uma garrafa e colocares cera de abelha, torna a garrafa hermeticamente fechada e dá para preservar um líquido, porque também tem açúcar e essas coisas é que consegue preservar algo mais. Um produto alimentar é muito difícil de acontecer.

Acho que o caminho vai ser esse, acho que está muita gente a trabalhar para isso, até chegar lá acho que irá ser uma utopia devido a isso. Vai ter uma base muito grande, países como a Noruega, Finlândia, Islândia estão muito mais avançados com isso, lá está, não têm a história cultural que nós temos, por exemplo, as ruas da cidade, com estas casas antigas, só isso também é um fator gigante, consegues construir de raiz, como a Noruega está a fazer através dos gases do centro da Terra, incrível para produzir energia e são um dos poucos países que têm energia elétrica 100% para a população toda, mostra como são desenvolvidos nessa parte sustentável.

B: Referiu também a questão do restaurante onde já trabalhou ter ganho o prémio do 50th Best. Tem conhecimento se existe alguma outra certificação? Ou que seja exigido aos restaurantes para serem considerados sustentáveis.

A: Sei que há algumas certificações, não sei dizer quais, sei que há muitas empresas guias Michelin, já construiu a estrela Verde, lançou há 2 anos atrás, o primeiro ano com isso, temos os 50 Best com o restaurante mais sustentável do mundo, tens as grandes marcas como a OED também se preocupam com isso, a Opinionated about dining. Acho que é um tema falado na gastronomia e cada vez vem surgindo mais, mas ainda é tudo muito novo.

B: Na sua opinião o restaurante sustentável é rentável ou não?

A: Acho que sim, acho que para além de ser rentável, ainda se torna mais rentável com isso, tu consegues economizar o produto, consegues reaproveitar e transformar mais o produto. Acho que é um dos caminhos mais fáceis, até de fazer mais dinheiro numa empresa, é de conseguires maximizar. Uma das coisas principais, se vês que a tua empresa da *outsourcing* está a fazer um preço que se calhar consegues minimizá-lo e abrires uma empresa tu a fazer a produção daquilo que precisas em *outsourcing*, conseguires fazer realmente isso, melhor ainda, por isso acho que é isso, o produto do restaurante funciona da mesma coisa se conseguires maximizar o produto que tens melhor ainda.

B: Considera existir algum entrave que dificulte a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração? Se sim quais?

A: Se há algum entrave, eu acho que há muitos... Acho que a base disso é a estrutura. Acho que a estrutura não está montada ainda para teres algo 100% sustentável em Portugal.

B: Relativamente à mudança social, o que pode ser feito também para que o que é praticado nos restaurantes passe também para os próprios clientes?

A: Eu acho que uma parte importante nos restaurantes é tentar mostrar ao cliente, e como o Ljubomir já tem feito muitas vezes, que se consegue reaproveitar produtos com isso, acho que é mostrar a grande imagem que com uma batata não fazemos só o miolo, utilizamos também a casca, isto é uma base para mostrar as pessoas e para sensibilizá-las, não só porque vão ter menos desperdício mas conseguem reaproveitar e fazer coisas engraçadas.

A temática interativa vai ser acho, a chave para que o mundo de hoje, que está muito acelerado e todas as pessoas precisam de algo novo, rapidamente, eu acho que a chave para fazer isso é cativar, e o Ljubomir esteve no Rock In Rio, onde fez aquelas moedas com as sementes lá dentro para atirar ao chão, com um composto onde se caísse na Terra, simplesmente nascia, trazer larvas para o restaurante, tentar mostrar esse produto que se torna extremamente sustentável. Um animal que precisa de muito poucos rendimentos para se multiplicar, a base é um bocado essa.

B: Como se pode comunicar para apelar a essa mudança, neste caso nos restaurantes?

A: Acho que a comunicação dos restaurantes passa por isso, por tentar mostrar o que realmente se está a fazer e o que realmente é possível fazer. Tu tens um grande exemplo aqui em Lisboa, que é “Sem”, o ano passado fecharam com um desperdício alimentar de um ou zero ponto qualquer coisa, pá, isso é incrível num restaurante, por isso eu acho que esse é o caminho e mostrar isso às pessoas.

Tu vais lá jantar, eles mostram-te o conceito, mostram-te o porquê, e como é que usam, e o que é que o desperdício daquele produto eles usam-no no wine bar que eles têm, onde continuam a fazer uma coisa boa, tipo o que nós fazemos no 100 maneiras, os filetes do peixe são incríveis, sim, mas as alhetas, ventrescas também são ótimas, tentar mostrar isso às pessoas, não é ir ao Corte Inglês, pedir um peixe, eles cortam a cabeça que vai para o lixo, usem a cabeça, as bochechas do peixe, as espinhos para fazer caldo, para fazer um risoto em vez de usar caldo knorr usem caldo de peixe.

A base aí é haver comunicação perante a cozinha e os chefes, que são pessoas que são mais emblemáticas, neste momento têm uma grande importância na comunicação social, não há um canal de televisão pública português que não tem um chefe, eu acho que é pegar nisso e realmente mostrar ao mundo o que se pode fazer.

Entrevista 9

Nelson Amaro - Chefe de Sala (Restaurante 100 Maneiras)

Beatriz (B): Então, em primeiro lugar, o nome e a função que desempenha.

Nelson (N): O meu nome é Nelson Amaro, sou chefe de sala do 100 maneiras.

B: O que é que um chefe de sala normalmente faz?

N: Faz imensas coisas, acabei por ficar com mais algumas funções que vão para além do chefe de sala, desde que houve a saída do diretor de operações, agora estou um pouco agarrado aos recursos humanos. Como chefe de sala, que é realmente o fulcral da minha função, tentar organizar tudo para que o restaurante funcione perfeitamente, desde a distribuição de tarefas entre todas as pessoas que estão dentro do restaurante, passando por toda a parte de *backoffice* para garantir que tudo funciona.

B: Agora falando um pouco sobre o desperdício alimentar, o que considera ser desperdício alimentar?

N: Acho que o nome diz tudo, ou seja, tentar que o que é comprado para o restaurante seja consumido ou pelo menos se não for consumido no restaurante, que haja um segundo reaproveitamento, que são as sobras e os desperdícios, nem que seja ter contacto/protocolos com instituições como seja a ReFood, ou banco alimentar, para que essas sobras que haja diárias, possam ser reencaminhadas e possam acabar por ser aproveitadas. Mas sobretudo, inicialmente, passa por se fazer uma boa gestão daquilo que é comprado tendo em conta aquilo que se conta vender no dia para que não haja esse desperdício, havendo desperdício é arranjar segundas alternativas para reencaminhar e para que haja uma segunda vida para esses alimentos que sobram.

B: Considera que há desperdício alimentar na restauração?

N: Há de certeza em geral, na restauração há com certeza, basta passar nos caixotes do lixo próximos de restaurantes e perceber que houve ali desperdício.

