

HOTEL | KITCHEN

Combatendo o desperdício de alimentos em 16 semanas:

Um Guia para os Líderes





AGRADECIMENTOS

O WWF gostaria de agradecer à American Hotel and Lodging Association por sua liderança neste projeto; à Fundação Rockefeller pelo generoso apoio; e a todos os revisores que forneceram um feedback inestimável sobre o conteúdo deste documento.

Desenvolvido por



Em colaboração com



Com o generoso apoio de



FASES

00 INTRODUÇÃO 6

01 MONTANDO A SUA FORÇA-TAREFA 7

02 ESTABELECENDO UMA LINHA DE BASE
E PLANEJANDO INTERVENÇÕES 9

03 IMPLEMENTAÇÃO DE INTERVENÇÕES 11

04 INSTITUCIONALIZANDO A MUDANÇA 13



NOTA PARA OS CONSULTORES

Este Guia do Líder é desenvolvido como um recurso para um líder de uma propriedade hoteleira implementar um programa de gerenciamento de desperdício de alimentos de maneira independente. Como uso secundário do material, a estrutura do Guia é adequada para ser usada como um pacote de consultoria em hospitalidade. Um exemplo de cronograma [para consultores](#) (em inglês) foi desenvolvido para auxiliar consultores interessados em executar projetos inspirados no Hotel Kitchen com seus clientes.

NOTA AOS OPERADORES DE FOODSERVICE FORA DO SETOR DE HOSPITALIDADE

Esse Guia e os recursos incluídos nele, assim como no HotelKitchen.org como um todo, foram desenvolvidos especificamente para o setor de hospitalidade. Embora esses materiais sejam particularmente adequados para uso em hotéis, muitos dos conceitos e recursos subjacentes podem ser generalizados para inspirar programas semelhantes de gerenciamento do desperdício de alimentos em operações de catering, restaurantes self-service, instituições de saúde e outros serviços de alimentação.

Para orientação sobre desperdício de alimentos desenvolvida para o setor de restaurantes dos EUA, veja RestaurantKitchen.org (em inglês).



00

Introdução

Parabéns por dar início à jornada de sua propriedade para evitar o desperdício de alimentos. Seus esforços como líder desse projeto beneficiam seu negócio, sua comunidade e o planeta.

O APOIO DA GESTÃO É CRUCIAL PARA ESSA INICIATIVA!

Você pode engajá-los utilizando [essa apresentação](#).

COMO LÍDER DO COMBATE AO DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS, SEU PAPEL INCLUI:

- Coordenar e liderar a Força-Tarefa para a Gestão do Desperdício de Alimentos de sua propriedade, composta por lideranças de diversas áreas
- Estabelecer uma linha de base de dados para medir o progresso
- Supervisionar o teste e a adoção de intervenções para a prevenção e gestão de desperdício de alimentos e, eventualmente, comportamentos e mudanças operacionais
- Planejar a institucionalização dos aprendizados dessa iniciativa

Enquanto você planeja o lançamento desta iniciativa, encorajamos você a explorar o HotelKitchen.org para mais informações e recursos. As orientações do HotelKitchen.org e deste Guia foram desenvolvidas para se aplicarem a hotéis de uma ampla variedade, **então por favor, as adaptem para melhor atender às metas e necessidades de sua propriedade**. Não se esqueça de consultar sua marca, parceiros ou outras partes interessadas para verificar se há recursos adicionais ou suporte disponíveis.

Obrigado por começar esta jornada. Você é um líder entre os seus colegas - reconhecendo a redução do desperdício de alimentos como uma oportunidade para melhorar as operações da sua propriedade, o atendimento a clientes e hóspedes, as relações com a comunidade, os resultados financeiros e a gestão dos recursos naturais.

11X



01

Montando a sua Força-Tarefa



SEMANAS 1 – 3

CONSTRUINDO SUA FORÇA-TAREFA

Não é possível lidar com o desperdício de alimentos em sua propriedade sozinho; Isso envolve o desenvolvimento de um sistema bem pensado, que depende de várias equipes e seus membros.