B: No caso do Bistro e do restaurante considera que há desperdício?

N: No restaurante não há ou se há é praticamente zero, porque o restaurante como funciona por menu de degustação, tem essa vantagem de conseguirmos controlar muito bem o que é que é necessário produzir para cada dia, porque nós temos o restaurante cheio todos os dias, de manhã temos acesso ao número de clientes que vamos ter nesse dia, por isso sabemos o número de menus que vão ser servidos de forma que é preparado logo desde de manhã a cozinha tem conhecimento desse número e começa a preparar para esse número. Obviamente, há sempre imprevistos, como seja uma mesa que acaba por não vir, são dois menus que foram preparados, mas muitas das preparações também são coisas que acabam por conseguir usar no dia a seguir e por isso acaba por não haver desperdício, mesmo que houvesse podemos sempre recorrer a essas instituições, mas é como digo, nós acabamos por não ter essa necessidade.

O Bistro não tem esta vantagem que tem o restaurante, de ter um menu de degustação, é um menu *à la carte*, por isso tem de haver sempre de tudo, mesmo assim o menu *à la carte* acaba sempre por ter mais possibilidade que se consiga reaproveitar nos dias seguintes. Nós também temos uma vantagem aqui no Bistro, embora tenhamos um menu *à la carte* que é fixo, ao mesmo tempo temos um menu *à la carte* que é uma carta do dia, e essa carta do dia quando é comprado é comprado para funcionar para esse dia, ou para funcionar para dois dias, e quando acaba esse *stock* desaparece da carta e acaba por ser uma forma também de controlar o desperdício. Por isso, esta nova solução que podemos passar agora neste Bistro 2.0, antes não tinha esta carta diária, tinha somente a carta fixa e provavelmente o desperdício era maior nessa altura, talvez motivo pelos quais fizemos esta adaptação da carta fixa que é muito reduzida e com muito poucos pratos, são pratos que se calhar conseguimos controlar esse desperdício, foi criada então esta segunda página na carta, que é uma carta diária e que permite um pouco contornar essa possibilidade de haver desperdício alimentar.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia. Concorda ou discorda ?

N: Não, não é utopia. Tem que haver a força de vontade também de quem está por trás do restaurante para tornar isso uma realidade.

B: Tem noção se existe algum tipo de certificação que seja exigida aos restaurantes para serem considerados... Ou seja, aqueles que são sustentáveis, se existe algum tipo de certificação. Noutras entrevistas foi referida a estrela verde do Guia Michelin.

N: Para além da estrela verde não conheço mais nada verde.

B: Considera que é rentável ser um restaurante sustentável?

N: É rentável sem dúvida, a partir do momento que não temos desperdício e se sobretudo esse desperdício for controlado dentro do restaurante, sem ter de recorrer depois a reencaminhar as sobras para instituições como estava a dizer, se esse desperdício for todo controlado, dentro obviamente do que é rentável, o que estamos a comprar é o que estamos a vender.

B: Considera existir algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis na restauração. Se sim quais ?

N: Acho que não, parte de quem está por trás dos restaurantes.

B: Como é que se pode comunicar para apelar ao combate ao desperdício alimentar? Para a população em geral e na comunicação que fazem nos restaurantes?

N: Na comunicação que fazemos nos nossos restaurantes é muito simples, podemos usar estratégias de marketing para tentar vender aquilo que nós queremos que seja vendido, para evitar o desperdício destes produtos, isso passa muito por aí, é uma forma de poupar o desperdício alimentar dentro do restaurante. Temos cá um produto que não está a ser escoado nesse dia, vamos fazer comunicação desse produto, para que seja vendido e não acabe de passar de validade e tenha que ser deitado fora, isso é um dos papéis principais da comunicação, ou que o departamento de comunicação do restaurante pode ter para nos ajudar a evitar o desperdício alimentar.

B: E agora ao nível de staff, do lado do departamento de comunicação, como referiu, existe esse “poder” para apelar ao combate ao DA através de estratégias de comunicação. E em relação ao staff, isso também é possível?

N: Com o staff a mesma coisa, tem a ver com a venda que fazem na mesa, quando vão sugerir pratos aos clientes, passa por aí logo, encaminhá- los para produtos que nós queremos realmente que sejam escoados nesse dia, para evitar que acabe por ser desperdiçado.

B: Sente que há mais a ser feito em termos de comunicação, ao nível do desperdício alimentar, ou tem sido feito mais ou menos o que é suposto nos restaurantes?

N: Nos nossos sim tem sido feito.

B: No 100 Maneiras costumam falar com os clientes sobre cada prato, por exemplo, ser utilizado o molho xoxo e ser substituído pelas larvas?

N: Faz parte da história que contamos. Como sabes no restaurante 100 maneiras estamos a contar uma história, e cada prato por sua vez tem a sua história. Por exemplo, no XOXO é um caso particular, que é o que está mais ligado à sustentabilidade, é mencionado o facto do chefe Ljubomir ter estado o ano passado no *chefs stage* do *Rock in Rio*, justamente para apresentar o tema da sustentabilidade, daí esse prato ter nascido dessa participação dele no *Rock in Rio*, e daí estarmos a usar elementos sustentáveis, como são as larvas e os grilos. Estamos aqui a apresentar a opção do molho xoxo, que é feito com o camarão e vieiras, mas neste caso é a versão sustentável, e em vez de recorrer aos camarões e às vieiras recorre-se justamente às larvas e aos grilos e explicamos a associação à história do ano passado.

B: É daí que eu também quero tentar perceber se realmente é importante. O chefe Ljubo como tem protagonismo, permite de alguma forma dar a entender alguns desses temas. Como empregados de sala, como chefes de sala, como o staff, que trabalha com os clientes, poderá de alguma forma apelar a isso?

N: Sim, fazemos também essa comunicação. E, por vezes acaba por ser um incentivo, por exemplo num prato que é algo complicado para o cliente normal, a partir do momento em que se apresenta, por vezes à clientes que torcem o nariz, ao saber que vão comer larvas, por vezes até mesmo aos clientes vegetarianos, nós servimos o prato na íntegra como ele foi pensado, mas colocamos logo a pergunta uma vez que é vegetariano, queremos saber se está confortável com estes ingredientes, que não são ingredientes 100% vegetarianos. Contudo, normalmente estão abertos a provar, uma vez que é um ingrediente sustentável e é uma forma de vender e eles acabam por querer provar.

Entrevista 10

Yaneko Schutte - Chefe de Sala no Bistro 100 Maneiras

Beatriz (B): Preciso que comece por dizer o seu nome e a função que desempenha no Bistro.

Yaneko (Y): Eu sou o Yaneko, e sou o chefe de Sala do Bistro 100 Maneiras.

B: O que considera ser o desperdício alimentar e se acha que existe desperdício alimentar na restauração.

Y: Existe em certas partes, tanto quando começam a fazer a confeção dos caldos, mesmo quando fazem a preparação do peixe ou da carne, mas isso depois também depende de restaurante para restaurante, de como podem aproveitar isso. Mas nós aqui no 100 Maneiras tenho plena noção que tentamos reaproveitar tudo, mas há muitos restaurantes que mandam coisas fora.

B: O que é que considera ser desperdício alimentar?

Y: Desperdício alimentar são as espinhas do peixe, cabeças do peixe, gordura da carne, as cascas de legumes que dá para fazer caldos. O óleo muitas vezes pode ser reutilizado duas vezes e há muitas vezes que só é usado uma vez e depois mandam fora. Isto não quer dizer que não haja empresas que não consigam fazer esse filtro desses óleos, mas há muitos restaurantes mais pequenos que não conseguiram fazer isso.

B: Que medidas são ou têm sido implementadas para combater o desperdício nos restaurantes? Neste caso, estamos mais focados no Bistro. Se souber também do Restaurante 100...

Y: O que é que nós estamos a fazer mais para combater isso?

B: E o que tem sido feito.

Y: Nós como trabalhamos com o menu diário, conseguimos-nos reinventar nesse aspecto, ou seja, conseguimos fazer outros tipos de pratos e mesmo reutilizando partes que o 100 Maneiras

também não utiliza e também manda para o Bistro, e nós tentamos reinventar nessa parte e tentar recriar alguns pratos.

B: Um restaurante 100% sustentável é uma utopia. Concorda ou discorda?

Y: Concordo que não é possível, porque há muitas coisas, como é que hei de dizer...

B: Há pequenas coisas que são suficientes para não garantir que são 100% sustentáveis?

Y: Eu acho que sim. Por exemplo, se nós cortarmos cebolas, há caixas de cebolas que podem não ser sustentáveis para fazer um caldo. Mas isso acaba por ser um desperdício, do peixe também, nós podemos fazer alguns caldos a partir das cabeças e das espinhas, mas depois as espinhas também vão embora, vão para o lixo.

B: A Mónica também referiu a questão do embalamento dos produtos, que acaba sempre por ser com plástico, que é mais ou menos o que se tem feito.

Y: Correto, isso vai ser praticamente impossível em qualquer restaurante, porque isso também foi uma coisa implementada há cerca de dez ou um bocadinho mais de anos, que é embalamento a vácuo. Até pode existir uma coisa reutilizável, ou uma coisa mais ambientalista que se consiga fazer o embalamento a vácuo, mas só que sem isso também muitos produtos nunca vão ser confeccionados, não são guardados da mesma maneira, mesmo carnes, peixes que têm que ser embalados a vácuo e que podem durar mais tempo quando são congelados. Se for só assim, só mesmo a proteína em si, não vai ficar da mesma maneira.

B: Considera que é rentável ser um restaurante sustentável? Ou seja a sustentabilidade é rentável?

Y: É super rentável porque consegues de um produto em si, ou seja, de um peixe, consegue se sustentabilizar de muitas maneiras, fazer caldos, fazer um prato, mesmo para comida de staff também para fazer isso.

B: Ou seja não é só vendida a cabeça e o resto deitado fora.

Y: Não se deita nada fora. Tenta se fazer tudo e mais alguma coisa, estamos a falar de peixe, estamos a falar de carne, de legumes também. Por isso acho que é completamente sustentável.

B: Considera que existe algum entrave que dificulta a adoção de medidas mais sustentáveis, ou seja, que de alguma forma consigam ultrapassar o desperdício alimentar ou não? Por exemplo, no Bistro existem os menus diários.

Y: Temos os diários sim, mas vai ser assim para um produto ou outro. É mais pelos produtos, porque depois também podes ter produtos que também não se vendam da mesma maneira, porque também têm o prazo de validade. Se não vendes os produtos logo todos, num espaço de uma semana os produtos acabam por se estragar. Se não os venderes o que vais fazer? Podemos fazer um caldo a partir disso, não mandas completamente fora. Posso dar-te o exemplo da carne, quanto mais tempo passa, vai secando, vai perdendo peso e acaba também por não dar o mesmo sabor.

B: Como é que se pode comunicar para apelar à mudança em relação ao desperdício alimentar? Do seu ponto de vista, seja por exemplo, do ponto de vista do staff e do próprio empregado de sala, chefe de sala, etc., como é que se pode apelar à mudança?

Y: Vou ser o mais sincero possível, acho que isso vai ser completamente impossível fazer na sociedade hoje em dia. Porque eu acho que esta geração nova que está a aparecer é muito radical e são poucas as pessoas que conseguem entender o mal que nós próprios, também gerações atrás, já fizeram e estamos a tentar agora, de alguma maneira, mudar isso tudo. Mas só que nem todos os miúdos conseguem perceber isso, estou a falar da sociedade hoje em dia e contra mim falo porque também já estive nessa posição, mas hoje em dia tento mudar um bocado isso, mas acho que isso passa um bocado pela educação e por tudo aquilo que nós levamos dos ensinamentos de pessoas mais velhas, da nossa família e daquilo que nós conseguimos passar. Eu principalmente tento passar ao meu staff quer o vidro, o plástico ou o papel que se gasta, tentar reutilizar ao máximo possível o que nós temos aqui e não gastar só em abundância só porque sim.

B: Considera que o papel da comunicação o ajuda a combater o desperdício alimentar no trabalho que desenvolve ? Como?