O sucesso do projeto exigirá o apoio da gestão e o engajamento de toda a propriedade, na forma de uma Força Tarefa de Combate ao Desperdício de Alimentos. As tarefas abaixo ajudarão você a começar.

Revise este Guia na íntegra antes do lançamento da iniciativa e adapte tarefas ou recursos conforme necessário para melhor atender às necessidades de sua operação / iniciativa.

TAREFAS

1. CONSIGA O APOIO DA GERÊNCIA DA PROPRIEDADE

Chame uma reunião e use [esta apresentação introdutória](#) para comunicar as expectativas e benefícios da iniciativa. Se materiais adicionais forem necessários para a separação e medição do desperdício de alimentos, certifique-se de comunicar este custo potencial e garantir um recurso para este fim.

2. COMPARTILHE INFORMAÇÕES SOBRE INICIATIVA DE COMBATE AO DESPERDÍCIO

Compartilhe notícias do desenvolvimento da iniciativa com todos os funcionários envolvidos por e-mail ou com reuniões periódicas. Mencione os benefícios e resultados pretendidos da e reforce a necessidade de envolvimento de todos os funcionários.

Informe os líderes das equipes que eles serão chamados para contribuir com a Força-Tarefa da iniciativa ou, caso não possam, deverão nomear um membro de sua equipe para participar. Cada um dos seguintes departamentos deve ter um assento na mesa:

Gerente geral	Líder de eventos e catering	Líder de compras / Líder de alimentos e bebidas
Líder de finanças e quando aplicável, o dono da propriedade	Gerente de serviços	Líder de relações públicas e marketing
Líder de recursos humanos	Líder de infra-estrutura (ou stewardship e engenharia)	Chef de cozinha

3. ENVIE O PRIMEIRO E-MAIL SEMANAL AOS LÍDERES DO DEPARTAMENTO

Use ou adapte o modelo de email ([em inglês](#)) fornecido para envolver os chefes dos outros departamentos. Se eles não puderem, peça-lhes que escolham outro membro de sua equipe para servir como representante do departamento na Força-Tarefa.

4. AGENDE A PRIMEIRA REUNIÃO DA FORÇA-TAREFA

Antes da primeira reunião da força-tarefa, compartilhe a data, hora, local e uma breve agenda com todos os membros.

Antes dessa reunião, revise as orientações e sugestões de separação e medição do HotelKitchen.org Embora existam várias opções para a categorização de desperdício de alimentos, uma abordagem Dual Stream ou Fluxo Duplo - separar o desperdício em dois fluxos: pré e pós-serviço - é uma boa forma de reunir informações importantes sobre os principais fatores de desperdício sem dedicar um custo inicial significativo. Aqui há um exemplo de registro [Dual Stream ou fluxo-duplo](#), que pode ser adaptado para o esquema escolhido pela Força-Tarefa de sua propriedade.

Saiba mais sobre os benefícios da separação de Fluxo Duplo e outras estratégias de separação [aqui](#) (em inglês).

Incentive os participantes da Força-Tarefa a também visitarem o HotelKitchen.org e, especificamente, as orientações relativas à sua função. Prepare-se para discutir cronograma, expectativas e papéis durante esta reunião.

5. ORGANIZE UMA REUNIÃO PRESENCIAL DE 1 A 2 HORAS DA FORÇA-TAREFA

No apêndice A do [Guia de Ferramentas completo](#) há um template de agenda.

Os objetivos dessa reunião incluem:

- Completar o [programa de treinamento Lobster Ink](#) (opcional). Para acessar o treinamento em português:
 - Clique neste link para ir diretamente ao curso. (Ou você pode pesquisar por Fighting Food Waste in Hotels na página “Explorar”).
 - Caso não tenha uma conta, clique em “Inscreva-se”, e inscreva-se com seu e-mail ou com uma conta do Google ou do Facebook, se necessário.
 - Depois de entrar, altere o idioma no canto superior direito para ‘BRPT’.
- Revisar e aprovar o cronograma e as metas do projeto para cada fase.
- Discutir papéis e responsabilidades.
- Determinar uma estratégia e um mecanismo para separar, medir e rastrear o desperdício de alimentos, a fim de estabelecer uma linha de base do projeto. Encontre orientações para separação e medição no [Guia de Ferramentas](#) e [nesta página](#) (em inglês) Um registro impresso, uma [planilha do Excel](#) (em inglês) ou ferramentas tecnológicas e softwares podem ser usadas para coletar e rastrear dados. Personalize essas ferramentas e se aproprie delas para melhor se adequarem às suas necessidades!.
- Indique recursos, listas de verificação e cartazes que possam ser úteis para os departamentos relevantes. Os apêndices “B”, “D” e “E” do [Guia de Ferramentas](#) têm exemplos de pôsteres e materiais para auxiliar no desenvolvimento de menus de com desperdício reduzido.
- Informe à Força-Tarefa que eles receberão e-mails semanais pela duração do programa com tarefas que eles são responsáveis por completar e mensagens que deverão ser comunicadas a suas equipes. Adapte esses modelos de [email semanais](#) (em inglês) para atender às necessidades específicas de sua propriedade / iniciativa.
- Planejar a introdução de responsabilidades do pessoal durante reuniões e confraternizações e reforçar continuamente novos comportamentos.
- Agende reuniões periódicas da Força-Tarefa durante a duração da iniciativa. Esse conjunto de pessoas deve se reunir pelo menos uma vez durante cada fase subsequente da iniciativa. É importante solicitar que cada representante de área tenha um suplente, para que o caso de haver conflitos de agenda nas reuniões.

6. AVALIAR A NECESSIDADE DE NOVOS RECIPIENTES PARA COLETAR OS RESÍDUOS

Discuta com as equipes da cozinha, serviço, infraestrutura e compras a necessidade de adquirir e dispor adequadamente as lixeiras para viabilizar o esquema de separação e medição definidos.

Pode ser necessário reorganizar as posições das lixeiras nas áreas de armazenamento de alimentos, cozinhas, postos de coleta e estações de lavagem de louça para garantir que todo o desperdício de alimentos esteja sendo capturado. Tenha em mente também os resíduos nas instalações para refeições da equipe e do serviço de quarto. Pode ser útil usar um mapa de sua propriedade para determinar onde ocorre o desperdício. Ao introduzir novas lixeiras:

- ✓ Comunique mudanças na estratégia de gerenciamento de resíduos a todos os funcionários antes que eles ocorram.
- ✓ Coordene com a equipe de infraestrutura o posicionamento das lixeiras, para coloca-las perto de onde os resíduos são gerados, sempre que possível, e devolvê-las sempre ao mesmo local. Cuide para que novas lixeiras não interrompam o fluxo de operações existente.
- ✓ Se necessário, avalie outros fluxos de resíduos (como aterro ou reciclagem) para mapear oportunidades de redução, substituição ou remoção de lixeiras que não são mais apropriadas ou necessárias.

Esta [página](#) (em inglês) tem informações adicionais sobre a compra e posicionamento de lixeiras. Além disso, o [Guia de Ferramentas completo](#) tem um capítulo dedicado a separação e medição, com uma explicação dos diferentes esquemas que podem ser adotados. Se necessário para o seu esquema de medição, obtenha ou aloque balanças para pesar o desperdício de alimentos. 

CHECKLIST DA FASE 1

- Conseguir apoio da gestão da propriedade para a iniciativa.
- Anunciar iniciativa à equipe.
- Confirmar os participantes da Força-Tarefa.
- Programar e executar as primeiras reuniões da Força-Tarefa.
 - o Discutir cronograma, metas, expectativas e responsabilidades
 - o Determinar o esquema de separação e medição
 - o Indicar recursos úteis
 - o Desenvolver plano para introduzir e reforçar mensagens para a equipe
 - o Agendar reuniões subsequentes
- Adquirir e colocar lixeiras e balanças.
- Enviar [e-mails semanais](#) (em inglês) para a Força tarefa:
 - o Semana 1
 - o Semana 2
 - o Semana 3