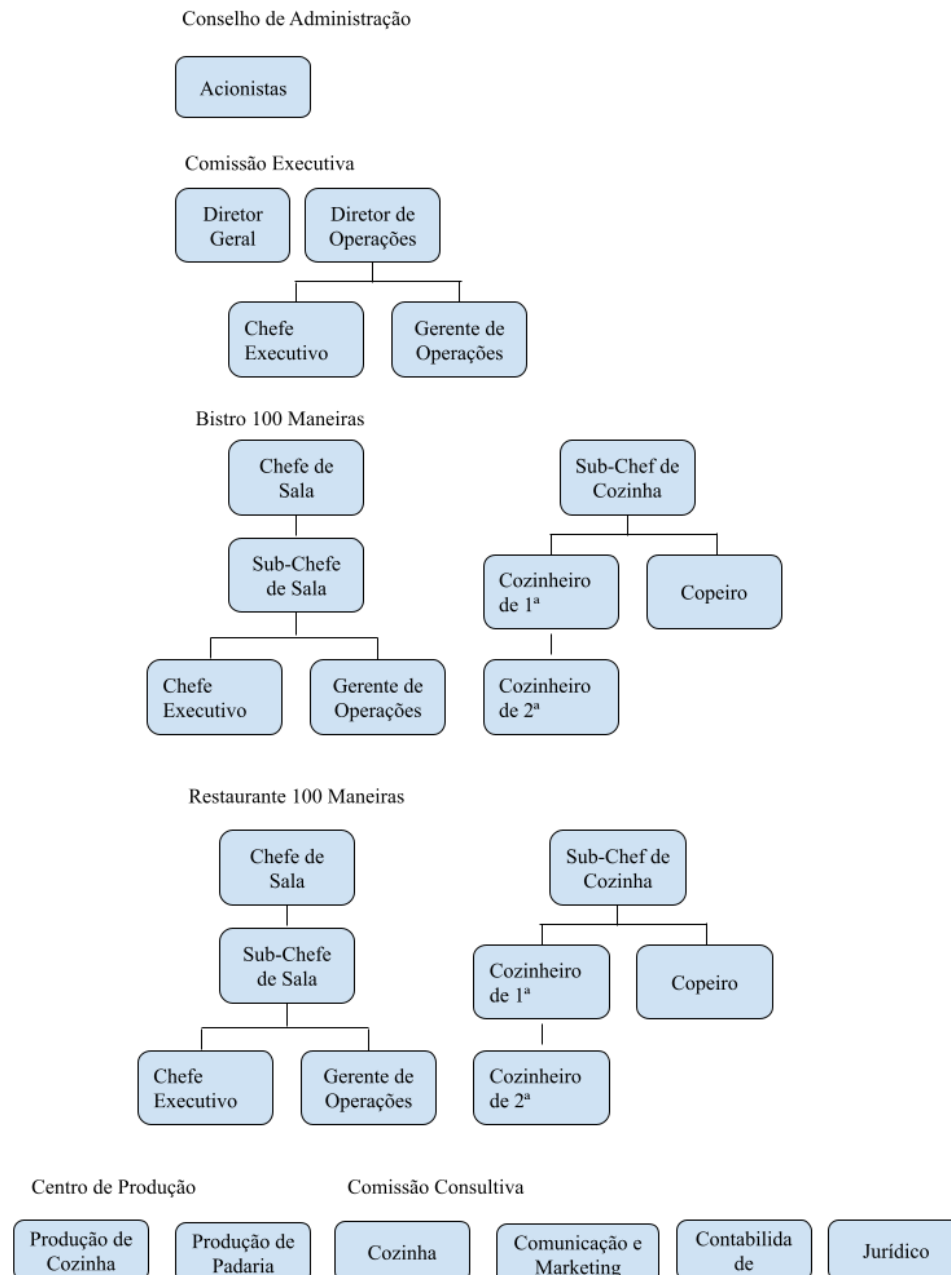
Y: Nós já tivemos em tempos a publicidade do Ecoponto. E isso já não se vê há muito tempo. E há muita gente que não viu essa publicidade e acho que isso é um ponto porque toda a gente vê televisão e não há uma única pessoa nesta vida que não veja televisão. Toda a gente acaba sempre por ver publicidade, ou está a ouvir rádio ouve publicidade, estão nos telemóveis aparece uma publicidade, é fácil o acesso à publicidade.

B: E sente que há mais a ser feito em termos de comunicação, que se foque nessa sustentabilidade e no desperdício alimentar?

Y: Sem dúvida alguma.

Apêndice I - Organograma

Organograma⁴³ do Grupo 100 Maneiras



⁴³ Organograma em vigor desde 2018.

Apêndice II - Guia de Boas Práticas



GUIA DE BOAS PRÁTICAS

BEATRIZ SERÁPIO

Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas

ÍNDICE

- 3 Introdução
- 4 A quem se destina?
- 5 Guia de Boas Práticas -
Desperdício Alimentar
- 7 Guia de Boas Práticas -
Comunicação
- 12 Notas Finais

INTRODUÇÃO

O Mundo não se expande, não cresce, mas o número de pessoas que nele habitam tem vindo a aumentar consideravelmente. E as previsões indicam o contínuo aumento da população nos próximos anos. Esta realidade constitui muitos problemas e sobrecarrega a Terra, esgotando os seus recursos naturais e provocando alterações climáticas.

Este cenário tem sido, cada vez mais, um desafio para diversas organizações, que por um lado procuram fazer a diferença, adotando medidas mais sustentáveis. E, por outro, se sentem pressionadas a agir, em função do surgimento de medidas governamentais e ações climáticas que têm vindo a ser estabelecidas, como a redução de gases de efeito de estufa até 2030.

O aumento da população implica o aumento da produção e de todos os recursos envolvidos ao longo das restantes fases da cadeia alimentar. A fase da cadeia alimentar que corresponde ao consumo e inclui o setor da alimentação é um dos setores que maior impacto provoca no meio ambiente.

Aliada a esta realidade surge uma preocupação crescente na sociedade: o aumento do desperdício alimentar.

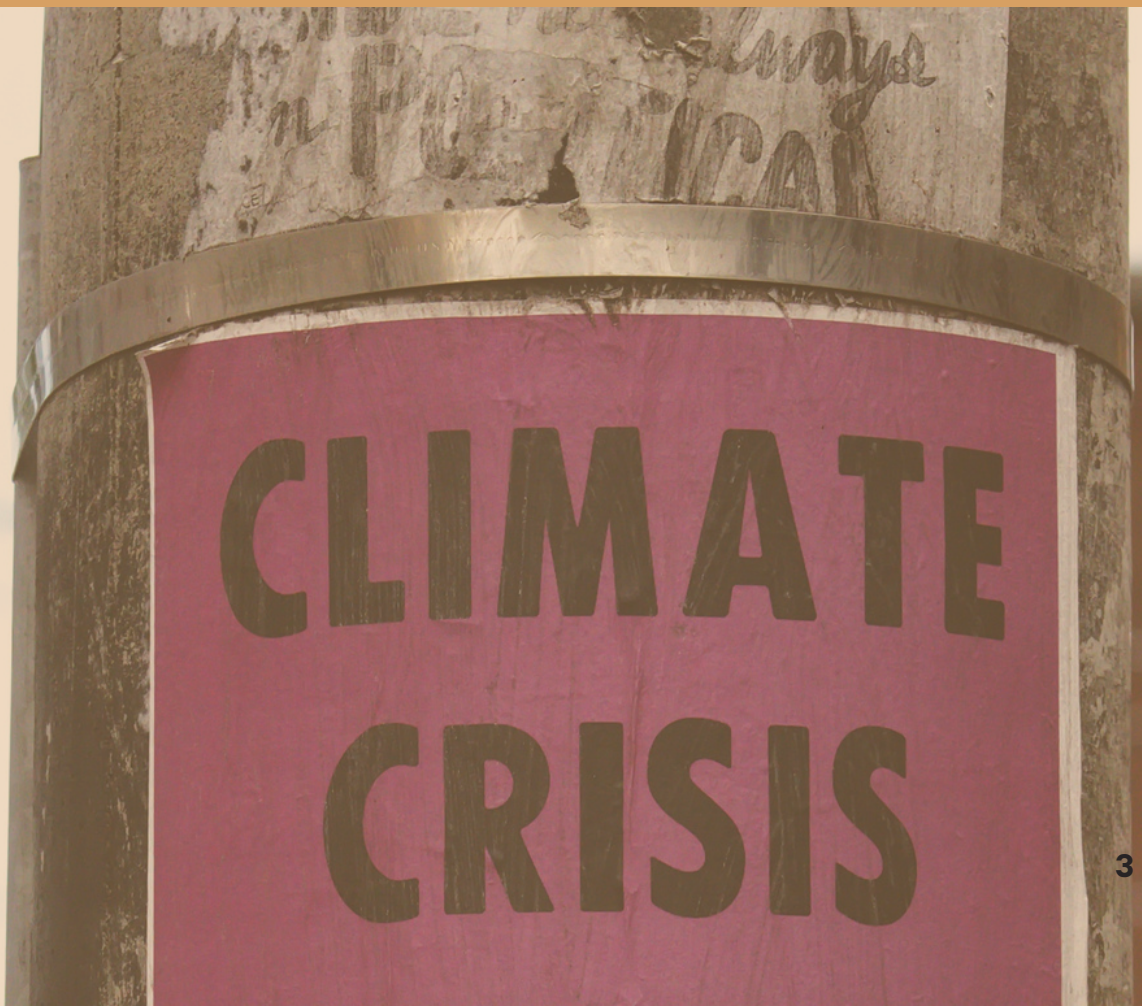
Desta forma, o setor da restauração pode desempenhar um papel preponderante no combate às alterações climáticas e deve, por isso, procurar encontrar soluções sustentáveis que tenham em consideração minimizar os impactos do meio ambiente.

Este guia tem como finalidade capacitar profissionais de comunicação e relações públicas que trabalhem na área da restauração com ferramentas que permitam o desenvolvimento de boas práticas de comunicação no que respeita às temáticas da sustentabilidade e do combate ao desperdício alimentar na sua constituição, no âmbito do setor da restauração.

Poderá também servir de inspiração para todas as organizações, restaurantes e pessoas singulares que procurem dar os primeiros passos na adoção de medidas mais sustentáveis, e tenham em vista o combate ao desperdício alimentar, numa tentativa conjunta de mudança social nestas práticas.

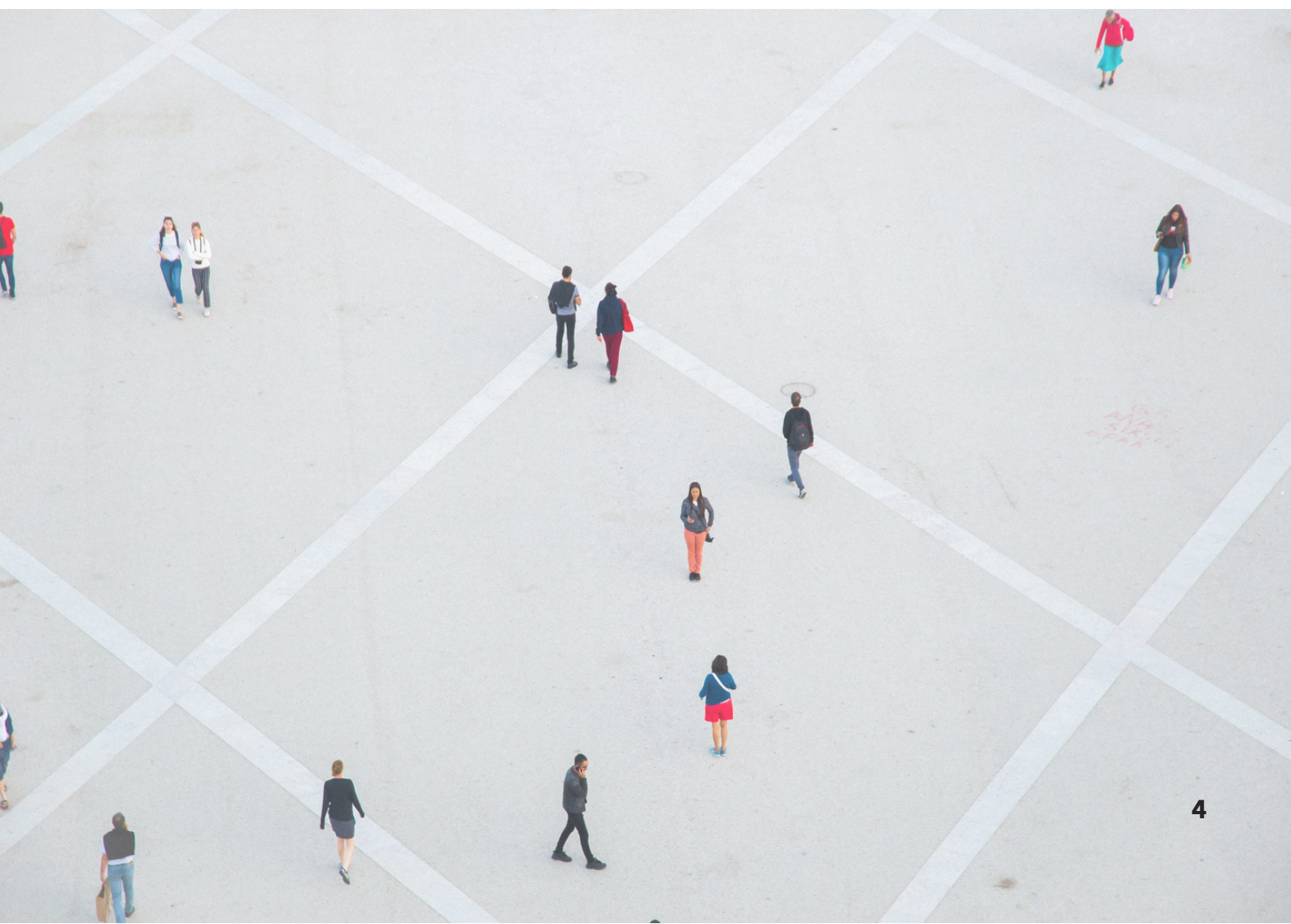
SABIA QUE...

Em 2020, no setor da restauração, foram desperdiçados cerca de 5 milhões de toneladas de alimentos, na União Europeia? (Eurostat, 2023)



A QUEM SE DESTINA?

Este guia é destinado a todos os estudantes, investigadores, profissionais ou a todas as pessoas singulares que apresentem interesse em desenvolver o seu conhecimento sobre a área. Mas principalmente, para os profissionais de Relações Públicas que trabalham no setor da restauração ou com organizações que abordem a temática da sustentabilidade e do Desperdício Alimentar.



GUIA DE BOAS PRÁTICAS

DESPERDÍCIO ALIMENTAR



Existem inúmeras definições que refletem sobre o conceito de desperdício alimentar. No entanto, há uma noção comum a todas elas: a de que o desperdício alimentar representa toda a comida que tinha como objetivo ser consumida e acabou no lixo.