02

Definindo uma Linha de Base / Planejando Intervenções

SEMANAS 4 - 7

DEFININDO UMA LINHA DE BASE / PLANEJANDO INTERVENÇÕES

Para projetar uma estratégia adequada para reduzir o desperdício de alimentos e avaliar a eficácia desse esforço, primeiro você precisa de uma linha de base de dados a partir da qual possa acompanhar o progresso. Pode levar uma semana ou mais de medição para ter certeza de que os resíduos estão sendo relatados com precisão. Introduza e reforce os comportamentos de separação e medição com as equipes relevantes (armazenamento, cozinha, serviço, administração), para garantir que o sejam adotados com sucesso e rastreie os dados por duas semanas para se certificar que estejam confiáveis. Além disso, acompanhe as contagens de ocupação dos quartos e comparecimento nos eventos nessas datas para normalizar os dados. Se você possui um programa de compostagem ou biodigestão, pode ser possível definir a linha de base e rastrear o desperdício solicitando relatórios ao seu fornecedor.

TAREFAS

1. TREINE TODA A EQUIPE RELEVANTE

Trabalhe com os membros relevantes da Força-Tarefa para treinar todo o pessoal envolvido para separar, medir e descartar o desperdício de alimentos de acordo com o método acordado.



2. SEPARAR E MEDIR

Comece a separar e medir todo o desperdício de alimentos gerado, incluindo o produzido no serviço de quarto e nas instalações para refeições da equipe. Reforce os comportamentos continuamente com a equipe durante as reuniões de equipe, e conduzindo verificações visuais ou pesagens das lixeiras. Solicite que a equipe e os membros da Força-Tarefa observem os principais fatores responsáveis pelo desperdício de alimentos e compartilhem essas observações com a Força-Tarefa.

Pode levar de uma a duas semanas para a Força-Tarefa se sentir confiante de que os dados rastreados estejam precisos. Ajuste a estratégia conforme necessário e continue a separação e a medição pelo menos durante a duração desta iniciativa.

3. ACOMPANHE OS DADOS DE DESPERDÍCIO

Use [esta tabela](#), uma [planilha do Excel](#) (em inglês), ou algum método semelhante para rastrear dados de desperdício de alimentos.

Também rastreie as contagens diárias de ocupação dos quartos e comparecimento aos eventos para normalizar os dados.

4. ORGANIZE UMA REUNIÃO DA FORÇA-TAREFA

- Discuta sucessos, obstáculos e os principais fatores observados que contribuem com o desperdício de alimentos.
- Revise os dados coletados, como medições agregadas e números normalizados por hóspede ou participante, usando dados de ocupação ou comparecimento.
- Confirme duas semanas de dados coletados como sua linha de base.
- Determine intervenções (listadas na próxima fase) para evitar desperdícios, com base em dados e observações do período de referência. Por exemplo, se você descobrir que uma porção significativa de perda está acontecendo durante a preparação dos alimentos, priorize pelo menos uma intervenção para abordar este fator.
- Desenvolva uma lista de ações específicas que cada departamento adotará durante cada intervenção acordada.
- Defina uma meta de redução numérica ou percentual alcançável para a Fase 3 com base em sua linha de base de dados. Estabelecer uma meta ajuda a manter a dinâmica e motivar a mudança. Planeje compartilhar o progresso em direção a essa meta com a equipe durante toda a iniciativa. A redução de 10% da medição da linha de base é sugerida como uma meta significativa e alcançável da iniciativa. **FIX**

Checklist da Fase 2

- Colocar lixeiras para coletar os resíduos alimentares de acordo com o esquema de separação e medição decidido pela Força-Tarefa
- Treinar todos os funcionários para separar, medir e descartar o desperdício de alimentos
- Começar a separação, medição e o reporte. Também rastreie a ocupação ou comparecimento para fornecer um contexto.
- Realizar uma reunião com a Força-Tarefa para:
 - o Definir linha de base de dados
 - o Decidir sobre intervenções e uma estratégia de implementação baseada nos principais fatores observados que contribuem para o desperdício de alimentos
 - o Definir uma meta mensurável e factível para a iniciativa
- Envie [emails semanais](#) (em inglês):

o Semana 4	o Semana 5
o Semana 6	o Semana 7



03

Implementação das intervenções

SEMANAS 8 - 15

IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO

Durante a Fase 2, uma linha de base de dados foi estabelecida e a Força-Tarefa trabalhou para identificar uma ou mais intervenções a serem testadas. Essas intervenções devem abordar os principais fatores responsáveis pelo desperdício de alimentos específicos de sua propriedade que foram observados durante o período de referência.

Na Fase 3, a Força-Tarefa deve se concentrar no reforço do comportamento de separação, medição e implementação das intervenções com as equipes relevantes. A eventual redução do desperdício de alimentos nessas semanas, comparada à linha de base dos dados, mostrará o impacto dessas intervenções, portanto, verifique com precisão o desperdício e a ocupação / participação em eventos durante esse período.



TAREFAS

1. ADOTE INTERVENÇÕES

Trabalhe com membros relevantes das equipes para adotar uma ou mais intervenções a seguir:

Intervención	Recursos
Treine a equipe usando os vídeos Lobster Ink.	Série de vídeos Lobster Ink ;
Trabalhe com líderes de departamento para reforçar ou disseminar mensagens de treinamento.	Clique neste link para ir diretamente ao curso (Ou você pode pesquisar por Fighting Food Waste in Hotels na página “Explorar”.) Caso não tenha uma conta, clique em “Inscreva-se”, e inscreva-se com seu e-mail ou com uma conta do Google ou do Facebook, se necessário. Depois de entrar, altere o idioma no canto superior direito para “BRPT”.
Faça experimentos com menu reduzido.	Menus com desperdício reduzido (Apêndice H)
Experimente o design de buffet de resíduos reduzido, incluindo potencialmente as mensagens voltadas para os hóspedes.	Estratégias de redesenho do buffet (Apêndice J)
Coordene com os departamentos de cozinha, alimentos e bebidas, banquetes e vendas para reduzir o desperdício em eventos.	Trabalhando com clientes, organizadores de eventos e hóspedes. (Apêndice J)
Competição de empoderamento dos funcionários	Engajando e treinando as equipes (Apêndices B, C)
Realize uma auditoria de eventos para determinar os principais fatores responsáveis pelo desperdício de alimentos. Ele analisa de perto os itens e valores exatos que estão sendo desperdiçados em um evento específico e pode revelar estratégias direcionadas para reduzir o desperdício das operações de catering.	Veja um guia de auditorias (Apêndice E) e um template (em inglês) para realizar uma auditoria em sua propriedade.
Explore opções de doação de alimentos, considerando as limitações da legislação.	Orientações para doação (em inglês)
Explore estratégias para desviar resíduos orgânicos de aterros sanitários.	Orientações para o direcionamento (em inglês) ou veja o capítulo 7 do Guia de Ferramentas

Esta lista não é compreensiva; visite HotelKitchen.org ou consulte sua marca, grupo de investimento ou outros parceiros da comunidade para obter mais detalhes sobre possíveis intervenções.

2. ACOMPANHE E ANALISE OS DADOS

Rastreie os resíduos alimentares gerados e a ocupação / comparecimento.

A análise de resíduos por ocupação, ou mesmo de resíduos por quarto ocupado, pode trazer novas ideias para reduzir o desperdício e medir o progresso.

3. ENCORAJE O FEEDBACK

Incentive todos os funcionários e membros da Força-Tarefa a fornecerem *feedback* ou críticas construtivas e comentários durante o processo de implementação.

4. CONTINUE!

Siga enviando os e-mails semanais, reforçando as mensagens e comemorando os sucessos com a equipe ao longo do caminho. [HK](#)

Checklist da Fase 3

- Adotar intervenções e reforçar continuamente novos comportamentos
- Rastrear os resíduos de alimentos gerados e os dados de ocupação
- Enviar [emails semanais](#) (em inglês):
 - Semana 8
 - Semana 9
 - Semana 10
 - Semana 11
 - Semana 12
 - Semana 13
 - Semana 14
 - Semana 15



04

Institucionalizando a mudança

WEEK 16

INSTITUCIONALIZANDO A MUDANÇA

Analise os resultados da iniciativa e determine as estratégias mais eficazes a serem adotadas permanentemente. O WWF sugere continuar separando e medindo o desperdício de alimentos para avaliar como os direcionadores e estratégias de redução evoluem. Essas 16 semanas provavelmente exporão várias oportunidades para lidar com o desperdício de alimentos em sua operação. Comece com intervenções que parecem mais viáveis e impactantes. Uma vez que o programa tenha “corpo” e a adesão das pessoas, desenvolva uma estratégia de longo prazo para garantir que novos comportamentos sejam mantidos e oportunidades de melhoria sejam exploradas.

Entre em contato com comunicacao@wwf.org.br ou foodwaste@wwfus.org para compartilhar sua experiência de iniciativa com o WWF. Informe-se sobre oportunidades para desenvolver um estudo de caso para publicação no HotelKitchen.org.



TAREFAS

1. REUNA A FORÇA-TAREFA PARA:

- Comparar os dados acumulados de desperdício de alimentos com a linha de base e determinar a porcentagem ou mudança total no desperdício de alimentos após as intervenções. É valioso examinar os dados totais de resíduos e os dados de resíduos normalizados por ocupação ou comparecimento em eventos.
- Analisar sucessos, desafios e próximas etapas.
- Planejar comunicar os resultados da iniciativa aos funcionários.
- Estabelecer metas para institucionalizar comportamentos efetivos em equipes funcionais, ao integrar novos funcionários e nas discussões sobre catering / eventos, conforme apropriado.
 - ! Discutam a possibilidade de compartilhar estes objetivos publicamente.
- Explorar maneiras de compartilhar sucessos e planos com clientes e convidados com a ajuda das equipes de relações públicas e marketing e / ou através de suas equipes de catering / vendas.
- Determinar oportunidades adicionais para redução e gerenciamento do desperdício de alimentos.
- Estabelecer benchmarks de médio e longo prazo para a redução do desperdício. Planeje medir o desperdício de alimentos continuamente ou realizar

auditorias para determinar o progresso. (As marcas globais de hospitalidade estabeleceram uma meta de redução de 50% no desperdício de alimentos até 2030, alinhando-se ao [Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU 12.3](#)).

2. COMUNICAR OS RESULTADOS DA INICIATIVA AOS FUNCIONÁRIOS E COMEMORAR O SUCESSO

Comunique a todos os funcionários os resultados finais da iniciativa, as mudanças resultantes que serão adotadas permanentemente e quaisquer novas metas definidas. Reconheça a Força-Tarefa e todos os funcionários que fizeram parte do sucesso da iniciativa. Incentive a equipe a comunicar seus comentários e experiências ao longo das 16 semanas.

3. COMUNIQUE RESULTADOS E FEEDBACK AO WWF (OPCIONAL)

Entre em contato com foodwaste@wwfus.org ou comunicacao@wwf.org.br para compartilhar suas experiências e comentários. O WWF pode ajudar a analisar e visualizar dados da iniciativa ou desenvolver um estudo de caso da sua propriedade para publicação no HotelKitchen.org.

Parabéns, líder! A sua liderança e a da Força-Tarefa foram essenciais para a conclusão desta iniciativa na sua propriedade. As possíveis melhorias em sua operação terão um impacto não apenas nos seus negócios, mas em sua comunidade e no planeta. 

Checklist da Fase 4

- Enviar [e-mail semanal](#) (em inglês) final
- Reunião com a Força-Tarefa
 - o Discutir os resultados da iniciativa
 - o Definir plano para atualizar procedimentos operacionais padrão e institucionalizar as melhores práticas
 - o Estabelecer metas
- Comunicar aos funcionários e comemorar
- (opcional) Comunique resultados e feedback ao WWF