Portugal, em 2020, desperdiçou quase 2 mil milhões de alimentos. Este valor representa o total de desperdício ao longo de todas as fases da cadeia alimentar (desde a produção ao consumo). No mesmo ano, o setor da restauração foi responsável por desperdiçar aproximadamente 160 mil toneladas de alimentos.

Este guia dedica-se a sistematizar boas práticas de combate ao DA na área da restauração

SABIA QUE...

Em 2020, cada português desperdiçou cerca de 130kg de comida? (Eurostat, 2023)



1 Criação de menus diários

A criação de menus diários permite acompanhar a sazonalidade dos produtos, principalmente das frutas e dos vegetais. O intuito destes menus é a utilização dos produtos frescos, disponibilizados pelos agricultores e fornecedores com quem o restaurante ou a organização operam.

Esta medida permite escoar os produtos que estão disponíveis para venda por parte dos fornecedores e evitar que exista Desperdício Alimentar. Contudo, a mudança regular dos menus, exige criatividade e força de vontade para estar constantemente a inovar e a criar novos pratos.

Pelo contrário, a adoção de um único menu, sem rotatividade de pratos e produtos, obriga os fornecedores a terem sempre os mesmos produtos disponíveis, impossibilitando que respeitem a sazonalidade dos produtos e, muitas vezes, contribuindo para o desperdício alimentar, visto que os restaurantes só compram os produtos que, efetivamente, precisam.

2 Adotar um sistema de compostagem

A compostagem é uma técnica que permite transformar os restos alimentares em composto orgânico. Este processo vai contribuir para reduzir o lixo que é criado nos restaurantes e eliminar um dos processos do tratamento do lixo, a combustão.

Todos os alimentos que por razões associadas à segurança e qualidade alimentar não podem ser aproveitados (ex: os excedentes alimentares dos clientes ou as cascas de ovos), seriam considerados desperdício alimentar porque o seu destino seria o lixo. No entanto, com o processo de compostagem, estes alimentos são processados e resultam num composto orgânico que pode ser usado, posteriormente, na agricultura.

4 Produção de conservas

Por vezes o produto que chega aos restaurantes acaba por ser mais do que o estabelecimento consegue vender e, por isso, acabam por haver excedentes alimentares. Opções como a produção de conservas desses alimentos, enquanto ainda estão frescos, pode ser uma boa solução para evitar o desperdício alimentar.

Além das conservas também podem ser criados molhos que posteriormente poderão ser vendidos aos clientes, como forma, uma vez mais, de combater o desperdício alimentar e de garantir que não existe uma perda também ao nível económico.

3 Compra de produtos alimentares inteiros

A compra de produtos alimentares na sua totalidade - comprar um peixe ao invés de só adquirir a cabeça, ou comprar uma vaca inteira em vez de comprar só o lombo -, é mais rentável. Esta medida facilita a adoção de um menu diário e torna-se mais versátil porque de um produto podem resultar diferentes pratos.

5 Comunicação próxima com agricultores e fornecedores

A comunicação próxima com estes *stakeholders* pode ajudar a gerir a produção de determinado produto com base nas necessidades de cada restaurante e nas possibilidades por parte dos agricultores e fornecedores. O objetivo passa por realizar um acordo com os agricultores para a produção de frutas e legumes que vão ser utilizadas nos restaurantes.

Esta medida vai contribuir para a redução do desperdício alimentar, porque o agricultor vai produzir apenas a quantidade que está prevista ser vendida pelo restaurante. Da mesma forma que permite combater um dos principais problemas associados às causas externas do desperdício, a excessiva produção agrícola.

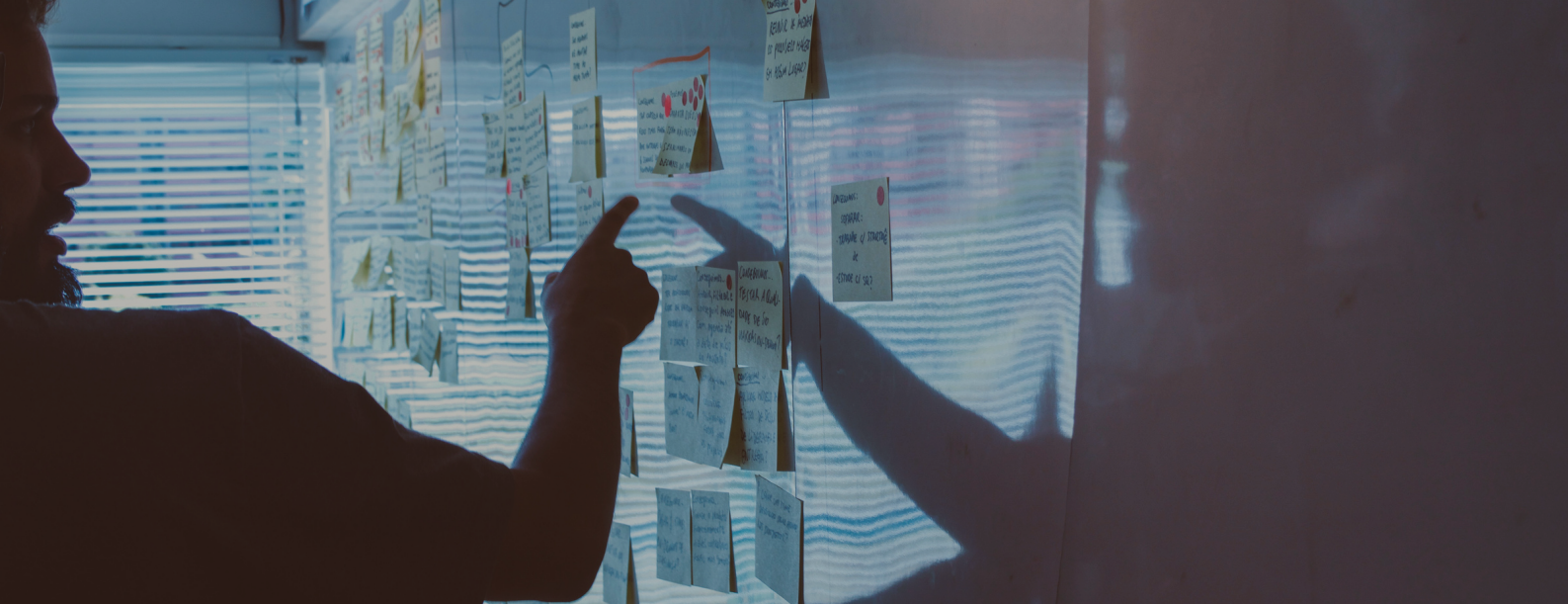


GUIA DE BOAS PRÁTICAS

COMUNICAÇÃO

A comunicação é um veículo para a mudança social. Nesse sentido, é crucial dotar os profissionais de comunicação e Relações Públicas como ferramentas que permitam o desenvolvimento de boas práticas de comunicação, no que respeita às temáticas da sustentabilidade e do combate ao desperdício alimentar na sua constituição.

Espera-se que com este guia estes profissionais encontrem soluções que facilitem a criação e o desenvolvimento de uma comunicação estratégica eficaz neste âmbito e que contribua para alcançar os objetivos de cada organização, através do incentivo à mudança de comportamentos, no âmbito do combate ao desperdício alimentar no setor da restauração.



1 Desenvolver um plano de comunicação em 4 etapas

A comunicação, para ser eficaz, deve ser estratégica.

A elaboração de um plano estratégico com investigação, planificação, ação e avaliação, é fundamental para a concretização dos propósitos organizacionais.

Desenvolver uma comunicação estratégica, é, por isso, imprescindível quando se fala em promover a mudança social numa perspetiva lata e para combater o desperdício alimentar em concreto, uma vez que as decisões que são tomadas para a sua elaboração devem ter como base não o instinto, mas sim um raciocínio que se baseie numa comunicação científica, fundamentada.

Sugestão: em concreto é sugerido a adoção da metodologia do plano de comunicação em 4 etapas.

2 Estabelecer uma comunicação bi-direcional

A comunicação tem como objetivo partilhar uma mensagem com um ou mais recetores, estabelecendo uma relação.

Num contexto organizacional, essa relação deve promover a comunicação bi-direcional. Quer isto dizer que além de comunicar uma mensagem, a organização deve procurar estar aberta a receber informação por parte dos seus públicos e estabelecer uma relação forte.

No setor da restauração esta comunicação bi-direcional pode ser representada entre a organização e os fornecedores, entre a organização e o *staff* que trabalham diariamente nos restaurantes e entre a organização e os seus clientes.

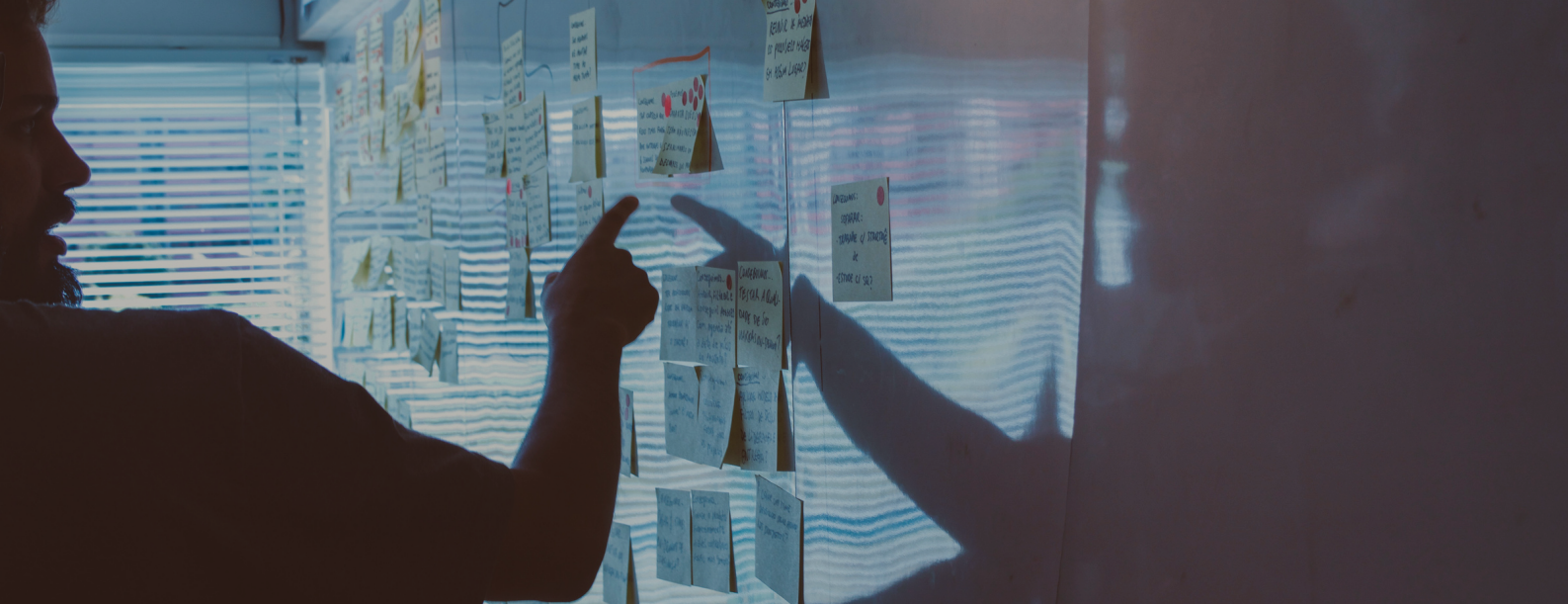
Sugestão: é recomendado procurar conhecer a opinião dos públicos em relação à organização e ao tema do desperdício alimentar, através do feedback que estes públicos partilham nas redes sociais, em sites de críticas online (*TheFork*, *TripAdvisor* ou *Google*) ou mesmo presencialmente, através do contacto que estabelecem com o *staff*. Em relação aos fornecedores e ao próprio *staff* importa garantir que são criadas oportunidades para que estes intervenientes possam partilhar também a sua opinião, por exemplo através de reuniões mensais com os fornecedores, e semanais com o *staff*.

3 Contar histórias

Comunicar é contar histórias. E essas histórias podem ser o mote para campanhas, planos ou ações de comunicação de uma determinada organização. É crucial dar a conhecer ao mundo a história da organização, partilhar o seu propósito e mostrar o empenho em relação ao combate ao desperdício alimentar.

Contudo, à sua volta existem certamente muitas outras histórias, a dos colaboradores, dos fornecedores, dos grupos externos que também fazem parte da empresa, do próprio espaço, das vivências, das pessoas que por lá passaram. Todas estas histórias fazem parte da génese da organização, e comunicá-las será sempre uma mais-valia para ambas as partes. Para a organização, porque se dá a conhecer ao exterior e ao público porque tem a oportunidade de se sentir parte da organização, conhecendo-a melhor.

Sugestão: por exemplo, contar a história do chefe, da preocupação que tem perante o desperdício alimentar e explicar porque é que isso faz parte do propósito da empresa.



4 Informar, consciencializar e sensibilizar

A comunicação pode apelar à consciencialização de determinados temas, por exemplo, relacionados com a sustentabilidade e o desperdício alimentar. Torna-se primordial que exista um apelo à sensibilização, ou seja, procurar que o público se identifique e se emocione em relação a determinado tema.

Todas estas funções podem ser postas em prática através da aplicação de ações de comunicação estratégicas que tenham como objetivo a mudança social, levando o público a identificar-se com a mensagem transmitida e consequentemente a agir.

Sugestão: publicação de informação relevante nas redes sociais que consciencialize para o desperdício alimentar, através da partilha dos números que representam esta realidade em Portugal e no Mundo, da partilha de boas práticas desenvolvidas pela organização, dando o exemplo.

5 Insistir e desmistificar

A Comunicação também desmistifica preconceitos, permite educar ou elucidar um colaborador, clientes, a conhecer a realidade como ela é, permitindo que, posteriormente, o colaborador desempenhe melhor o seu trabalho e o público fique mais informado.

Para conhecer alguns dos temas e conceitos que o público ou os colaboradores não dominam, é crucial apelar à sua participação ativa. Desta forma o feedback que resulta dessa interação pode ser incluído no plano de comunicação.

Sugestão: recorrer às redes sociais ou ao website da organização onde, por exemplo, podem ser partilhados testemunhos reais, alguns dos processos desenvolvidos pela empresa no combate ao desperdício alimentar, ou dar a conhecer ao público os fornecedores com quem trabalham, partilhando algumas das medidas que adotam para combater o desperdício diariamente.

6 Tornar a comunicação interativa

Num mundo onde estamos rodeados por estímulos permanentes, o grande desafio é conseguir captar a atenção do público. A comunicação interativa, principalmente através das redes sociais, pode ser uma excelente solução para cativar o público a agir em prol do combate ao desperdício alimentar, por exemplo através da partilha de medidas praticadas pelos restaurantes e que podem ser adotadas pelo público.

Esta ferramenta de comunicação vai reforçar a comunicação bi-direcional entre a organização e os seus públicos, e contribuir para que estes últimos se sintam parte integrante das decisões da organização.

A interatividade também pode ser aplicada internamente através da criação de ações de comunicação interna. No caso do setor da restauração, propor uma visita à horta fornecedora dos produtos alimentares, para dar a conhecer a origem daquilo que servem diariamente, ou desenvolver uma formação de como comunicar com os clientes, fortalecendo a sua auto-estima.

Sugestão: Concretamente, a aposta passa por reforçar a importância de estabelecer uma relação com os públicos, através da criação de ações que estimulem a sua participação e interação. Como sugestão, partilhar receitas que visem o combate ao desperdício alimentar e, ao mesmo tempo, convidar o público a replicá-las.



7 Formar as equipas

Apostar na formação periódica das equipas, através do desenvolvimento de team buildings, formações, workshops ou contacto com fornecedores. Estas atividades são alicerces essenciais para, por um lado, cativar os colaboradores e fortalecer a comunicação interna. E, por outro lado, aproximar a comunicação interna da comunicação externa, garantindo que a mensagem daquilo que é efetivamente praticado nas organizações, ou nos restaurantes, está em conformidade com a mensagem que os colaboradores passam diariamente para os públicos e *stakeholders*.

A formação das equipas pode gerar a possibilidade de melhorar algumas práticas comunicacionais, ao mesmo tempo em que instrui os colaboradores no que concerne a temas relacionados com a sustentabilidade e o desperdício alimentar.

Sugestão: Formar as equipas para que consigam explicar aos clientes a carta, de um ponto de vista do desperdício alimentar. Essa formação pode acontecer, numa primeira fase, através da criação de um “Manual do Colaborador” onde o *staff* tem um primeiro contacto com o tema e onde fica a conhecer o propósito da organização. Numa segunda fase, dar continuidade a essa formação através de reuniões diárias que acontecem antes do serviço (*briefings*) e outras mais longas, onde possa ser feito um balanço da evolução das equipas.

8 Coordenar relações com grupos de especialidade externos

A área da restauração é muito vasta e pode abranger diversos setores. Desenvolver relações com diferentes grupos irá certamente facilitar a comunicação desenvolvida e, ao mesmo tempo, garantir o acesso a informação mais completa e que seja suficiente para garantir a criação de um plano de comunicação que dê resposta às diferentes necessidades da organização e dos públicos.

Sugestão: por exemplo, promover eventos que visem a discussão sobre a problemática do desperdício alimentar e juntar representantes de várias entidades da área da restauração e entidades reguladoras.

9 Estabelecer uma comunicação próxima com os fornecedores

Os fornecedores são um alicerce para o bom funcionamento das organizações, principalmente no setor da restauração, porque sem eles grande parte dos estabelecimentos deste setor não existiam.

A comunicação com estes *stakeholders* permite fortalecer a relação com a organização ao nível interno e externo. Interno, porque permite ajustar as necessidades de ambas as partes, tendo em conta os interesses de cada um. Externo, porque garante que a informação transmitida para o público está em conformidade com o que os fornecedores praticam.

Sugestão: Promover reuniões periódicas para perceber as melhorias que podem ser feitas para combater o desperdício alimentar. Publicar nas redes sociais e no website informações que revelem as boas práticas destes *stakeholders* no seu dia a dia.



10 Gerir os perfis dos Chefes como verdadeiros líderes de opinião

Nos dias que correm, a profissão de chefe de cozinha tem ganho uma grande popularidade. O público acompanha, mais facilmente, as redes sociais de um Chefe do que do restaurante onde trabalha. A própria comunicação social tem apostado em programas que incluam Chefes de cozinha, porque efetivamente têm muita audiência.

Tendo em conta a visibilidade que um chefe pode alcançar através das redes sociais ou através da comunicação social, é um indicativo de como estas personalidades podem ser um bom veículo para a divulgação de informação. A aposta passa por tirar partido desse alcance e partilhar informação relevante sobre os temas que interessam à organização que representa, como por exemplo, a sustentabilidade ou o combate ao Desperdício Alimentar.

Sugestão: É, por isso, recomendado explorar o perfil do chefe em diferentes plataformas, procurar dar-lhe voz também através da cobertura em artigos e entrevistas na comunicação social.



LIVE,
WORK,
CREATE.

NOTAS FINAIS

Com este guia pretende-se, numa perspetiva lata, contribuir para um mundo com menos desperdício alimentar e, em concreto, abrir caminho para que as diferentes empresas do setor da restauração adotem medidas mais sustentáveis e apelem a uma mudança geral de comportamentos neste sentido, por via da comunicação que fazem.

Este guia permite concluir, desta forma, que as Relações Públicas desempenham um papel fundamental quando se preconiza uma mudança de comportamentos sociais de forma estrutural, se for pensada de forma estratégica e planeada.

Finalmente, importa sublinhar que este guia não constitui, por si só, uma solução que permita combater inequivocamente o Desperdício Alimentar nem garantir a mudança de comportamentos após a sua aplicação. No entanto, pretende-se que sirva como ferramenta de orientação e inspiração para a criação e desenvolvimento de estratégias de comunicação que partilhem preocupações de combate ao Desperdício Alimentar, mediante o propósito de cada organização.

LIVE,

WORK,

CREATE.

BEATRIZ SERÁPIO MARTINS

Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas