



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE

# MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA O SETOR DE ALIMENTOS PROMOVER O CONSUMO DE REFEIÇÕES RICAS EM VEGETAIS

---

SOPHIE ATTWOOD, PAULA VOORHEIS, CECELIA MERCER, KAREN DAVIES E DANIEL VENNARD

---

[WRIBRASIL.ORG.BR](http://WRIBRASIL.ORG.BR)



## SOBRE OS AUTORES

**Sophie Attwood** é Cientista Comportamental Sênior do Better Buying Lab, uma iniciativa do World Resources Institute.

Contato: [sophie.attwood@WRI.org](mailto:sophie.attwood@WRI.org).

**Paula Voorheis** é graduada pela London School of Hygiene and Tropical Medicine com mestrado em Saúde Pública (Economia da Saúde).

Contato: [paulavoorheis@gmail.com](mailto:paulavoorheis@gmail.com).

**Cecelia Mercer** é uma Embaixadora Verde da Origin, graduada em Sustentabilidade Empresarial pela University College Dublin Smurfit Graduate Business School.

Contato: [ccmercer93@gmail.com](mailto:ccmercer93@gmail.com).

**Karen Davies** é sócia-gerente da Triniti Marketing, uma consultoria de mudança de comportamento.

Contato: [karen.davies@triniti-m.com](mailto:karen.davies@triniti-m.com).

**Daniel Vennard** é diretor do Better Buying Lab, uma iniciativa do World Resources Institute.

Contato: [daniel.vennard@wri.org](mailto:daniel.vennard@wri.org).

Design e layout por:

**Carni Klirs** [cklirs@wri.org](mailto:cklirs@wri.org)

Diagramação versão em português:

**Ana C. Silveira** (Anacê Design)

Tradução:

**Priscila Porchat** (Insight)

Adaptação:

**Viviane Romeiro e Sophie Atwood**

Revisão:

**Viviane Romeiro e Berta Pinheiro**

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos parceiros estratégicos institucionais: o Ministério de Relações Exteriores da Holanda, o Ministério Real de Relações Exteriores da Dinamarca e a Agência Sueca de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional. O World Resources Institute agradece à Climate and Land Use Alliance, às Fundações ClimateWorks, Oak e Sally Mead Hands por apoiarem esta pesquisa e aos nossos parceiros que estão ajudando a avançar neste trabalho. Os autores são responsáveis pelo conteúdo.

Agradecimento especial aos membros do Better Buying Lab por contribuírem com o processo de consulta ao setor, incluindo Alex Glen e Tony Davison (Quorn); Andrew Stephen e Rosie Raynor-Law (Associação de Restaurantes Sustentáveis); Scott Giambastiani e Anna Gavrieli; Ria van der Maas, Frank Galestien, Einav Gefen, Diko Tomchev, Hesham Rabia e Robert Voicu (Unilever); Suzanne Makkink (GreenDish); Ghislaine C. Amsler Challamel e Jackie Bertoldo (Stanford Residential & Dining Enterprises); Rachel Sylvan (Sodexo); Becky Garrison (USA Pulses); Caroline Meledo (Hilton); John Stoddard e Stacia Clinton (Health Care Without Harm and Practice Greenhealth).





## SUMÁRIO

1	Prefácio
3	Sumário executivo
7	Introdução
13	Sobre a elaboração do Manual
17	Sobre o Manual
27	Intervenções de produto
37	Intervenções de posicionamento
41	Intervenções de apresentação
47	Intervenções de promoção
53	Intervenções de pessoas
61	Resumo
64	Apêndice 1: detalhes sobre a metodologia usada para construir o manual
69	Referências







# PREFÁCIO

O World Resources Institute (WRI) busca contribuir com uma trajetória mais sustentável para alimentar o planeta – 10 bilhões de pessoas até 2050 – de forma a avançar o desenvolvimento social e econômico e ao mesmo tempo reduzir a pressão do sistema alimentar sobre o clima, a água e o uso da terra e biodiversidade.

Através do *World Resources Report: Creating a Sustainable Food Future*, o WRI analisa um menu de soluções para os problemas mundiais de produção e consumo de alimentos, incluindo opções para atender ao crescimento da demanda por alimentos de forma sustentável e saudável. Além disso, a organização destaca, através do Relatório da iniciativa New Climate Economy (NCE), cinco oportunidades interconectadas com potencial combinado para moldar os sistemas globais de alimentos e uso da terra para atender às necessidades da humanidade, ao mesmo tempo que busca contribuir para o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Essas oportunidades incluem:

- 1) Eliminação do desmatamento e a degradação florestal;
- 2) Restauração de terras agrícolas e florestais degradadas;
- 3) Agricultura mais inteligente para aumentar a produtividade nas terras agrícolas existentes;
- 4) Mudança das dietas para alimentos mais sustentáveis, nutritivos e saudáveis;
- 5) Redução da perda e do desperdício de alimentos.

Embora todas as soluções acima listadas sejam fundamentais para essa transição, as prioridades para um determinado país podem variar. Países como o Brasil, os quais consomem grandes quantidades de carne bovina, poderiam considerar

a adoção de dietas mais diversificadas, socialmente justas e sustentáveis para alimentar uma população crescente, sem a necessidade de maior expansão agrícola na Amazônia e demais biomas e, ao mesmo tempo, fazendo melhor uso dos ‘super alimentos’ que podem promover conservação ambiental na região amazônica.

Encontrar formas mais eficientes de produzir e consumir alimentos é uma questão urgente para o Brasil sair do Mapa da Fome e para a recuperação econômica do país frente à grave crise socioeconômica e sanitária decorrente da pandemia da Covid-19. Incentivar dietas com um maior consumo de vegetais pode servir como uma estratégia complementar para suprir a demanda de alimentos de uma forma que promova o desenvolvimento socioeconômico e reduza impactos ambientais, inclusive as emissões de gases de efeito estufa (GEE).

A tradução do presente guia, originalmente elaborado em inglês, foi realizada com o intuito de apoiar atores-chave envolvidos na produção e oferta de alimentos no Brasil para identificar essas soluções. O documento inclui um resumo de pesquisas comportamentais e de marketing sobre como aumentar a demanda do consumidor por refeições mais ricas em vegetais e sobre como reduzir o consumo excessivo de carne bovina a partir de escolhas mais saudáveis, mais sustentáveis e saborosas. O futuro do sistema de alimentos pode ser inovador, justo, sustentável e impulsionado por estratégias apoiadas pela ciência comportamental.

**Sophie Attwood**

*Especialista sênior em ciência comportamental do WRI*

**Viviane Romeiro**

*Gerente de Clima do WRI Brasil*







# SUMÁRIO EXECUTIVO

Incentivar um número maior de pessoas a diminuir o consumo de carne de ruminantes e adotar uma dieta mais rica em vegetais pode ter um significado relevante na redução do impacto ambiental dos alimentos. O setor de serviços de alimentação tem um papel particularmente importante a desempenhar a fim de possibilitar essa mudança na dieta, visto que um grande número de pessoas se alimenta regularmente fora de casa. Este relatório apresenta 23 intervenções prioritárias visando à mudança de comportamento que o setor de serviços de alimentação pode usar para incentivar consumidores a optarem por pratos mais ricos em vegetais.

**Para reduzir a pegada ambiental do setor de serviços de alimentação, os fornecedores desse setor precisam de orientações mais claras sobre como aumentar a demanda por alimentos ricos em vegetais** e, ao mesmo tempo, reduzir o número de consumidores que optam por pratos e produtos que contêm carne de animais ruminantes, principalmente bovina e ovina.

**Com base em uma revisão da literatura e em um processo de consulta a diversos níveis do setor de alimentação, este manual apresenta uma lista completa de 57 potenciais intervenções de mudança de comportamento** que podem ser usadas por fornecedores de serviços de alimentação a fim de conduzir os consumidores a escolhas alimentares mais sustentáveis.

**A partir dessa lista, um grupo de representantes do setor selecionou 23 intervenções prioritárias para serem usadas pelos serviços de alimentação.** Para isso, basearam-se em dois critérios – o quanto cada abordagem influencia as escolhas dos consumidores e o quão viável cada abordagem é ao ser posta em prática.

**Essa seleção das 23 intervenções foi organizada de acordo com uma estrutura intuitiva 5P (em inglês)**, que destaca as principais áreas-alvo para mudança. Isso inclui abordagens focadas na modificação do prato ou do produto em si (sete intervenções), na alteração do posicionamento dos alimentos (duas intervenções), na reorganização de cardápios (três intervenções), na precificação e promoção dos alimentos para os consumidores (quatro intervenções) e no estímulo do setor a mudanças na demanda dos consumidores visando pratos ricos em vegetais (seis intervenções).

**Este Manual contém orientações de apoio aos agentes de mudança no setor de serviços de alimentação para a adoção das intervenções selecionadas para a alteração de comportamento**, descrevendo por que cada uma funciona e como cada uma pode ser usada na prática. Além disso, uma série de estudos de caso são apresentados. Esses estudos detalham histórias de sucesso, apresentam exemplos de como outros adaptaram as intervenções à sua realidade e fornecem evidências de que o setor de serviços de alimentação pode desempenhar um papel fundamental para influenciar escolhas alimentares mais sustentáveis e ricas em vegetais entre os consumidores.

Os fornecedores do setor de serviços de alimentação precisam de orientações mais claras sobre como aumentar a demanda por alimentos ricos em vegetais e, ao mesmo tempo, reduzir o número de consumidores que optam por pratos e produtos que contêm carne de animais ruminantes, principalmente bovina e ovina.











# INTRODUÇÃO

A produção de carne bovina requer 20 vezes mais terra e emite 20 vezes mais gases de efeito estufa (GEE) por grama de proteína do que a produção de proteínas vegetais como feijão, ervilha e lentilha. À medida que a população global crescer para 10 bilhões de pessoas até 2050, serão necessárias 56% mais calorias das safras para atender à demanda. Alcançar essa meta exigirá que muitas pessoas adotem dietas ricas em vegetais mais eficientes em termos de recursos, com o setor de serviços de alimentos posicionado para desempenhar um papel importante em ajudar a acelerar essa transição alimentar.



## BOX 1 | DEFINIÇÕES DE DIETA

**Dieta à base de vegetais:** alimentos derivados de plantas e fungos em vez de fontes animais. Isso inclui frutas e vegetais, feijão, grãos, legumes, cogumelos, nozes e sementes, óleos vegetais, ervas e especiarias.

**Dieta rica em vegetais<sup>1</sup>:** uma dieta na qual a maior parte dos alimentos consumidos é rica em vegetais, mas que permite o consumo de pequenas quantidades de alimentos de origem animal, incluindo carne de ruminante.

**Dieta ‘pescetariana’:** dieta que exclui carne, mas permite o consumo de peixes e mariscos. A maioria dos pescetarianos também são ovo-lacto-vegetarianos (ou seja, eles também consomem ovos e laticínios).

**Dieta ovolactovegetariana:** dieta que exclui carnes, peixes e frutos do mar, mas que permite o consumo de outros produtos de origem animal (ovos e laticínios).

Fonte: Autores.

## Alimentos e meio ambiente

A produção de carne, especialmente de ruminantes (bovinos e ovinos), usa uma porção maior de terra e emite significativamente mais gases de efeito estufa (GEE) do que a produção de vegetais (ver definições no Box 1). Por exemplo, a produção de carne bovina requer 20 vezes mais terra e emite 20 vezes mais gases de efeito estufa (GEE) por grama de proteína do que a produção de proteínas vegetais como feijão, ervilha e lentilha (Ranganathan *et al.*, 2016). Um estudo de 2013 da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) destaca que as emissões anuais de GEE da pecuária correspondem a 14,5% de todas as emissões de GEE associadas à produção agrícola e à mudança do uso do solo, das quais a carne bovina representa 41% (Gerber *et al.*, 2013). Para contextualizar esse valor, em um ano, a média de emissões de GEE da produção de carne bovina é equivalente àquela produzida por toda a Índia (Gerber *et al.*, 2013; Climatewatch, 2014).

O problema não para por aí, a produção pecuária demanda uma quantidade significativa de terras agrícolas. Nos Estados Unidos, por exemplo, a carne bovina é responsável por cerca de metade da terra usada para produzir os alimentos da dieta média do país, enquanto fornece apenas 3% das calorias (Searchinger *et al.*, 2019). A previsão para o período entre 2010 e 2050 é de um aumento de 68% na demanda por alimentos de origem animal e de 88% na demanda por carne de ruminantes (Searchinger *et al.*, 2018). Esse crescimento tornará muito mais difícil que as nações alcancem as metas climáticas estabelecidas no Acordo de Paris, as quais visam manter o aumento da temperatura global bem abaixo de 2°C até a metade do século.

## Reduzindo a demanda por carne de ruminantes

Uma solução proposta para diminuir o impacto ambiental da criação de rebanhos é reduzir a demanda por carne de ruminantes, encorajando consumidores a mudarem suas dietas e as tornarem mais ricas em vegetais. Este trabalho define dietas “ricas em vegetais” como as que incluem verduras, legumes, frutas, grãos, leguminosas, castanhas ou sementes e, apesar de priorizar ingredientes vegetais em qualquer refeição, também incluem o consumo de pequenas quantidades de produtos de origem animal.

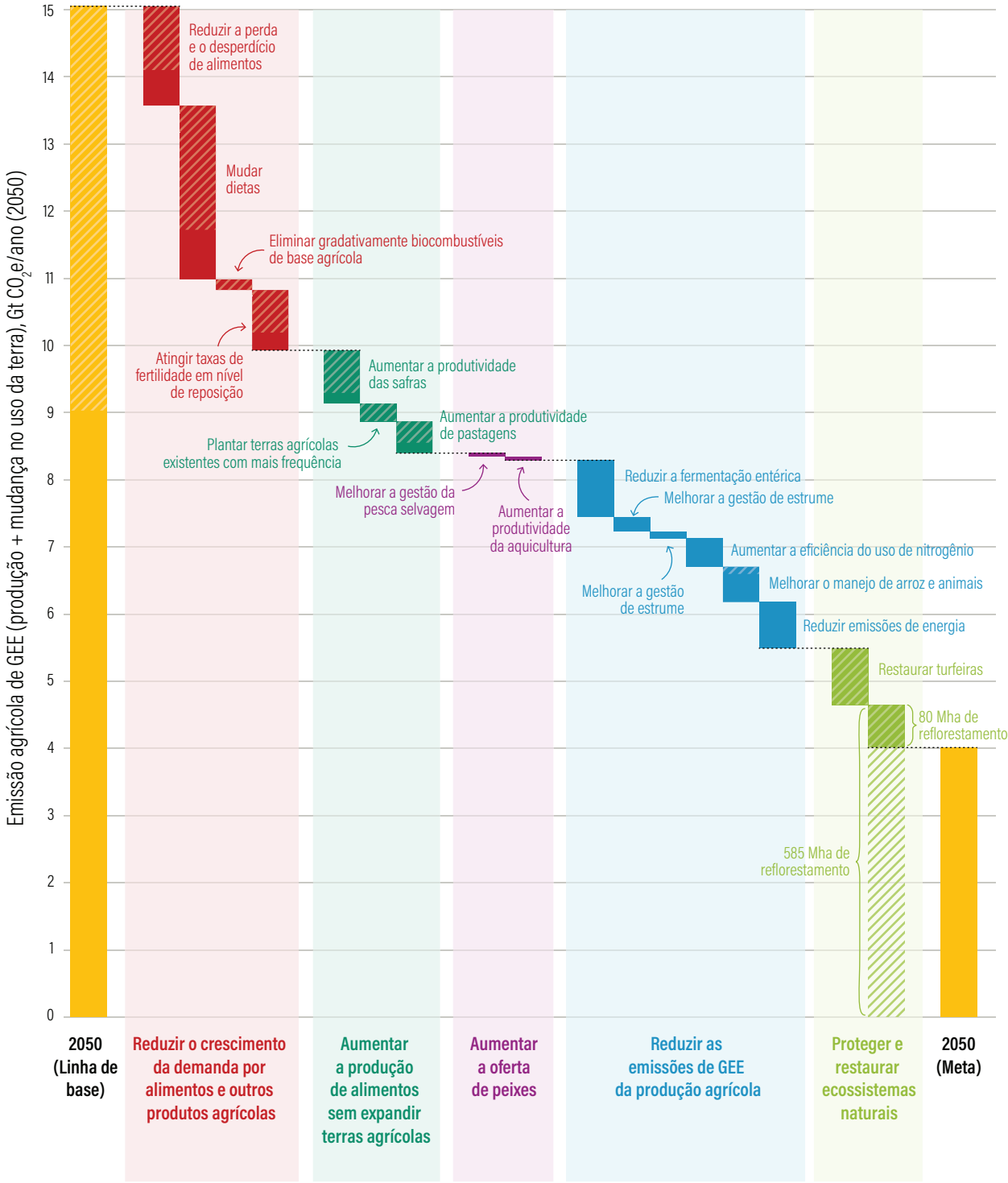
Essa mudança na dieta é considerada por especialistas como uma das soluções de maior impacto atualmente disponíveis para lidar com as mudanças climáticas e a degradação ambiental (Willett *et al.*, 2019). Como mostra a Figura 1, adotar dietas sem carne de ruminantes está associado a uma redução estimada nas emissões de GEE e é também uma das mais importantes soluções para um sistema alimentar mais sustentável.

À medida que a população global atingirá quase 10 bilhões de pessoas em 2050, estima-se a necessidade de um aumento de 56% em termos de calorias no que se refere às colheitas em relação ao ano de 2010.

1. As dietas ricas em vegetais diferem de outras das quais você pode ter ouvido falar, como dietas veganas, ovo-lacto-vegetarianas ou as que enfatizam, mas não se limitam, a vegetais. As principais diferenças são que os veganos consomem refeições 100% vegetais, que não contêm nenhum alimento de origem animal, enquanto os ovo-lacto-vegetarianos comem ovos e laticínios, mas não consomem peixe ou carne. Por outro lado, dietas que privilegiam vegetais incluem pequenas quantidades de produtos de origem animal, mas priorizam ingredientes vegetais em qualquer refeição.



Figura 1 | Esforços necessários em diversas frentes para garantir alimento a 10 bilhões de pessoas, mantendo o aumento da temperatura global bem abaixo de 2°C



Fonte: Adaptado de Searchinger et al. (2019).



Ou seja, seria necessário um aumento de 7.400 trilhões de calorias a fim de atender à crescente demanda. Para alcançar esse objetivo serão necessárias mudanças na eficiência da produção de alimentos, reduções de perdas e desperdícios e também a adoção de dietas “mais eficientes em termos de recursos” por um grande número de pessoas. Por exemplo, pesquisas mostram que limitar o consumo de carne de ruminantes a aproximadamente 50 calorias por pessoa por dia – o equivalente a cerca de 1,5 hambúrguer por pessoa por semana – na prática eliminaria a necessidade de expansão agrícola (e desmatamento associado) entre agora e 2050, mesmo em um mundo com 10 bilhões de pessoas (Searchinger *et al.*, 2019).

Adicionalmente, uma dieta rica em vegetais também reduz o risco de uma série de doenças como cânceres e doenças cardiovasculares, beneficiando a saúde individual e global (Willett *et al.*, 2019).

## O papel do setor de serviços de alimentação

Para atingir esse objetivo de aumento da produção de calorias, atores de todas as áreas da indústria de alimentos precisam se envolver com a questão de dietas sustentáveis. O setor de serviços de alimentação tem um papel particularmente importante a desempenhar na mudança desejada do consumo de carne de ruminantes para dietas ricas em vegetais, visto que um grande número de pessoas

come regularmente fora de casa. Por exemplo, estatísticas recentes dos Estados Unidos estimam os gastos com refeições fora de casa em cerca de 50% do orçamento alimentar médio dos norte-americanos (Saksena *et al.*, 2018). Ao longo deste Manual, usamos o termo ‘setor de serviços de alimentação’ para nos referirmos a qualquer empresa ou instituição responsável por fornecer refeições preparadas fora de casa, o que inclui restaurantes, cafés, cantinas, refeitórios no local de trabalho, em escolas e hospitais e serviços de *catering*.

A indústria de serviços de alimentação está posicionada de forma única a assumir um papel de liderança na inovação e dimensionamento de soluções novas e eficazes com o intuito de influenciar os consumidores sobre quais alimentos escolhem quando comem fora. Esse setor já é rico em conhecimentos sobre a comercialização de alimentos de todos os tipos. Agora, essas capacidades precisam ser adaptadas e aplicadas de modo a apoiar a agenda de alimentos sustentáveis.

## Mudando o comportamento dos consumidores

A chave para o sucesso de qualquer solução destinada a mudar as escolhas alimentares dos consumidores é a capacidade de direcionar os gatilhos fundamentais que sustentam esse comportamento. Felizmente, há agora um grande e crescente corpo de evidências indicando quais são esses fatores e como podemos lidar com eles.





Uma das conclusões mais significativas que emergem desta pesquisa é que a tomada de decisão sobre o que comer raramente é um processo racional e cuidadosamente pensado. Ao invés disso, a escolha do alimento tende a ser feita muito rapidamente, baseada no hábito e na familiaridade, sendo influenciada por diversos fatores aparentemente pouco significativos, geralmente fora do âmbito da consciência. Exemplos disso incluem posicionamento, tamanho, preço, circunstância, apresentação ou a linguagem usada por fornecedores de serviços de alimentação para descrever seus produtos e pratos (Hollands *et al.*, 2016).

### Por que um Manual e a quem se destina?

Entendemos ser importante orientar de forma clara os fornecedores de serviços de alimentação a fim de melhor entenderem e usarem essa miríade de estratégias influenciadoras em suas operações, com o objetivo de encorajar consumidores na escolha por opções mais ricas em vegetais e ao menor consumo de carne de ruminantes. Este Manual pretende atender essa necessidade, apresentando uma lista de estratégias de mudança de comportamento (doravante referidas como intervenções) destacando quais devem ser priorizadas para implementação, tendo em vista seu maior potencial de impacto.

O público-alvo deste guia é toda pessoa que trabalhe no setor de serviços de alimentação e esteja interessada em realizar mudanças em suas operações a fim de incentivar os consumidores

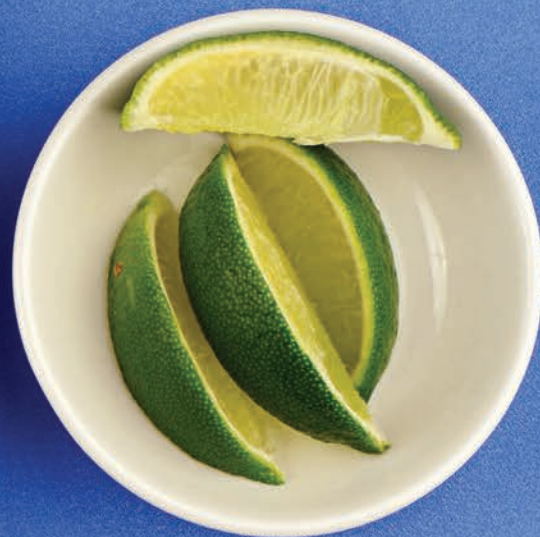
a escolhas mais sustentáveis. Isso inclui chefs, garçons, gerentes, vendedores, profissionais de marketing e comunicação, operadores de alimentos, distribuidores, pesquisadores ou equipes de compras.

Referimo-nos a este guia como um Manual para evidenciar nossa intenção de que as intervenções incentivem funcionários do serviço de alimentação a tomarem medidas capazes de influenciar a mudança de comportamento, tanto na equipe quanto nos consumidores.

Nossa intenção é que as intervenções deste guia incentivem funcionários do serviço de alimentação a tomarem medidas capazes de influenciar a mudança de comportamento, tanto na equipe quanto nos consumidores.









# COMO CONSTRUÍMOS O MANUAL

A pesquisa em ciências comportamentais oferece muitos *insights* sobre os fatores que influenciam as escolhas alimentares das pessoas. Este capítulo resume os métodos que foram utilizados para desenvolver uma lista com principais intervenções de mudança de comportamento que podem ajudar os fornecedores de serviços de alimentação a incentivar mais clientes a selecionar pratos ricos em vegetais.



Uma análise mais detalhada sobre como projetamos e construímos este Manual é apresentada no Apêndice 1. Em resumo, revisamos diversas pesquisas acadêmicas (pouco menos de 5 mil) para localizar estudos que utilizaram intervenções de mudança de comportamento para estimular as pessoas a comprarem ou comerem mais alimentos de origem vegetal. Como parte de nossa pesquisa, incluímos estudos com o objetivo específico de reduzir a pegada ambiental dos alimentos, bem como pesquisas mais amplas que testaram intervenções que visavam mudar as escolhas alimentares por outros motivos, como a aquisição de hábitos alimentares mais saudáveis. O foco da pesquisa foi em estabelecimentos de serviços de alimentação, mas também incluímos estudos realizados em supermercados, considerando que isso nos trará uma visão potencialmente útil, relevante para a seleção de produtos servidos em sistema *self-service*.

Examinamos diversos estudos considerados importantes e selecionamos 89 estudos finais que foram particularmente relevantes para essa questão. O detalhamento desse processo de seleção está listado na Tabela A1 no Apêndice 1. Esta pesquisa foi produzida por organizações baseadas em 14 países, mas a maior parte dos estudos são originários dos Estados Unidos (41) ou da Europa (27). Trinta e três desses estudos foram realizados em restaurantes físicos, 27 aconteceram em ambientes de refeição simulados ou plataformas experimentais on-line (por exemplo, supermercados virtuais, bufês baseados em laboratórios) e, finalmente, 29 foram estudos realizados em ambientes de varejo (por exemplo, supermercados, mercearias).

A maior parte desta pesquisa (63 estudos) explorou intervenções que visavam promover uma alimentação mais saudável. Dezesete estudos observaram intervenções para promover escolhas alimentares sustentáveis, dos quais 15 procuraram encorajar uma transição de alimentos de origem animal para os de origem vegetal. Os nove estudos restantes focaram na escolha de alimentos de forma mais geral (por exemplo, pesquisa de marketing para impulsionar vendas de alimentos).

Em seguida, classificamos esses 89 estudos, registrando exatamente o que foi testado como parte da intervenção. Com essas informações

reunidas, aplicamos um padrão de codificação que classificou cada intervenção de acordo com a forma como foram descritas. Posteriormente, revisamos e agrupamos códigos de tipos semelhantes. Para intervenções não projetadas especificamente para encorajar a escolha por opções mais ricas em vegetais, nos baseamos nas descrições fornecidas pelos autores a fim de gerar ideias de como incentivar escolhas sustentáveis a partir da mesma abordagem. Por fim, geramos uma longa lista de possíveis intervenções de mudança de comportamento inspiradas em evidências, que poderiam ser potencialmente utilizadas pelo serviço de alimentação com o objetivo de que os consumidores realizem a transição da carne de ruminantes para pratos mais ricos em vegetais.

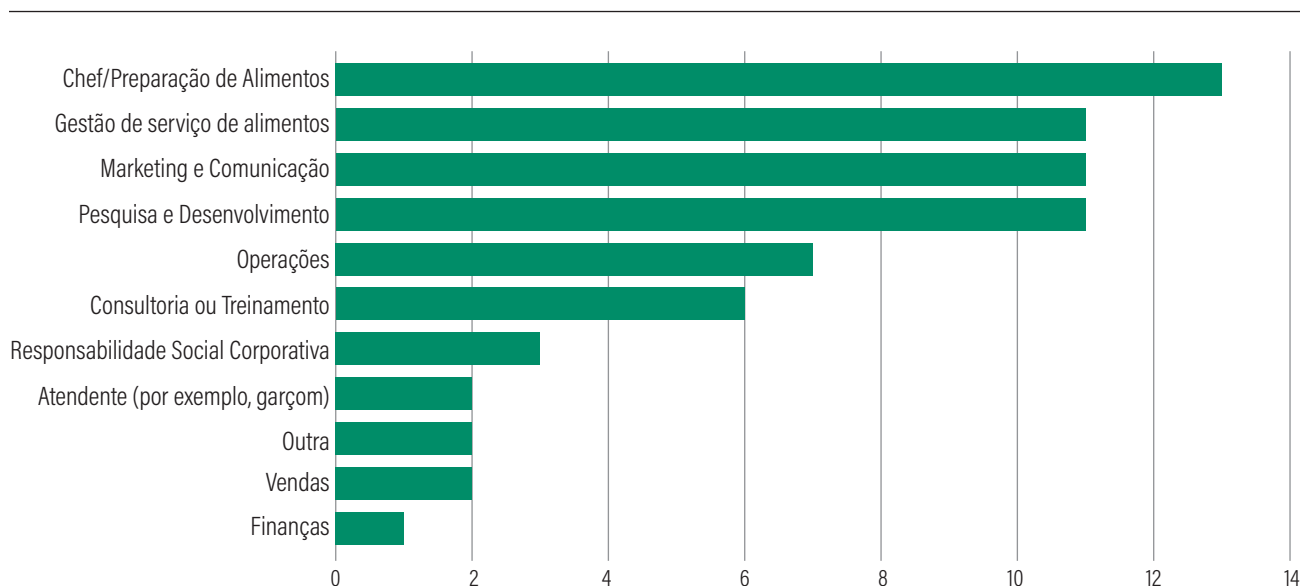
A partir da lista completa, estruturamos as intervenções da estrutura 5P (em inglês) organizada em Produto, Posicionamento, Apresentação, Promoção e Pessoas. Cada P refere-se ao alvo principal da intervenção: o prato ou produto em si (Produto); como a comida é exibida aos consumidores (Posicionamento); como os itens são organizados nos menus (Apresentação); como os alimentos são precificados e promovidos (Promoção) e, por fim, os trabalhadores do serviço de alimentação (Pessoas).

Enviamos essa primeira versão da longa lista a um grupo de representantes do setor e pedimos seus comentários, solicitando ainda outras intervenções que porventura recomendariam adicionar ao Manual. Reunimos seus comentários e fizemos edições e adições. Ao final desse processo, tínhamos uma lista final de 57 intervenções na estrutura 5P, como pode ser observado na Tabela 1.

Por fim, enviamos uma pesquisa *on-line* a um grupo maior de representantes do setor alimentício pedindo que ranqueassem essa lista de 57 intervenções, de acordo com o que consideravam ter maior probabilidade de funcionar bem (critérios de impacto) e ser mais fácil de pôr em prática (critérios de viabilidade) (ver Apêndice 1 para mais detalhes da pesquisa). Um total de 69 representantes do setor forneceu respostas completas a essa pesquisa (taxa de resposta de 90% de um total de 77 entrevistados). Esse grupo continha representantes de 16 países, embora a maioria estivesse baseada nos Estados Unidos (23) ou no Reino Unido (21).



**Figura 2 |** Cargos da amostra representativa da indústria que classificou a lista de 57 intervenções de mudança de comportamento



Fonte: Autores.

Encorajamos os fornecedores de serviços de alimentação a adotar uma abordagem de teste e monitoramento para as intervenções listadas antes de escalonar as técnicas em suas operações.

Os 69 entrevistados eram empregados por 44 organizações, em nove diferentes setores conforme demonstrado na Figura 2.

Os resultados dessa pesquisa nos permitiram atribuir uma pontuação de viabilidade e impacto para cada uma das 57 intervenções. Em seguida, calculamos a média do impacto e da viabilidade (valor mediano para cada critério) em toda a amostra e, então, selecionamos as intervenções que ficaram acima desse limite em ambos os critérios.

A seção de resumo oferece insumos para uma avaliação dos pontos fortes e das limitações da abordagem adotada para a construção deste

Manual. Cabe destacar que a abordagem para a seleção das intervenções é baseada exclusivamente na experiência e percepção da amostra do setor analisado e não reflete necessariamente a força de cada intervenção específica, muitas das quais ainda precisam ser testadas usando métodos de pesquisa rigorosos, como ensaios clínicos randomizados (RCTs). À medida que as evidências se acumulam, planejamos atualizar esta pesquisa, modificando a lista priorizada.

Encorajamos os fornecedores de serviços de alimentação a adotar uma abordagem de teste e monitoramento para as intervenções listadas antes de escalonar as técnicas em suas operações.







# O MANUAL

Quais intervenções de mudança de comportamento os fornecedores de serviços de alimentação podem usar para estimular que seus clientes selecionem pratos ricos em vegetais? Os capítulos seguintes descrevem as intervenções mais efetivas e viáveis, organizadas na estrutura 5P (Produto, Posicionamento, Apresentação, Promoção e Pessoas).

## A estrutura do Manual

A lista com as 23 intervenções que os representantes do setor de alimentos consideraram mais eficazes e viáveis para uso em suas próprias operações são a base para este Manual.

A Tabela 1 apresenta a lista completa das 57 intervenções originais, onde as selecionadas estão destacadas em um sombreado e elencadas em ordem de pontuação do critério de impacto. São seguidas pelas técnicas restantes, também listadas em cada categoria P (em ordem de classificação). A mesma lista também está disponível na Figura 2, plotada em um gráfico de acordo com as pontuações conjuntas nos critérios de viabilidade e impacto. A lista das 23 intervenções aparece no quadrante superior direito dessa figura (área que contém pontuações acima da média para ambos os critérios). A cada uma das 57 intervenções foi atribuído um código de referência (por exemplo,

A1, B1, C1 etc.) que pode ser usado para comparar a descrição completa de cada intervenção listada na Tabela 1 com sua colocação correspondente na distribuição exibida na Figura 2.

A sequência deste Manual fornece mais detalhes sobre a pesquisa por trás de cada uma das 23 intervenções selecionadas e oferece algumas ideias sobre como os fornecedores de serviços de alimentação podem adotar cada uma das abordagens em suas próprias operações. Para cada abordagem, fornecemos um breve estudo de caso para ilustrar como outras organizações aplicaram tal intervenção e quais foram as lições aprendidas. Esses exemplos têm como objetivo fornecer inspiração e ideias sobre como os agentes de mudança do setor de alimentação podem adaptar determinada intervenção para seu próprio uso. Nos casos onde há informações adicionais disponíveis, encaminhamos o leitor para as mesmas.

Tabela 1 | Lista completa das 57 intervenções de mudança de comportamento para influenciar consumidores a escolherem opções mais ricas em vegetais no serviço de alimentação (continua)

► = acima do valor da mediana tanto em critérios de viabilidade como de impacto, formando a lista restrita de prioridades apresentada na Figura 3. Analisar referência cruzada entre Tabela 1 e Figura 3, utilizando os códigos listados abaixo.

INTERVENÇÃO	REFERÊNCIA NA FIGURA 2	IMPACTO* (ESCALA DE 1 A 7)	VIABILIDADE** (ESCALA DE 1 A 7)
PRODUTO			
► Reduzir a quantidade de carne em um prato e aumentar a de vegetais	A1	6,25	5,94
► Melhorar o sabor e a textura de pratos ricos em vegetais	B1	6,19	5,95
► Aumentar a variedade de oferta de pratos ricos em vegetais	C1	5,88	5,53
► Melhorar a aparência de pratos ricos em vegetais	D1	5,73	5,77
► Introduzir um 'dia sem carne' por semana, quando todos os pratos servidos são ricos em vegetais	E1	5,67	5,85
► Aumentar a oferta relativa de pratos ricos em vegetais em comparação a pratos com carne	F1	5,63	5,26
► Introduzir alternativas ricas em vegetais a pratos de carne tradicionais	G1	5,38	5,42
Desenvolver novos (ou melhorar os existentes) acompanhamentos para pratos ricos em vegetais	H1	5,14	4,75
Reduzir o tamanho da porção de carne em um prato	I1	4,50	4,79
Reduzir o tamanho do prato em que a refeição é servida	J1	4,50	4,69



Tabela 1 | Lista completa das 57 intervenções de mudança de comportamento para influenciar consumidores a escolherem opções mais ricas em vegetais no serviço de alimentação (continuação)

► = acima do valor da mediana tanto em critérios de viabilidade como de impacto, formando a lista restrita de prioridades apresentada na Figura 3. Analisar referência cruzada entre Tabela 1 e Figura 3, utilizando os códigos listados abaixo.

INTERVENÇÃO	REFERÊNCIA NA FIGURA 2	IMPACTO* (ESCALA DE 1 A 7)	VIABILIDADE** (ESCALA DE 1 A 7)
Misturar vegetais em pratos à base de carne moída ou picada	K1	4,27	4,73
Introduzir utensílios ou embalagens feitos especialmente para o consumo de pratos ricos em vegetais	L1	3,67	3,27
Adicionar utensílios de design especial nos pratos ricos em vegetais	M1	3,47	4,13
POSICIONAMENTO			
► Tornar mais envolventes os expositores de <i>self-service</i> de alimentos de origem vegetal (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)	N1	5,39	5,35
Fornecer pratos ricos em vegetais pré-preparados ou pré-embalados para torná-los a escolha mais conveniente de <i>self-service</i>	P1	4,86	4,64
► Aumentar a seção dedicada a alimentos de origem vegetal em um expositor de <i>self-service</i> (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)	O1	5,06	5,12
Colocar pratos ricos em vegetais em uma posição mais visível em um expositor de <i>self-service</i> (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)	Q1	4,80	5,55
Adicionar plantas com folhas verdes ou frutas frescas e vegetais ao ambiente de refeição	R1	4,44	4,89
Introduzir uma seção somente com alimentos de origem vegetal em um expositor de <i>self-service</i> (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)	S1	4,17	4,50
APRESENTAÇÃO			
► Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais	T1	6,31	6,00
► Listar pratos ricos em vegetais no corpo principal do cardápio, não em uma seção separada 'vegetariana' ou 'especial'	U1	5,81	6,19
► Usar a linguagem nos cardápios para recomendar pratos ricos em vegetais	V1	5,69	5,94
► Remover linguagens com tons negativos dos cardápios	W1	5,56	5,81
Usar a linguagem nos cardápios para informar aos consumidores que pratos ricos em vegetais são a escolha mais popular	X1	4,67	4,67
Listar nos cardápios primeiramente pratos ricos em vegetais	Y1	4,46	5,21
Adicionar rótulos de pegada de carbono a cardápios, descrições de alimentos ou expositores de prateleiras	Z1	4,42	4,08
Codificar com cores os pratos listados nos cardápios (por exemplo, vermelho, amarelo, verde) para ajudar os consumidores a reconhecer que pratos ricos em vegetais são a 'melhor' escolha	A2	4,33	4,25

Tabela 1 | Lista completa das 57 intervenções de mudança de comportamento para influenciar consumidores a escolherem opções mais ricas em vegetais no serviço de alimentação (continuação)

► = acima do valor da mediana tanto em critérios de viabilidade como de impacto, formando a lista restrita de prioridades apresentada na Figura 3. Analisar referência cruzada entre Tabela 1 e Figura 3, utilizando os códigos listados abaixo.

INTERVENÇÃO	REFERÊNCIA NA FIGURA 2	IMPACTO* (ESCALA DE 1 A 7)	VIABILIDADE** (ESCALA DE 1 A 7)
Oferecer apenas pratos ricos em vegetais nos cardápios principais, solicitando um atendente ou novo cardápio que apresente os pratos com carne	B2	3,53	3,33
Adicionar imagens da natureza aos menus para que os consumidores escolham pratos ricos em vegetais	C2	3,47	3,43
Usar a linguagem nos cardápios para destacar as desvantagens de escolher carne	D2	3,25	4,20
<b>PROMOÇÃO</b>			
► Oferecer aos consumidores amostras grátis ou eventos de degustação de pratos ricos em vegetais	E2	5,28	5,44
► Fazer promoções cruzadas de pratos ricos em vegetais e bebidas selecionadas, acompanhamentos ou sobremesas	F2	5,22	5,11
► Divulgar os benefícios ambientais de pratos ricos em vegetais, usando materiais de marketing	G2	5,20	5,17
Oferecer para consumidores demonstrações de culinária ou oficinas de preparação de pratos ricos em vegetais	I2	5,20	4,53
► Permitir que os consumidores adicionem carne a um prato rico em vegetais por um custo extra	H2	4,96	4,83
Ajudar consumidores a definir metas de uma dieta rica em vegetais e a monitorar seu progresso ao longo do tempo usando um diário ou um aplicativo de dieta	J2	4,86	4,71
Oferecer aos consumidores benefícios, recompensas ou presentes adicionais quando eles comprarem pratos ricos em vegetais	K2	4,83	4,59
Divulgar a popularidade crescente de opções ricas em vegetais junto a outros consumidores, usando materiais de marketing, como pôsteres, folhetos ou telas de TV	L2	4,82	5,24
Ajudar consumidores a servir de exemplo na escolha de pratos ricos em vegetais para seus colegas, amigos ou familiares	M2	4,82	4,94
Oferecer aos consumidores recomendações sobre como substituir a carne por pratos ricos em vegetais, usando materiais de marketing, como pôsteres, folhetos ou telas de TV	N2	4,81	4,52
Coordenar promoções de pratos ricos em vegetais, vinculando-as a campanhas nacionais relevantes	O2	4,76	3,76
Incentivar consumidores a participarem de desafios alimentares ricos em vegetais	P2	4,65	4,80
Fazer ofertas de compra múltipla ou 'compre um, leve dois' para pratos ricos em vegetais	Q2	4,64	5,00
Vender pratos ricos em vegetais por um preço mais baixo do que o dos pratos com carne	R2	4,45	4,32
Dar aos consumidores cupons ou pontos de cartão de fidelidade para resgatar em pratos ricos em vegetais	S2	4,21	4,16
Usar modelos atrativos para divulgar pratos ricos em vegetais (incluindo celebridades), com materiais de marketing, como pôsteres, folhetos e telas de TV	T2	4,21	3,50



Tabela 1 | Lista completa das 57 intervenções de mudança de comportamento para influenciar consumidores a escolherem opções mais ricas em vegetais no serviço de alimentação (conclusão)

► = acima do valor da mediana tanto em critérios de viabilidade como de impacto, formando a lista restrita de prioridades apresentada na Figura 3. Analisar referência cruzada entre Tabela 1 e Figura 3, utilizando os códigos listados abaixo.

INTERVENÇÃO	REFERÊNCIA NA FIGURA 2	IMPACTO* (ESCALA DE 1 A 7)	VIABILIDADE** (ESCALA DE 1 A 7)
Divulgar o sabor e o aroma de pratos ricos em vegetais, usando materiais de marketing, como pôsteres, folhetos e telas de TV	U2	4,07	4,71
Divulgar os benefícios de pratos ricos em vegetais para a saúde, usando materiais de marketing, como pôsteres, folhetos e telas de TV	V2	3,50	4,75
<b>PESSOAS</b>			
► Informar os chefs e a equipe de preparação de alimentos sobre os benefícios de pratos ricos em vegetais para a saúde e o meio ambiente	W2	5,63	5,75
► Oferecer aos chefs e à equipe de preparação de alimentos acesso a ferramentas, equipamentos e ingredientes certos para preparar pratos ricos em vegetais	X2	5,56	4,83
► Treinar chefs e equipes de preparação de alimentos no cozimento e preparo de pratos ricos em vegetais	Y2	5,55	5,32
► Incentivar a equipe de atendimento (por exemplo, garçons, anfitriões) a experimentar pratos ricos em vegetais	Z2	5,50	5,15
► Oferecer à equipe de atendimento (por exemplo, garçons, anfitriões) argumentos para promover pratos ricos em vegetais aos consumidores	A3	5,00	4,85
► Recompensar chefs e equipes de preparação de alimentos que têm sucesso na criação de pratos populares ricos em vegetais	B3	4,91	5,26
Criar uma rede de pares para chefs, o que pode ser feito potencialmente com o uso de mídias sociais, para encorajar o compartilhamento de ideias e receitas de pratos ricos em vegetais e para receber suporte e feedback	C3	4,85	4,46
Treinar a equipe de atendimento (por exemplo, garçons, anfitriões) para elogiar e incentivar os consumidores que selecionam pratos ricos em vegetais	D3	4,85	4,29
Oferecer à equipe de funcionários (por exemplo, garçons, anfitriões) incentivos financeiros, materiais ou sociais para vender mais pratos ricos em vegetais	E3	4,58	3,72

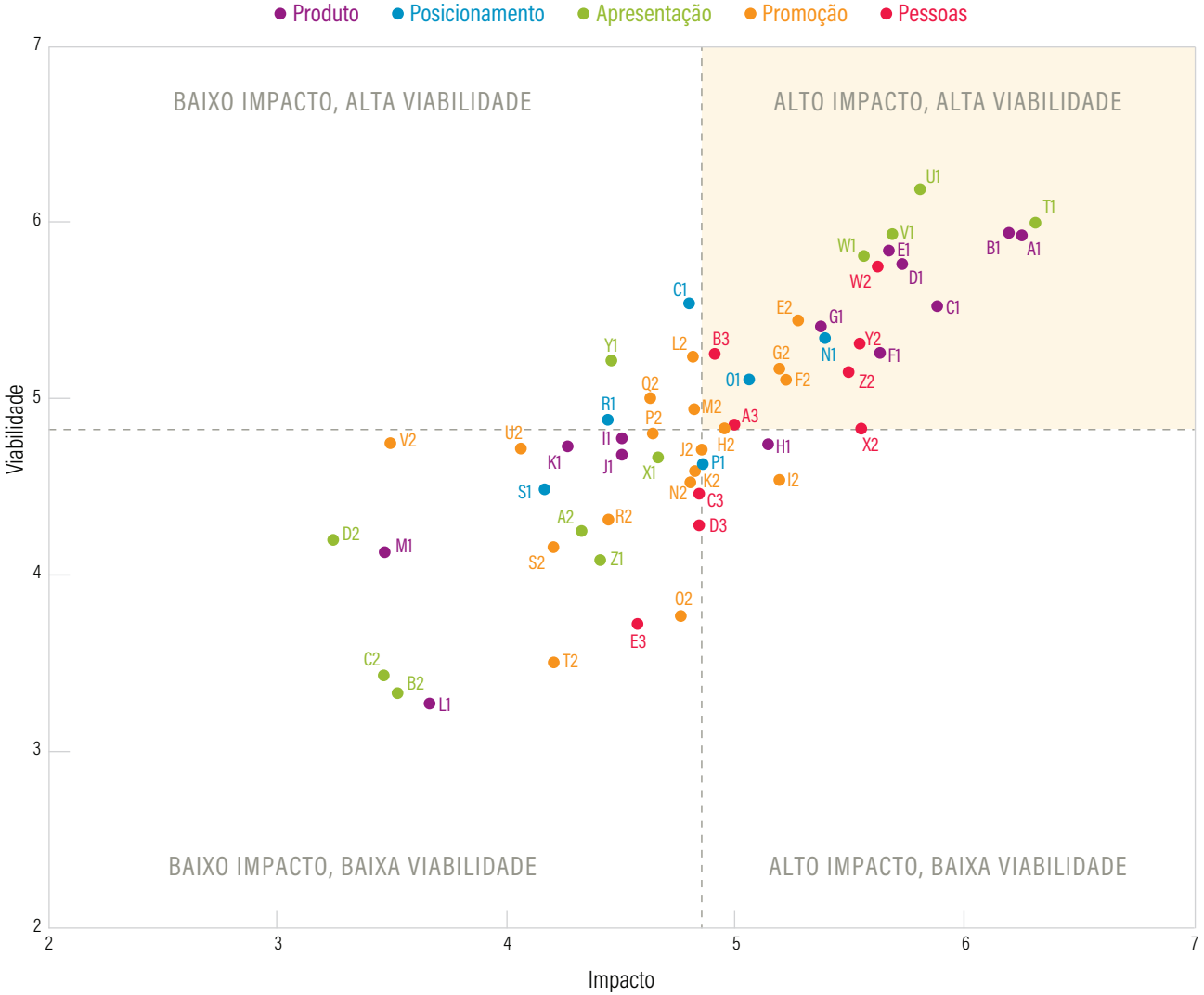
Notas:

\* A mediana da amostra para impacto foi de 4,85

\*\* A mediana da amostra para viabilidade foi de 4,83

Fonte: Autores.

Figura 3 | Classificação dada por representantes do setor para as 57 intervenções para mudança de comportamento



Os códigos (por exemplo, A1, B1, C1 etc.) na Figura 1 referem-se às 57 intervenções listadas na Tabela 1. Os eixos X e Y cruzam as pontuações medianas para os critérios de Impacto e Viabilidade com base nas respostas de N=69 representantes do setor. As intervenções no quadrante superior direito são aquelas classificadas como acima da média em ambos os critérios (23 no total). Essa lista priorizada é descrita em detalhes a seguir neste Manual e apresentada na íntegra na Figura 4.

Fonte: Autores.



**Figura 4 | As 23 intervenções prioritárias para mudança de comportamento, classificadas por N=69 representantes de serviços de alimentação**

## PRODUTO

Reduzir a quantidade de carne em um prato e aumentar a de vegetais

Melhorar o sabor e a textura de pratos ricos em vegetais

Introduzir um 'dia sem carne' por semana, quando todos os pratos servidos são ricos em vegetais

Melhorar a aparência de pratos ricos em vegetais

Reduzir o tamanho da porção de carne em um prato

Aumentar a variedade de oferta de pratos ricos em vegetais

Aumentar a oferta relativa de pratos ricos em vegetais em comparação a pratos com carne

Introduzir alternativas ricas em vegetais a pratos de carne tradicionais

Desenvolver novos (ou melhorar os existentes) acompanhamentos para pratos ricos em vegetais

## POSICIONAMENTO

Tornar mais envolventes os expositores de *self-service* de alimentos de origem vegetal (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)

Aumentar a seção dedicada a alimentos de origem vegetal em um expositor de *self-service* (por exemplo, bufês, prateleiras, carrinhos ou barracas de comida)

## APRESENTAÇÃO

Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais

Listar pratos ricos em vegetais no corpo principal do cardápio, não em uma seção separada 'vegetariana' ou 'especial'

Usar a linguagem nos cardápios para recomendar pratos ricos em vegetais

Remover linguagens com tons negativos dos cardápios

## PROMOÇÃO

Oferecer aos consumidores amostras grátis ou eventos de degustação de pratos ricos em vegetais

Fazer promoções cruzadas de pratos ricos em vegetais e bebidas selecionadas, acompanhamentos ou sobremesas

Divulgar os benefícios ambientais de pratos ricos em vegetais usando materiais de marketing

Permitir que os consumidores adicionem carne a um prato rico em vegetais por um custo extra

## PESSOAS

Informar os chefs e a equipe de preparação de alimentos sobre os benefícios de pratos ricos em vegetais para a saúde e o meio ambiente

Oferecer aos chefs e à equipe de preparação de alimentos acesso a ferramentas, equipamentos e ingredientes certos para preparar pratos ricos em vegetais

Treinar chefs e equipes de preparação de alimentos no cozimento e preparo de pratos ricos em vegetais

Incentivar a equipe de atendimento (por exemplo, garçons, anfitriões) a experimentar pratos ricos em vegetais

Oferecer à equipe de atendimento (por exemplo, garçons, anfitriões) argumentos para promover pratos ricos em vegetais aos consumidores

Recompensar chefs e equipes de preparação de alimentos que têm sucesso na criação de pratos populares ricos em vegetais

*Nota:* As intervenções listadas em cada uma das categorias apresentadas foram selecionadas segundo critérios de impacto e viabilidade com base nas respostas dos representantes do setor.

*Fonte:* Autores.

## Principais conclusões da revisão de literatura

Como observado anteriormente, a maioria dos estudos que contribuem com intervenções para essa revisão promoveu o consumo de produtos alimentícios ricos em vegetais para uma alimentação mais saudável. Identificamos apenas 16 entre 89 estudos que testaram especificamente intervenções que visavam encorajar escolhas alimentares mais sustentáveis.

Considerando o subconjunto de 16 estudos com base em dietas alimentares cujo foco é especificamente o meio ambiente, quase todos envolveram intervenções classificadas na categoria de Apresentação (por exemplo, abordagens de engenharia de cardápio e rotulagem), intervenções de Apresentação em combinação com Produto (por exemplo, reduzir o tamanho da porção de carne) ou intervenções de Posicionamento (por exemplo, alteração da ordem dos produtos em bufês ou prateleiras). Não foi possível localizar nenhuma pesquisa que tenha testado especificamente a eficácia das intervenções de mudança de comportamento focadas em Pessoas, cujo propósito fosse produzir uma mudança alimentar sustentável, trocando o consumo de carne por opções ricas em vegetais nos ambientes de serviços de alimentação.

Em termos de eficácia, 9 das 11 intervenções de Apresentação foram capazes de encorajar os consumidores a escolherem pratos mais sustentáveis, ricos em vegetais, indicando que essa estratégia pode promover a mudança desejada no padrão alimentar. Tendo em vista o número pequeno de pesquisas em outras categorias de intervenções, optamos por não comentar sobre o impacto potencial das mesmas até que evidências de pesquisas mais amplas estejam disponíveis para que se estruture uma revisão direcionada.

Não podemos, portanto, afirmar quais das intervenções listadas na Tabela 1 são mais eficazes na promoção de escolhas alimentares sustentáveis em serviços de alimentação. Isso se deve à falta de evidências relevantes para essa questão específica e ao fato de que muitas das 57 intervenções foram apresentadas entre diversos elementos (por exemplo, várias intervenções adotadas ao mesmo tempo). Essa abordagem de apresentação torna muito difícil a escolha de qual elemento é responsável por quaisquer mudanças (ou falta de) no comportamento do consumidor.

No entanto, indicamos ao leitor interessado diferentes estudos acadêmicos que buscam determinar a eficácia de intervenções de mudança de comportamento para promover a redução do consumo de carne. Entre eles, dois exemplos são Bianchi *et al.* (2018a) e Bianchi *et al.* (2018b).





## Principais conclusões de pesquisa no setor

A classificação das intervenções de acordo com as pontuações somadas nos critérios de impacto e viabilidade de nossa amostra do setor revela que as cinco maiores pontuações são (melhores primeiro): T1, A1, D1, U1, V1 na Tabela 1.

A intervenção com melhor classificação nos critérios de impacto foi T1: *Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais*, com pontuação de 6,31. A intervenção com melhor classificação de acordo com os critérios de viabilidade foi U1: *Listar pratos ricos em vegetais no corpo principal do cardápio, não em uma seção separada 'vegetariana' ou 'especial'*, com pontuação de 6,19.

As cinco intervenções de menor pontuação de acordo com as pontuações somadas nos critérios de impacto e viabilidade nesta amostra de estudo são (piores primeiro): B2, C2, L1, D2, M1.

A intervenção com melhor classificação nos critérios de impacto foi T1: *Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais*.

A intervenção com melhor classificação nos critérios de impacto foi T1: *Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais*.









# INTERVENÇÕES DE PRODUTO

A seguir estão apresentadas sete principais intervenções de produtos que se concentram em modificar a oferta do alimento para incentivar maior número de clientes a selecionar a opção rica em vegetais.

## Por que isso funciona

O que determina o quanto alguém come em uma refeição? Sua fome? Suas necessidades nutricionais? O quão apetitoso considera um prato?

Embora esses fatores influenciem, vários outros menos óbvios também têm uma influência poderosa sobre a quantidade de alimentos que comemos. Por exemplo, nos parece ser sugerido que a quantidade suficiente de comida não necessariamente se atém à nossa fome, mas por quanto nos é servido (Marteau *et al.*, 2015). Pesquisas sugerem que alterar o tamanho da porção dos alimentos à base de carne e vegetais em um prato influencia na quantidade ingerida de cada um. Isso acontece sem que os consumidores percebam que comeram uma quantidade diferente da habitual ou se sintam insatisfeitos (Labbe *et al.*, 2018). Esse fenômeno é conhecido como tendência de unidade, o que significa que os consumidores tendem a acreditar que o tamanho da porção padrão que recebem é a quantidade adequada, mesmo que seja tão grande a ponto de os deixar superalimentados (Geier *et al.*, 2006).

## O que você pode fazer

Reduza a quantidade de carne de ruminantes nos pratos que serve e aumente a quantidade de vegetais para compensar (Reinders *et al.*, 2017). Ao invés de usar a carne como o principal elemento de uma refeição, considere o uso de produtos de origem animal como temperos ou especiarias em um prato rico em vegetais. Outra opção é oferecer aos consumidores entradas ricas em vegetais ou aperitivos, encorajando-os a saciar a fome antes da escolha do prato principal (na esperança de que peçam menos carne) ou ainda retirar dos cardápios grandes porções de pratos ricos em carne, oferecendo tamanhos médios ou menores.

Em estabelecimentos *self-service*, considere investir em pratos particionados que demarquem

porções de diferentes ingredientes. Isso ajudará os consumidores a reconhecer a quantidade de carne que devem servir para si próprios (Sharp *et al.*, 2014). Pense também em oferecer carnes já cortadas para incentivar os consumidores a comer menos carne quando estiverem se servindo (Rozin *et al.*, 2011). Outra opção é intercalar opções de carne com itens ricos em vegetais.

## Estudo de caso

A organização não governamental holandesa Greendish testou o efeito da modificação da proporção de carne e vegetais nas escolhas alimentares de quase 4 mil consumidores em três restaurantes na Holanda. Para isso, os restaurantes reduziram o tamanho das porções de carne e peixe (redução média de 12,5%) e dobraram a quantidade de vegetais servidos por prato (de 75g para 150g). A organização descobriu que, em comparação com os consumidores que foram servidos com as porções regulares, aqueles que receberam pratos com redução de carne comeram 31% mais vegetais e 11% menos carne ou peixe. Curiosamente, quando os dois grupos foram solicitados a avaliar o quão satisfeitos estavam com a proporção de carne e vegetais em suas refeições, ambos disseram que tinham recebido 'exatamente o suficiente' da porção de carne ou peixe, indicando que a redução desses ingredientes não diminuiu a satisfação dos clientes (Greendish, 2018).

## Leitura adicional

Greendish. Van der Valk: SME in à la carte restaurants. Menu-engineering in restaurants: Using portion sizes on plates to enhance vegetable consumption. 3-5 (2018). <https://greendish.org/en/van-der-valk-case-study/>

Reinders, M. J., Huitink, M., Dijkstra, S. C., Maaskant, A. J. & Heijnen, J. Menu-engineering in restaurants - adapting portion sizes on plates to enhance vegetable consumption: a real-life experiment. *Int. J. Behav. Nutr. Phys. Act.* 14, 41 (2017).



## Por que isso funciona

Textura e sabor são duas das características mais importantes de um prato (Tucker, 2014). Como resultado, melhorar esses atributos em pratos ricos em vegetais e comunicar essas melhorias aos consumidores é uma maneira valiosa de alterar as preferências. Apesar disso, opções ricas em vegetais tendem a ser oferecidas como alternativas saudáveis à carne em vez de serem apresentadas como uma opção verdadeiramente saborosa por si só (Turnwald e Crum, 2019). Consequentemente, os pratos ricos em vegetais muitas vezes têm avaliação inferior aos de carne em testes de sabor (Hoek *et al.*, 2011) e estão associados a uma série de aspectos negativos, incluindo preconceitos de que serão sem sabor, pesados, secos ou sem crocância e sem firmeza (Elzerman, Boekel e Luning, 2013).

Então, o que deve ser feito para melhorar a textura e o sabor de pratos ricos em vegetais? Quando questionados sobre o que exatamente gostam em seus pratos de carne favoritos, os consumidores tendem a usar palavras como saboroso ou suculento – atributos que os criadores de pratos ricos em vegetais fariam bem em emular (Schösler, de Boer e Boersema, 2012).

## O que você pode fazer

Encontre novas maneiras de melhorar o sabor e a textura de pratos ricos em vegetais existentes em seu cardápio ou desenvolva novos pratos ricos em vegetais que provavelmente serão bem recebidos por seus consumidores. Considere usar ingredientes para destacar o sabor, como sal, pimenta, ervas, especiarias, alho, sucos cítricos, vinagres ou molhos durante a preparação, ou ofereça esses ingredientes aos consumidores, dando-lhes a opção de modificar o sabor desses pratos ao seu gosto.

Em todos os casos, os pratos ricos em vegetais devem oferecer opções de alta qualidade, frescas e autênticas, que sejam atraentes e agradáveis de comer (Schösler e de Boer, 2018). Assim, concentre-se no uso de ingredientes naturais, frescos, produzidos localmente e que sejam preparados usando técnicas que os consumidores acreditam ser especialmente criadas de forma artesanal ou

que explorem as tradições que envolvem um prato. Todas essas abordagens podem ajudar a melhorar as percepções e a experiência de qualidade e sabor.

## Estudo de caso

O *Good Food Institute* (GFI) é uma organização que trabalha com cientistas, investidores e empreendedores para oferecer soluções novas e interessantes na promoção de alternativas ricas em vegetais em substituição a produtos animais. O GFI realizou um amplo trabalho para compreender o que torna um prato rico em vegetais saboroso e atraente, analisando uma diversidade de opções vendidas atualmente em restaurantes de todos os segmentos. A organização compilou essas ofertas em um banco de dados *on-line* (<http://goodfoodscorecard.org/entrees/>), disponível para os chefs acessarem e se inspirarem. Em particular, o GFI recomenda que os chefs considerem maneiras inovadoras de modificar pratos tradicionais em seus cardápios, substituindo a carne e os laticínios em itens populares, como hambúrgueres, *wraps*, tacos e pizzas. O GFI sugere que isso pode ser feito com a substituição de carne e laticínios por alternativas como tofu, seitan ou queijos sem laticínios, sem qualquer outra alteração na receita. Exemplos de receitas listadas nesse banco de dados incluem: hambúrgueres ricos em vegetais feitos de arroz integral, aveia, verduras e legumes, feijão e condimentos; burritos que substituem carne por cogumelos e pizzas contendo muçarela vegana e parmesão de castanha de caju (Good Food Institute; 2019).

## Leitura adicional

Hoek, A. C. *et al.* Replacement of meat by meat substitutes. A survey on person- and product-related factors in consumer acceptance. *Appetite* 56, 662–673 (2011).

Schösler, H. & de Boer, J. Towards more sustainable diets: Insights from the food philosophies of “gourmets” and their relevance for policy strategies. *Appetite* 127, 59–68 (2018)

Good Food Institute. Plant-Based Entrées. <http://goodfoodscorecard.org/entrees/> (2019)

Good Food Institute. How to Win at Plant-Based: Toolkit. <http://goodfoodscorecard.org/creating-entrees/> (2019)

Sustainable Restaurant Association. One Planet Plate. <https://oneplanetplate.org/>

## Por que isso funciona

Pesquisas mostram que os consumidores são influenciados pela variedade de comida que lhes é oferecida. Ter mais opções em uma categoria específica aumenta a probabilidade de o cliente selecionar um prato dessa mesma categoria, uma vez que as opções estarão mais facilmente disponíveis, havendo maior chance de encontrarem algo que realmente desejam comer (Parizel *et al.*, 2017; Bucher, van der Horst e Siegrist, 2011).

No entanto, disponibilizar maior variedade só obtém resultado até certo ponto. Ter muitas opções pode sobrecarregar nossa capacidade de tomar uma decisão clara sobre o que queremos. Isso ocorre porque considerar muitas opções exige esforço mental. Quando cansados, os consumidores tendem a confiar em recursos fáceis e chamativos para decidir a compra (como nomes de marcas, embalagens coloridas ou expositores atraentes), o que geralmente não leva a escolhas ideais (Smith e Krajbich, 2018). O excesso de opções também pode fazer com que os consumidores se sintam menos satisfeitos com suas escolhas quando são finalmente feitas (Dar-Nimrod *et al.*, 2009).

## O que você pode fazer

Aumente a variedade de oferta de pratos ricos em vegetais. Inclua diferentes tipos (por exemplo, sirva um prato com uma salada rica em vegetais, hambúrguer, sopa e massa) em vez de variações apenas do mesmo prato (por exemplo, quatro sabores de sopa vegetariana). Se você está sem inspiração, procure cozinhas internacionais que servem ampla variedade de pratos inerentemente ricos em vegetais, como as do Oriente Médio, Sudeste Asiático ou Índia (Sengupta, 2019). Pense também em oferecer porções menores de pratos diversificados para que os

consumidores possam experimentar uma variedade de opções ricas em vegetais, sem que precisem decidir entre uma ou outra. Se você está preocupado em sobrecarregar seus clientes, aumente gradualmente a variedade dos pratos, em vez de introduzir inúmeras novas opções de uma só vez. Dessa forma, os clientes terão tempo de se familiarizar e desenvolver gosto pelos pratos oferecidos.

## Estudo de caso

Pesquisadores da Universidade de Copenhague criaram um bufê experimental para testar se o aumento da variedade de pratos influenciaria a quantidade escolhida de alimentos ricos em vegetais. Em um primeiro momento, os pesquisadores pediram a um grupo de pessoas que se servissem em um bufê que oferecia uma salada mista branca, uma salada mista vermelha, molho, arroz e chili com carne. Em seguida, mudaram o bufê, dividindo os ingredientes da salada em tigelas separadas de modo que um novo grupo pudesse se servir e misturar os ingredientes como desejasse, o que gerou uma percepção de maior variedade das opções de saladas disponíveis. Em comparação com o primeiro grupo, o segundo comeu significativamente menos chili com carne (15% menos por pessoa), menos arroz (17% menos por pessoa) e mais salada (4% mais por pessoa) (Friis *et al.*, 2017).

## Leitura adicional

Bucher, T., van der Horst, K. & Siegrist, M. Improvement of meal composition by vegetable variety. *Public Health Nutr.* 14, 1357–1363 (2011).

Friis, R. *et al.* Comparison of three nudge interventions (priming, default option, and perceived variety) to promote vegetable consumption in a self-service buffet setting. *PLoS One* 12, 1–16 (2017).



## Por que isso funciona

A aparência de um prato terá uma influência significativa na escolha por essa opção. Em ambientes de serviços de alimentação, e particularmente em sistema *self-service*, os consumidores tomam decisões de maneira muito rápidas. Por esse motivo, é importante que um prato ou produto seja visualmente atraente para desviar a atenção das opções concorrentes, de modo que sua aparência denote alta qualidade (Clement, Aastrup e Charlotte Forsberg, 2015).

A cor é um elemento particularmente importante que contribui para o apelo visual como característica-chave para que os consumidores construam suas expectativas de quão saboroso e apetitoso será um prato. Pesquisas sobre o impacto da cor dos alimentos nas opiniões e preferências dos consumidores mostraram algumas descobertas interessantes, como por exemplo, alimentos verdes estão ligados à ideia de menor teor de energia, alimentos vermelhos aumentam o desejo de comer, alimentos amarelos brilhantes são percebidos como menos azedos e menos doces, alimentos brancos são considerados salgados, cores brilhantes remetem a frescor e cores mais intensas implicam sabores mais fortes (Spence, 2015; Foroni *et al.*, 2016; Milosavljevic *et al.*, 2012).

## O que você pode fazer

Para vender mais pratos ricos em vegetais, considere mudar a aparência dos mesmos. Pense em como reorganizar ingredientes ricos em vegetais nos pratos ou expositores de *self-service* para aumentar seu apelo. Adicione guarnições atraentes ou inclua ingredientes brilhantes e coloridos que facilmente chamarão a atenção do consumidor. Se você vende produtos ricos em vegetais

embalados (por exemplo, sanduíches, saladas), em expositores de *self-service*, avalie modificar imagens, cores, formas, logotipos e designs que compõem essa embalagem, maximizando seus elementos e reduzindo a quantidade detalhada de texto em corpo pequeno. Pesquisas mostram que as informações apresentadas raramente são lidas, já que o cliente médio absorve apenas cerca de oito a dez linhas de texto em uma típica compra de alimentos (Cohen e Babey, 2012). Imagens, cores e formas são, portanto, influências muito mais importantes nessa escolha.

## Estudo de caso

Um grupo de pesquisadores belgas trabalhou com uma empresa de *catering* responsável por atender funcionários e alunos na Universidade de Ghent para avaliar se aumentar a atratividade de seus pratos ricos em vegetais influenciaria a demanda dos consumidores. Os pesquisadores trabalharam com equipes do setor de alimentos para tornar os pratos ricos em vegetais (em seus respectivos expositores) mais atraentes, enfatizando a ideia de naturalidade (por exemplo, servindo em um prato de madeira) e destacando os ingredientes à base de vegetais, envolvendo esse prato com itens mais atraentes (por exemplo, um frasco de azeite de oliva e pimentas frescas). Ao medir o número de pessoas que selecionou as opções ricas em vegetais antes e depois da adição desses elementos, verificou-se um aumento nas vendas, em média, cerca de 5% (Rubens, 2017).

---

## Leitura adicional

Rubens, K. A Nudge in the Green Direction. *Behavioral Economics* (2017). <https://www.behavioraleconomics.com/a-nudge-in-the-green-direction>

### Por que isso funciona

Disponibilizar apenas pratos ricos em vegetais um dia por semana, quando nenhuma ou poucas opções com carne são servidas, pode influenciar a escolha dos alimentos, pois restringe as possibilidades dos consumidores. Essa iniciativa também é uma maneira de estimular os padrões alimentares que muitas pessoas já estão adotando – optar por reduzir a ingestão de carne em determinados dias da semana – em uma tentativa de diminuir o consumo de carne (Lacroix e Gifford, 2019). Tal abordagem é direta e não exige dos consumidores muita reflexão ou esforço para tentar reduzir a quantidade de carne, por exemplo tendo que controlar o tamanho da porção que servem a si mesmos. Outras ações, como oferecer uma opção rica em vegetais enquanto se mantém a carne no menu, pode incentivar o consumidor a provar um novo alimento, sem restringir sua escolha.

### O que você pode fazer

Considere introduzir um 'dia sem carne' por semana em suas operações, seguindo exemplos como a *Segunda-feira sem carne* (Meat Free Monday, 2019). Essa campanha deixa claro que os dias sem carne provavelmente funcionarão melhor no início da semana, uma vez que os consumidores estão mais inclinados a selecionar opções mais saudáveis e ricas em vegetais às segundas-feiras para compensar a ingestão excessiva do fim de semana (An, 2016; Haines *et al.*, 2003).

Algumas alternativas de usar essa abordagem consistem em oferecer refeições totalmente ricas em vegetais em um único dia (por exemplo, oferecer café da manhã, almoço ou jantar 'sem carne'). Ao considerar refeição por refeição, pesquisas apontam que os consumidores tendem a comer mais proteína e gordura no almoço e no jantar comparativamente ao café da manhã, sugerindo que opções ricas em vegetais servidas no decorrer do dia podem levar a maiores reduções das emissões de GEEs nas operações de seu estabelecimento (Horgan *et al.*, 2019; Reichenberger *et al.*, 2018). A retirada ou diminuição da oferta de carnes, ainda que apenas em um dia na semana, pode criar resistência por parte de alguns clientes. Por isso, recomendamos

tanto fortalecer a divulgação dos benefícios das opções ricas em vegetais (um bom exemplo é a campanha *Segundas-feiras verdes*, cujo nome evita chamar atenção para a exclusão de carne) quanto não fazer menção a essas mudanças (Meat Free Monday, 2019; Green Monday, 2019).

### Estudo de caso

O Distrito Escolar de Helsinque experimentou introduzir 'um dia vegetariano' em 33 refeitórios escolares, enquanto outras dez escolas mantiveram seu menu tradicional de almoço. Os pesquisadores analisaram o efeito de servir apenas pratos ricos em vegetais entre os alunos que optaram por fazer suas refeições na escola, verificando a quantidade de alimento que puseram em seus pratos e a quantidade que sobrou (ou seja, resíduos nos pratos) no final do almoço. Comparando as escolas que adotaram as mudanças com aquelas que não introduziram o dia vegetariano, descobriram que servir apenas pratos ricos em vegetais é uma medida impopular no curto prazo, levando à redução do número de alunos que se alimentavam no refeitório, redução da quantidade de comida servida e maior desperdício ao final da refeição. No entanto, após o período de ajuste inicial, os alunos aceitaram melhor a mudança, e não foram observadas diferenças na quantidade de alimentos ingeridos e na quantidade desperdiçada entre as escolas que introduziram o dia vegetariano e as que não introduziram. Além disso, os resultados também apontaram um efeito de 'transbordamento' positivo, em que os alunos das escolas que introduziram um dia vegetariano aumentaram até entre 11% e 15% o consumo de refeições vegetarianas em outros dias da semana (Lombardini e Lankosi, 2013).

### Leitura adicional

Green Monday. 2019. Restaurant Program. <https://greenmonday.org/restaurants/>.

Lombardini, C., and L. Lankosi. 2013. "Forced Choice Restriction in Promoting Sustainable Food Consumption: Intended and Unintended Effects of the Mandatory Vegetarian Day in Helsinki Schools." *Journal of Consumer Policy* 26: 159–78.

Meat Free Monday. 2019. "One Day a Week Can Make a World of Difference." <https://www.meatfreemondays.com/>.

Meatless Monday. 2019. "Start a Campaign." <https://www.meatlessmonday.com/start-a-campaign/>.



### Por que isso funciona

O contexto no qual os consumidores escolhem quais alimentos comprar pode ter grande influência na tomada de decisão. Para isso, usam informações do ambiente ao redor, muitas vezes inconscientemente, para tirar conclusões sobre o quão desejável um prato ou produto é em relação a outros disponíveis (Bianchi *et al.*, 2018; Clement *et al.*, 2015).

Aumentar o número de pratos ricos em vegetais em comparação aos de carne pode mudar as escolhas de consumo por uma série de razões. Em primeiro lugar, isso aumenta a probabilidade de os consumidores perceberem os pratos ricos em vegetais disponíveis. Em segundo lugar, foi comprovado que a exposição repetida a determinado item aumenta as preferências em relação a ele. Isso ocorre porque quanto mais vemos alguma coisa, mais tendemos a gostar dela – um fenômeno conhecido como efeito de familiaridade (Cohen e Babey, 2012). Em terceiro lugar, ao aumentar a oferta relativa de pratos ricos em vegetais em comparação aos de carne, os consumidores têm mais possibilidades, o que significa maior chance de encontrarem uma opção rica em vegetais que satisfaça suas expectativas e preferências (Rioux *et al.*, 2018).

### O que você pode fazer

Altere a proporção entre pratos ricos em vegetais e pratos com carne oferecidos no seu estabelecimento. Por exemplo, se você atualmente vende dois pratos principais ricos em vegetais

e cinco pratos principais com carne, considere inverter essa proporção. Para ideias sobre como adicionar opções de pratos ricos em vegetais, consulte a recomendação C1. *Aumentar a variedade de oferta de pratos ricos em vegetais.*

### Estudo de caso

Em uma série de novos experimentos conduzidos por pesquisadores da Universidade de Cambridge foi testado o impacto de dobrar a disponibilidade de opções vegetarianas (de 1 em 4 pratos no menu, para 2 em 4) nas vendas de alimentos em três lanchonetes da universidade. A análise dos dados desse estudo mostrou que as vendas de pratos vegetarianos aumentaram em 70% quando um maior número dessas opções estava disponível. Por sua vez, houve uma redução na venda dos pratos com carne. Tal mudança reduziu substancialmente as emissões de GEE provenientes de alimentos em cada lanchonete. Devido ao sucesso dessa abordagem, muitos outros estabelecimentos da Universidade de Cambridge optaram por incluir uma proporção maior de opções ricas em vegetais em seus cardápios (Garnett, 2019).

### Leitura adicional

Garnett, E. Climate Change Needs Behavior Change: University of Cambridge Entry Overview. Rare Solution Search (2019). <https://solutionsearch.org/entityform/3341>.

Kongsbak, I. *et al.* Increasing fruit and vegetable intake among male university students in an ad libitum buffet setting: A choice architectural nudge intervention. (2016). doi:10.1016/j.foodqual.2015.12.006

## Por que isso funciona

Quando questionadas sobre por que comem carne, muitas pessoas dizem que amam o sabor, que comer carne faz parte de sua rotina e que esse é um hábito que simplesmente não querem mudar (Rees *et al.*, 2018). Essas justificativas refletem o fato de que a familiaridade direciona muitas das nossas decisões sobre o que comemos. Todos nós temos uma forte tendência a escolher alimentos que já experimentamos muitas vezes e que certamente nos satisfarão (Lacroix e Gifford, 2019).

Tendo isso em mente, oferecer aos consumidores uma escolha entre seus pratos favoritos à base de carne e alternativas muito semelhantes (mas baseadas em vegetais) é uma forma potencialmente eficaz de encorajar uma mudança em suas escolhas alimentares. Os substitutos à carne que têm aparência, sabor e cheiro de carne, e que são oferecidos junto a outros pratos de carne, permitem aos consumidores sua escolha habitual e preferida, com a diferença de serem significativamente melhores para o meio ambiente (Schösler, Boer e Boersema, 2012).

## O que você pode fazer

Considere oferecer aos seus clientes saborosas e atraentes versões ricas em vegetais dos pratos de carne mais populares de seu cardápio, saborosas e atraentes. Salsichas, hambúrgueres ou picadinhos à base de vegetais devem ser oferecidos junto a seus equivalentes à base de carne, encorajando os consumidores a vê-las como alternativas viáveis para suas escolhas regulares. Não enfatize o fato de que essas opções não contêm carne. Ao invés disso, promova seus benefícios exclusivos, destacando aspectos positivos, como sabor aprimorado ou perfil nutritivo.

## Estudo de caso

Em abril de 2019, a rede internacional de *fast food* Burger King anunciou o lançamento de um teste com o *Impossible Burger*, à base de vegetais, em 59 locais nos EUA, em St. Louis e seus arredores. O *Impossible Burger* é um hambúrguer que imita a carne, especialmente desenvolvido para ter a aparência, o cheiro e o sabor de carne, fabricado pela empresa Impossible Foods. A chave para a autenticidade do *Impossible Burger* é a adição do ingrediente *heme* aos hambúrgueres, derivado de fermento geneticamente modificado, que dá ao hambúrguer 100% vegetariano um inquestionável sabor de carne.

No final de abril de 2019, o Burger King anunciou que seu teste foi um sucesso, relatando que os restaurantes em St. Louis tiveram um movimento 19% maior do que a média nacional da empresa durante o período. Esses números a levaram a lançar o *Impossible Burger* em mais três cidades dos Estados Unidos (CNBC, 2019). Os concorrentes do Burger King seguiram o exemplo. A rede de *fast food* McDonald's lançou um hambúrguer vegano produzido pela Nestlé, o *Big Vegan TS*. O produto foi lançado em maio de 2019, na Alemanha, um dos principais mercados internacionais da rede (CNN Business, 2019).

---

## Leitura adicional

CNBC. Impossible Whopper boosted Burger King traffic by 18%, report says. (2019). [https://www.cnbc.com/2019/05/28/impossible-whopper-boosted-burger-king-traffic-by-18percent-report-says.html?mc\\_cid=37f1cbda8f&mc\\_eid=f3d0a91d99](https://www.cnbc.com/2019/05/28/impossible-whopper-boosted-burger-king-traffic-by-18percent-report-says.html?mc_cid=37f1cbda8f&mc_eid=f3d0a91d99)

CNN Business. McDonald's joins the meatless burger trend in one of its biggest markets. (2019). <https://edition.cnn.com/2019/05/07/business/mcdonalds-meatless-burger-germany/index.html>











# INTERVENÇÕES DE POSICIONAMENTO

As duas principais intervenções de posicionamento apresentadas a seguir descrevem a melhor forma de exibir os alimentos em bufês *self-service* ou nas prateleiras para incentivar mais clientes a selecionar opções ricas em vegetais.

## TORNAR MAIS ATRATIVOS OS EXPOSITORES DE *SELF-SERVICE* DE ALIMENTOS DE ORIGEM VEGETAL (POR EXEMPLO, BUFÊS, PRATELEIRAS, CARRINHOS OU BARRACAS DE COMIDA)

### Por que isso funciona

Ao passo em que chamam atenção dos consumidores usando expositores atraentes como uma ótima maneira de impulsionar as vendas de alimentos ricos em vegetais, os fornecedores de serviços de alimentação também podem obter sucesso com técnicas que estimulam os outros quatro sentidos: audição, paladar, tato e olfato. Os estímulos sensoriais ajudam a despertar o interesse dos consumidores e influenciam suas emoções em relação a pratos ou produtos (Chebat e Michon, 2003). Música ambiente de fundo, ruídos atraentes de preparação de alimentos (como comida chiando em uma grelha), texturas tentadoras (crocantes, aveludadas ou firmes) e odores de dar água na boca podem criar uma experiência gastronômica envolvente e multissensorial. Além do mais, cozinhas abertas e expositores interativos demonstram ao cliente o esforço e a habilidade envolvidos na criação de sua refeição, influenciando sua percepção sobre a qualidade do prato e, assim, aumentando sua atratividade (Krishna, 2012).

### O que você pode fazer

Pense em maneiras de tornar seu ambiente de refeição e seus expositores de comida multissensoriais. A apresentação dos pratos de forma que enfatize os alimentos ricos em vegetais ou o acesso à preparação dos pratos não só permitem que os consumidores vejam como são feitos, mas também dão aos chefs a chance de interagir diretamente com os clientes para discutir os benefícios de novos ingredientes vegetais e oferecer degustações antes da compra.

Você também pode considerar maneiras de incentivar os consumidores a se envolverem

diretamente com a comida usando todos os seus sentidos, seja permitindo que selecionem ou misturem ingredientes em seus próprios pratos (por exemplo, adicionando ervas ou guarnições ou misturando seus próprios temperos, molhos ou condimentos) ou promovendo métodos como a ‘alimentação consciente’, que podem ajudar os consumidores a se concentrarem nos alimentos que estão comendo. ‘Jardins de saladas’ *self-service*, que permitem aos clientes colherem seus próprios vegetais ou ervas também podem aumentar o apelo desses ingredientes ao mesmo tempo em que facilitam acesso a produtos frescos e naturais.

### Estudo de caso

Em um estudo de laboratório sobre a escolha de alimentos conduzido pela Heriot-Watt University, os participantes foram solicitados a selecionar um entre dois tipos de petiscos: samosas indianas ou “popiahs” malaia enquanto música indiana ou malaia era tocada ao fundo. Ao contar o número de cada petisco consumido pelos participantes, os pesquisadores descobriram que as samosas eram escolhidas com mais frequência quando a música indiana era tocada, enquanto as “popiahs” eram escolhidas quando a música ao fundo era malaia. Os autores desse estudo argumentam que a música de fundo pode influenciar a escolha dos alimentos, ‘preparando’ os consumidores a pensar sobre a cultura correspondente, o que influencia a tomada de decisão quando os alimentos são apresentados (Yeoh e North, 2010).

---

### Leitura adicional

Yeoh, P., and A. North. 2010. “The Effect of Musical Fit on Choice between Two Competing Foods.” *Musicæ Scientiæ* 9 (1): 165–80.



## TORNAR MAIS ATRAENTES OS EXPOSITORES DE SELF-SERVICE DE ALIMENTOS DE ORIGEM VEGETAL (POR EXEMPLO, BUFÊS, PRATELEIRAS, CARRINHOS OU BARRACAS DE COMIDA)

### Por que isso funciona

A expressão “olhar já é comprar” (*looking is buying* em inglês) resume as descobertas de pesquisas que exploram as melhores maneiras de organizar expositores de comida para influenciar as escolhas dos consumidores (Gidlöf *et al.*, 2017). Evidências mostram que quanto mais atenção é dada a determinado prato, maiores são as chances de que ele seja comprado (Smith e Krajbich, 2018). Aumentar o número de opções à venda em determinada categoria, como ‘ricos em vegetais’, é uma forma de atrair mais atenção, assim como utilizar outras abordagens que garantem que essas opções ocupem mais o campo visual do cliente. Isso pode incluir o espaçamento dos produtos, posicionando-os de forma mais proeminente do que os produtos à base de carne ou estendendo as áreas de exibição de produtos ricos em vegetais para os espaços circundantes.

### O que você pode fazer

Aumente a oferta de alimentos à base de vegetais em seu bufê ou nas prateleiras de seus expositores. Considere maneiras de distribuí-los nas áreas de exposição onde as opções à base de carne estão disponíveis. Isso não apenas garantirá que os itens ricos em vegetais ocupem mais espaço, mas também evitará que os consumidores de carne ignorem uma seção vegana ou vegetariana. Ao reorganizar seus pratos ou produtos, coloque essas opções em posições privilegiadas, onde chamem mais atenção do cliente, como colocá-los ao nível dos olhos ou em primeiro lugar em uma sequência.

Seus expositores também devem ser visualmente atraentes. Evite a desordem, pois oferecer mais opções, mas apresentá-las de forma confusa, dificulta a escolha (Scheibehenne *et al.*, 2010). Para mais ideias sobre como melhorar a apresentação desses alimentos nos expositores consulte a intervenção *D1 Melhorar a aparência de alimentos ricos em vegetais*.

### Estudo de caso

Em resposta à crescente demanda por opções ricas em vegetais no campus da Seattle Pacific University, a fornecedora de serviços de alimentação Sodexo decidiu ampliar a exibição dessas opções. A empresa dobrou o tamanho de sua estação de alimentos ricos em vegetais, espalhando as opções existentes em áreas de exposição vizinhas e adicionando novos itens ao cardápio. A equipe também decidiu mudar a forma como comercializava os alimentos nessa seção, renomeando a estação como Jardim Frontal a fim de atrair tanto carnívoros quanto vegetarianos e veganos. Assim, trabalhou para destacar os alimentos cultivados localmente, de forma a chamar mais atenção. No semestre seguinte, a participação na estação Jardim Frontal aumentou de 19% (linha de base no semestre anterior) para 28%.

### Leitura adicional

Gidlöf, K., A. Anikin, M. Lingonblad, and A. Wallin. 2017. “Looking Is Buying: How Visual Attention and Choice Are Affected by Consumer Preferences and Properties of the Supermarket Shelf.” *Appetite* 116: 29–38. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.04.020>





# INTERVENÇÕES DE APRESENTAÇÃO

*O design e o layout dos menus podem influenciar significativamente o que as pessoas escolhem quando comem fora de casa. A seguir, descrevemos quatro intervenções de apresentação que recomendam maneiras de criar menus para incentivar um maior número de consumidores a selecionar pratos ricos em vegetais.*

## Por que isso funciona

A linguagem, quando bem utilizada, pode desempenhar um papel importante ao gerar interesse por alimentos ricos em vegetais. Pesquisas mostram que determinada linguagem funciona muito melhor do que outras para atrair clientes a partir do uso de palavras que se revelam particularmente eficazes ao enfatizar esses pratos como uma opção saborosa ou que têm origens interessantes ou exóticas. Outra abordagem poderosa é usar uma linguagem descritiva que evoque a aparência e a sensação promovida pelos pratos ricos em vegetais, permitindo-lhes criar imagens tentadoras em suas mentes ao fazer uma escolha (Lockyer, 2006).

Para cada tipo de linguagem atraente, usar as palavras certas pode criar expectativas positivas sobre o prato rico em vegetais, o que não apenas aumenta a motivação para selecioná-lo, mas também influencia a percepção do consumidor acerca de seu sabor (Wansink *et al.*, 2005; Papies, 2013). Ainda mais interessante é o fato de que palavras descritivas demonstram afetar diretamente nossa fisiologia, produzindo água na boca antecipadamente e afetando os níveis do hormônio da fome, a grelina, que desempenha um papel importante no controle do apetite (Crum *et al.*, 2011; Keesman *et al.*, 2016; Forwood *et al.*, 2013).

## O que você pode fazer

Renomeie os alimentos ricos em vegetais disponíveis em seu estabelecimento usando palavras que destacam o sabor, a origem do prato ou a experiência de comê-lo. Considere envolver sua equipe na criação de nomes novos e interessantes, especialmente os chefs que trabalham diariamente com ingredientes e conhecem a aparência, a sensação, o sabor e as técnicas de preparação desses alimentos. Ao adicionar uma linguagem que destaque os pontos positivos de um prato, evite palavras e expressões que possam prejudicar as vendas das opções ricas em vegetais (consulte a intervenção W1).

## Estudo de caso

O WRI fez um teste com a rede de padarias Panera, nos Estados Unidos, para descobrir se uma série de mudanças simples na linguagem usada em seus cardápios poderia influenciar as vendas de uma de suas opções ricas em vegetais – sopa vegana de feijão preto. A Panera trabalhou com o WRI para desenvolver nomes mais atraentes para esse prato, optando finalmente por testar “Sopa de feijão preto de fervura lenta”, um nome que reflete o sabor e o cuidado tomado em seu preparo, e “Sopa de feijão preto cubano”, que retrata a origem do prato. Esses novos nomes foram testados em 40 padarias, em duas regiões dos Estados Unidos, ao longo de dois meses em 2018, com os nomes alterados em todos os canais de pedidos, incluindo cardápios físicos e no celular, *on-line*, quiosque de café e *drive-thru*.

Ao comparar esse período de teste com o mesmo período do ano anterior, os resultados mostraram que a mudança para “Sopa de feijão preto de fervura lenta” não teve efeito sobre as vendas, mas utilizar o nome “Sopa de feijão preto cubano” resultou em um aumento de 13% nas vendas, o que é estatisticamente significativo. Esses resultados ajudam a destacar o quão importante é usar o tipo certo de linguagem ao promover alimentos ricos à base de vegetais e que, quando isso é percebido, as palavras podem ter um efeito importante na escolha do consumidor (Vennard, 2019).

## Leitura adicional

Turnwald BP, Boles DZ, Crum AJ. Association Between Indulgent Descriptions and VegeTabela Consumption: Twisted Carrots and Dynamite Beets. *JAMA Intern Med.* 2017;177(8):1216–1218. doi:10.1001/jamainternmed.2017.1637

Vennard, D., Park, T. & Attwood, S. Encouraging Sustainable Food Consumption by Using More-Appetizing Language. (2018).

Vennard, D. Q&A: How a Cuban Name Change Boosted Panera's Soup Sales. World Resources Institute (2019). <https://www.wri.org/blog/2019/02/qa-how-cuban-name-change-boosted-paneras-soup-sales>.



## LISTAR PRATOS RICOS EM VEGETAIS NO CORPO PRINCIPAL DO CARDÁPIO, NÃO EM UMA SEÇÃO SEPARADA 'VEGETARIANA' OU 'ESPECIAL'

### Por que isso funciona

Ao contrário da crença predominante de que destacar certos pratos em seções separadas nos cardápios aumentará seu apelo junto aos consumidores (Ozdemir e Caliskan, 2015), pesquisas recentes descobriram que o posicionamento de alimentos ricos à base de vegetais na seção 'Especiais vegetarianos' pode reduzir a probabilidade de que essas opções sejam solicitadas (Bacon e Krpan, 2018). Parece que, ao invés de atrair a atenção dos consumidores, essas seções fazem com que os não vegetarianos ou não veganos descartem rapidamente essas opções. É possível que aqueles

que não seguem uma dieta sem carne presumam que qualquer opção listada em uma seção 'Especiais vegetarianos' não é para eles e, então, passem rapidamente a olhar outras áreas do cardápio (Gravert e Kurz, 2019).

### O que você pode fazer

Não liste alimentos ricos em vegetais em seções separadas de 'Especiais Vegetarianos' ou 'Opções Vegetarianas' no seu cardápio. Em vez disso, integre essas opções a outros pratos de carne e peixe. Você também pode mover as opções ricas em vegetais para o primeiro ou o último lugar no cardápio ao invés de posicioná-las no meio de uma lista, onde é menos provável que sejam escolhidas.

Figura 5 | Pratos ricos em vegetais em uma seção especial e integradas ao longo do Menu

MENU "CONVENCIONAL"	MENU "VEGETARIANO"
<b>Risoto primavera (v)</b> <i>Ervilhas, cogumelos, limão</i>	<b>Enrolado de lagosta e caranguejo</b> <i>Avocado, alface, maionese de limão</i>
<b>Enrolado de lagosta e caranguejo</b> <i>Avocado, alface, maionese de limão</i>	<b>Camarões reais refogados</b> <i>Pimenta, alho e salsa, arroz basmati</i>
<b>Camarões reais refogados</b> <i>Pimenta, alho e salsa, arroz basmati</i>	<b>Haddock frito</b> <i>Ervilhas com menta, batatas fritas cortadas à mão, molho tártaro</i>
<b>Haddock frito</b> <i>Ervilhas com menta, batatas fritas cortadas à mão, molho tártaro</i>	<b>Cacciatore de frango</b> <i>Peito de frango assado, cogumelos, tomate, azeitonas</i>
<b>Cacciatore de frango</b> <i>Peito de frango assado, cogumelos, tomate, azeitonas</i>	<b>Bife com fritas</b> <i>Picanha, batata frita cortada à mão, molho béarnaise</i>
<b>Bife com fritas</b> <i>Picanha, batata frita cortada à mão, molho béarnaise</i>	<b>Hambúrguer</b> <i>Picles, batata frita cortada à mão</i>
<b>Hambúrguer</b> <i>Picles, batata frita cortada à mão</i>	— PRATOS VEGETARIANOS —
<b>Ravióli de ricota e espinafre (v)</b> <i>Aspargos, manteiga e molho de salva</i>	<b>Risoto primavera (v)</b> <i>Ervilhas, cogumelos, limão</i>
<i>v - pratos vegetarianos</i>	<b>Ravióli de ricota e espinafre (v)</b> <i>Aspargos, manteiga e molho de salva</i>

Fonte: Bacon and Krpan (2018).

### Estudo de caso

Em um estudo recente conduzido na London School of Economics, no Reino Unido, pesquisadores testaram o efeito de deixar pratos sem carne dentro e fora de uma seção de 'Pratos vegetarianos' no cardápio de um restaurante. 380 participantes viram duas versões diferentes de um cardápio on-line – um com os pratos vegetarianos separados em sua própria seção e outro com esses pratos integrados ao resto do cardápio. Os entrevistados foram solicitados a indicar qual prato escolheriam se estivessem jantando nesse restaurante. Os resultados mostraram que os participantes eram menos propensos a selecionar o risoto vegetariano ou o ravioli de ricota e espinafre quando colocados na seção de 'Pratos vegetarianos' do que quando postos em primeiro e último lugares no cardápio completo. Apenas 6% escolheram alguma dessas opções vegetarianas quando separadas do cardápio principal, contra 13% quando integradas à lista completa (Bacon e Krpan, 2018).

### Leitura adicional

Bacon, L. & Krpan, D. (Not) Eating for the environment: The impact of restaurant menu design on vegetarian food choice. *Appetite* 125, 190–200. (2018)

## Por que isso funciona

Destacar apenas um prato à base de vegetais como uma recomendação em cardápios ou painéis é uma boa maneira de atrair a atenção para essa opção. Inúmeras pesquisas mostram que a atenção é um fator determinante na escolha de alimentos por parte dos consumidores quando comem fora (Gidlöf *et al.*, 2017). Adicionar uma recomendação de uma fonte especializada (por exemplo, ‘Recomendação do chef’), também pode ajudar os clientes a filtrar e fazer uma escolha em um cardápio com muitas opções (Santos *et al.*, 2019). Uma recomendação permite que os consumidores ignorem o processo de pesar prós e contras que são muito semelhantes para pratos diferentes, uma atividade mental complexa (Shah e Oppenheimer, 2008). Além disso, pode deixá-los com a certeza de que fizeram uma boa escolha, já que vem reforçada pela opinião de uma pessoa com conhecimento de causa.

## O que você pode fazer

Em seu estabelecimento, indique um prato rico em vegetais como ‘Prato do dia’, ‘Recomendação do chef’, ‘Recomendação diária’ ou ‘Preferência do proprietário’. Certifique-se de que essa recomendação esteja facilmente visível aos consumidores antes e durante a escolha e que essas informações sejam integradas em cardápios e painéis habituais em vez de listadas em um quadro especial separado, onde podem ser facilmente negligenciadas.

No momento, há relativamente poucas pesquisas para aconselhar sobre a melhor maneira de apresentar esse tipo de recomendação de prato, mas você pode considerar experimentar algumas abordagens diferentes, como destacar o prato recomendado em uma fonte maior ou mais forte, em cores diferentes ou utilizando uma imagem atraente (Ozdemir e Caliskan, 2015). É também possível fazer *backup* de quaisquer recomendações escritas, solicitando aos funcionários que indiquem claramente aos consumidores a opção recomendada no cardápio antes de fazerem o

pedido. Cabe destacar que, no entanto, a pesquisa acerca dessa recomendação é ambígua. Do total de estudos disponíveis, o número dos que apontam que as recomendações influenciam na tomada de decisão dos consumidores é menor do que os que apontam que as recomendações não influenciam a escolha (Broers *et al.*, 2019; dos Santos *et al.*, 2019; Zhou, 2019).

## Estudo de caso

Um grupo de pesquisadores da Université Catholique de Louvain, na Bélgica, testou o efeito da recomendação de um novo prato rico em vegetais – sopa de cercefi e cúrcuma – nas vendas em duas cantinas universitárias. Antes do teste, alunos e funcionários que costumavam frequentar a cantina não estavam familiarizados com a raiz cercefi. Assim, os pesquisadores queriam descobrir se destacar esse prato como ‘*sugestão do chef*’ encorajaria os consumidores a superar o receio a escolher opções novas e desconhecidas e experimentar esse novo prato. Comparando as vendas dessa sopa na hora do almoço em dias em que a *sugestão do chef* estava nos painéis de menu e nas descrições dos pratos frente as vendas de quando apenas os ingredientes da sopa estavam listados, os pesquisadores descobriram que o destaque ‘*sugestão do chef*’ levou a um aumento significativo na seleção dessa opção em comparação às outras cinco sopas disponíveis. A porcentagem média diária de sopas de cercefi vendidas quando a *sugestão do chef* estava presente foi de 17,2% em comparação com apenas 9,7% quando somente os ingredientes foram listados (Broers *et al.*, 2019).

## Leitura adicional

Broers, V. J. V., Van den Broucke, S., Taverne, C. & Luminet, O. Default-name and tasting nudges increase salsify soup choice without increasing overall soup choice. *Appetite* 138, 204-214 (2019).

Santos, Q. *et al.* Impact of a nudging intervention and factors associated with vegetable dish choice among European adolescents. *Eur. J. Nutr.* (2019). doi:10.1007/s00394-019-01903-y



## Por que isso funciona

A linguagem que usamos para descrever os alimentos pode ter uma influência poderosa em nossas experiências ao experimentá-los. Pesquisas sugerem que determinadas linguagens funcionam particularmente bem para evocar simulações mentais (ou imagens mentais) de como será comer um prato. Se essas simulações forem positivas, elas podem instigar os consumidores a escolher a opção descrita (Papies, 2013).

Pesquisas que exploram o impacto da linguagem em nossa imaginação mostram que as palavras mais comumente usadas para descrever pratos à base de vegetais – termos como ‘saúdável’ ou ‘leve’ ou ‘de baixa caloria’ – não funcionam muito bem para motivar a escolha dos consumidores por essas opções (Turnwald e Crum, 2019). Por exemplo, uma pesquisa do WRI mostra que os termos que destacam a ausência de carne em um prato – vegetariano, vegano ou sem carne podem ser pouco atraentes para a maioria das pessoas. Para aqueles que não aderem a essas dietas específicas, parece ser melhor evitar linguagens que destacam que um prato não contém carne (Vennard, Park e Attwood, 2018).

## O que você pode fazer

Ao descrever opções ricas em vegetais em seus cardápios, placas ou descrições de alimentos, remova a linguagem que enfatiza a ausência de carne em um prato. Expressões como vegetariano, vegano e sem carne tendem a ser impopulares entre aqueles que não excluíram ativamente a carne de suas dietas. No entanto, atualmente há pouca pesquisa para recomendar o uso de símbolos vegetarianos (por exemplo, um V verde) como uma opção melhor, mas como esses símbolos são geralmente menores, discretos e talvez só sejam notados por aqueles que procuram ativamente por eles, isso pode ser uma abordagem melhor para comunicar que um prato rico em vegetais não contém carne (Vemula *et al.*, 2014).

Quando você desejar usar os termos vegetariano ou vegano, recomendamos que não sejam mencionados nos títulos principais (e sim em subdescrições). Depois de remover essas palavras,

se você estiver se perguntando como substituí-las, dê uma olhada na intervenção T1 *Usar a linguagem nos cardápios para enfatizar os aspectos positivos de pratos ricos em vegetais ou considere o uso de descrições básicas dos ingredientes do prato para que não sejam ambíguas aos seus consumidores.*

## Estudo de caso

O WRI trabalhou com a rede varejista de alimentos Sainsbury's, no Reino Unido, para explorar o impacto da mudança da linguagem usada na descrição dos pratos com alimentos ricos em vegetais disponíveis em suas lanchonetes, nos supermercados. Ao longo de um período de oito semanas, uma nova linguagem descritiva, mais atraente, foi introduzida nos cardápios para detalhar as opções de pratos vegetarianos e veganos disponíveis nas sessões de café da manhã e almoço em algumas lanchonetes, enquanto outras mantiveram os nomes dos pratos originais, que incluíam termos como ‘sem carne’ e ‘vegetariano’.

Os resultados? O estudo descobriu que remover a linguagem que destaca a ausência de carne em um prato e substituí-la por nomes mais atraentes impulsionou significativamente as vendas de pratos ricos em vegetais. Aumentos de até 76% foram obtidos em um dos pratos, ‘Linguíça sem carne e purê’, quando o nome foi alterado para o mais evocativo ‘Linguíça Cumberland temperada e purê’ (Bacon *et al.*, 2018). Outros nomes descritivos também produziram mudanças entre -4,7% e +51% no número de pratos com alimentos ricos em vegetais, ressaltando a importância de uma descrição que possa evocar expectativas positivas na mente dos clientes.

## Leitura adicional

Bacon, L., Wise, J., Attwood, S. & Vennard, D. the Language of Sustainable Diets: a Field Study Exploring the Impact of Renaming Vegetarian Dishes on U.K. Café Menus. 1-20 (2018)

Turnwald, B. P., Jurafsky, D., Conner, A., & Crum, A. J. Reading Between the Menu Lines: Are Restaurants' Descriptions of "Healthy" Foods Unappealing?. Health Psychology. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/hea0000501> (2017)

Wise, J., and D. Vennard. 2019. "It's All in a Name: How to Boost the Sales of Plant-Based Menu Items." World Resources Institute. <https://www.wri.org/news/its-all-name-how-boost-sales-plantbased-menu-items>.





# INTERVENÇÕES DE PROMOÇÃO

A seguir estão descritas quatro principais intervenções de promoção, como materiais de publicidade, estratégias promocionais e de preços para influenciar os consumidores a optarem por pratos ricos em vegetais.

### Por que isso funciona

Oferecer aos clientes amostras grátis de alimentos ricos em vegetais para experimentar antes de comprar é uma boa maneira de apresentá-los a novas opções, permitindo que descubram se gostam de um prato antes de pedirem uma refeição completa. Pesquisas também mostram que provar repetidamente uma amostra pode aumentar o gosto dos consumidores por aquele item (Lakkakula *et al.*, 2010) – outro bom exemplo da eficácia do ‘princípio da familiaridade’. Isso descreve como a exposição repetida a um determinado alimento nos leva a gostar mais dele, mesmo que inicialmente não gostemos (Wardle *et al.*, 2003).

Outra boa explicação é que fornecer amostras grátis no momento de seleção da refeição pode tornar os atributos positivos do prato de amostra – aroma, sabor, textura – mais proeminentes na mente do cliente, agindo como pistas que são acionadas quando a oportunidade de escolher finalmente surge (Lammers, 1991).

### O que você pode fazer

Ofereça aos seus clientes amostras grátis de alimentos ricos em vegetais para experimentar antes de comprar. Você pode sugerir a degustação de pratos que contenham uma variedade de porções menores de alimentos à base de vegetais, permitindo que provem sem se comprometer com uma refeição completa, da qual podem não gostar. Eventos de degustação ou barracas de comida são uma boa maneira de envolver os consumidores com um novo prato ou produto e dar à sua equipe a oportunidade de experimentar outras intervenções listadas neste Manual, como usar uma linguagem descritiva para vender os benefícios de um prato ou atrair a atenção usando

exibições atraentes de métodos de preparação de alimentos ricos em vegetais.

### Estudo de caso

Uma escola em Vermont (EUA) apresentou aos alunos quatro novos pratos, incluindo um ensopado de vegetais, dando-lhes porções de degustação um dia antes de cada um ser disponibilizado como refeição principal do almoço. Ao longo de um mês, os pesquisadores descobriram que o fornecimento de amostras grátis levou a um aumento significativo de alunos que escolheram o prato desejado durante o almoço no dia seguinte (por exemplo, as vendas de ensopado de vegetais aumentaram 8,5%) e a uma diminuição no número de estudantes escolheram outras opções (redução de 10,4%) (Pope *et al.*, 2018).

De forma semelhante, um estudo conduzido em uma escola em Londres (Reino Unido) descobriu que oferecer aos alunos uma degustação gratuita de pimentão vermelho todos os dias levou, com o passar do tempo, a uma grande melhora na apreciação desse vegetal. Os pesquisadores observaram que a quantidade diária de pimentão vermelho que cada criança comeu voluntariamente aumentou de maneira significativa, passando de pouco mais de uma fatia na primeira sessão de teste para mais de nove fatias na última sessão (Wardle *et al.*, 2003), o que sugere que essa é uma abordagem poderosa para aumentar demandas.

---

### Leitura adicional

Pope, L., Roche, E., Morgan, C. B. & Kolodinsky, J. Sampling tomorrow's lunch today: Examining the effect of sampling a vegetable-focused entrée on school lunch participation, a pilot study. *Prev. Med. reports* 12, 152–157 (2018).



### Por que isso funciona

Promover certos pratos com produtos complementares, como vinhos, acompanhamentos, molhos ou sobremesas que harmonizem com a refeição principal, é uma técnica de marketing bem conhecida e amplamente utilizada em serviços de alimentação. Para que essa abordagem funcione, a seleção de itens recomendados em conjunto deve ter um valor menor do que comprar todos os produtos separadamente. Promoções cruzadas como essas podem impulsionar as vendas de opções ricas em vegetais, tornando mais fácil para os consumidores escolher a combinação do prato (Harris e Blair, 2006; Carroll, Samek e Zepeda, 2018).

Pesquisadores também descobriram que as opiniões dos consumidores sobre as promoções cruzadas tendem a ser fortemente influenciadas por um único item positivo dentro do pacote. Por exemplo, a inclusão de um único item de alta qualidade e de boa marca pode levar os consumidores a classificar todos os outros produtos na promoção a um nível semelhante de alta qualidade (Harris e Blair, 2006). Para pratos ricos em vegetais, isso significaria que seus ingredientes vegetais podem precisar ser promovidos com itens complementares de excelência, de forma a aumentar seu apelo.

### O que você pode fazer

Se o seu estabelecimento oferece refeições *self-service*, considere exibir opções ricas em vegetais ao lado de recomendações de produtos combinados na mesma área, nas prateleiras ou em bufês. Outra abordagem é sinalizar opções que podem ser combinadas. Em todos os casos, anuncie a promoção cruzada aos consumidores antes que eles vejam cada item vendido separadamente (Harris e Blair, 2006). Se você oferece apenas serviço de mesa, pode considerar a possibilidade de anunciar promoções cruzadas usando um cardápio com um conjunto de opções ricas em vegetais ou encorajar sua equipe a recomendar combinações atraentes de bebidas, acompanhamentos, sobremesas ou extras.

Pensando no que oferecer em uma combinação? Além de garantir que as promoções tenham pelo

menos um item de alta qualidade, você pode incluir uma pequena quantidade de carne devido a algumas evidências de que os consumidores são propensos a buscar o equilíbrio ao escolher uma seleção – alguns itens ‘virtuosos’ ao lado de outros ‘viciosos’ para que se sintam, de certa forma, menos culpados (Haws e Liu, 2016). Outra recomendação feita por pesquisas sobre promoções cruzadas é evitar itens desconhecidos em uma seleção, pois eles tendem a reduzir a aceitação sobre a promoção (Myung, McCool e Feinstein, 2008).

### Estudo de caso

Durante o mês de janeiro, vários restaurantes sediados no Reino Unido optaram por apoiar uma campanha de pratos ricos em vegetais dirigida pela instituição de caridade Veganuary. Nesse mês, muitos restaurantes expandiram sua oferta de pratos veganos, incluindo uma variedade de descontos e promoções para influenciar a seleção de novas opções ricas em vegetais e incentivar a desistência de carne por um mês. Os exemplos incluem a rede de restaurantes italiana Zizzi, que não apenas lançou uma pizza vegana durante a campanha Veganuary, como também ofereceu a seus consumidores uma promoção 2 por 1 em todos os principais pratos veganos, ao mesmo tempo em que disponibilizou uma variedade de sobremesas veganas de inspiração italiana, como sorvete sem leite. A rede Zizzi relatou um aumento significativo nas vendas de opções veganas nesse mês das promoções cruzadas, o que a levou a manter vários desses pratos em seus cardápios. De forma similar, a rede francesa de restaurantes Aubaine também optou por apoiar a Veganuary em seus restaurantes em Londres, oferecendo a oportunidade de desfrutar de uma taça de vinho vegano como cortesia ao selecionar opções de dois ou três pratos veganos combinados.

### Leitura adicional

Carroll, K.A., A. Samek, and L. Zepeda. 2018. “Food Bundling as a Health Nudge: Investigating Consumer Fruit and Vegetable Selection Using Behavioral Economics.” *Appetite* 121: 237–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.11.082>.

### Por que isso funciona

Poucos consumidores podem estar realmente cientes de suas implicações para o futuro do nosso planeta. Mesmo para aqueles que têm essa consciência, é improvável que reflitam sobre a ameaça de mudanças climáticas ao decidirem o que comer. Nesse momento, é mais provável que se sintam com fome, com pressa ou distraídos (Marteau, 2017). Os pesquisadores chamam isso de 'lacuna de empatia quente-fria', que descreve o fato de que tendemos a subestimar o papel de nossos impulsos fisiológicos – sede, fome e fadiga – em nossas escolhas; ao invés disso, presumimos que nossas decisões são orientadas por fatores racionais (Nordgren, van der Pligt e van Harreveld, 2006).

Essa 'lacuna de empatia quente-fria' implica que mensagens sobre a questão alimentar e ambiental são consideradas mais impactantes quando apresentadas no momento da decisão. Se essa intervenção for bem feita e executada em momento oportuno, ela pode atrair a atenção dos consumidores no momento vital, permitindo-lhes refletir sobre seus valores antes de escolherem se preferem um prato rico em carne ou vegetais. De fato, algumas evidências apontam que um direcionamento adequado ao tipo certo de informação pode influenciar as escolhas dos consumidores em ambientes de serviço de alimentação (Gustafson, Kent e Prate Jr, 2018; Reed *et al.*, 2011).

### O que você pode fazer

Use a publicidade para destacar os benefícios ambientais de consumir mais vegetais em seu estabelecimento. A chave para o sucesso dos anúncios é que os consumidores os notem antes de fazerem o pedido. Certifique-se de que as mensagens sejam colocadas em posições de destaque como nos painéis de menu, na frente dos produtos, nos rótulos das prateleiras ou na entrada do restaurante. Certifique-se de que a comunicação se baseia em fatos relevantes e considere destacar soluções para questões ambientais relacionadas à alimentação que façam parte da rotina de seu estabelecimento em vez de chamar atenção para problemas que parecem fúteis (Chapman *et al.*, 2016). Evite estatísticas complicadas ou abstratas e ajude os consumidores a entender o impacto de suas próprias escolhas. Isso pode ser feito, potencialmente, ao comunicar

a economia de emissões de GEE gerada a partir da mudança da sua escolha (por exemplo, do prato de carne A para o prato rico em vegetais B). Certifique-se também de que as imagens que você usa na publicidade não fantasiem as práticas ou soluções de produção de alimentos de seu estabelecimento. Imagens idealizadas podem ser percebidas como irreais e, assim, minar a mensagem comunicada.

### Estudo de caso

Pesquisadores da Universidade de Gotemburgo, na Suécia, pretendiam testar o efeito da comunicação de informações sobre o impacto ambiental de diferentes pratos vendidos na cantina da universidade. Para isso, utilizaram rótulos de menu codificados por cores que resumiam os equivalentes de CO<sub>2</sub> de diferentes itens à venda. Durante 11 semanas, pratos veganos, ovo-vegetarianos e de peixes e aves foram rotulados em verde, enquanto pratos de carne de porco e pratos vegetarianos que continham quantidades consideráveis de laticínios foram rotulados em amarelo. E pratos de carne bovina ou de carneiro rotulados em vermelho. Os rótulos foram adicionados aos cardápios na tentativa de chamar atenção dos consumidores no momento da escolha. Além disso, demais informações ambientais foram exibidas no balcão de *self-service*, na entrada do restaurante e em pôsteres e folhetos.

Os pesquisadores monitoraram as vendas durante cinco semanas antes do período de teste. O resultado identificado foi que as vendas dos pratos rotulados com cor verde aumentaram 5,6% e o consumo de pratos à base de carne classificados em vermelho diminuiu 2,4%. Essa intervenção de informação no momento da escolha resultou em uma queda de 3,6% em emissões (Brunner *et al.*, 2018).

### Leitura adicional

Stöckli, S., Stämpfli, A. E., Messner, C. & Brunner, T. A. An (un)healthy poster: When environmental cues affect consumers' food choices at vending machines. *Appetite* 96, 368–374 (2016).

Brunner, F., Kurz V., Bryngelsson D., and Hedenus F. Carbon Label at a University Restaurant – Label Implementation and Evaluation. *Ecological Economics* 146: 658–67. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.12.012> (2018).



### Por que isso funciona

Apresentar um menu totalmente rico em vegetais e permitir que os clientes adicionem carne por uma taxa extra provavelmente influenciará as escolhas de pratos ricos em vegetais, dada a tendência de favorecer aquilo que é padrão ao invés de procurar opções alternativas (Campbell-Arvai, Arvai e Kalof, 2012). Essa prática é conhecida como ‘viés do *status quo*’ – quando tendemos a favorecer a situação familiar atual em vez do desconhecido – e estima-se que ela se dê porque os consumidores não percebem as opções diferentes disponíveis ou não estão dispostos a um esforço na busca de uma alternativa. Ou ainda porque presumem que o menu padrão indica qual é a escolha regular a ser selecionada (Radnitz *et al.*, 2018).

Oferecer carne a um custo adicional também pode tornar o acréscimo de valor mais óbvio e perceptível para os consumidores. Isso diz respeito a um fenômeno frequentemente relacionado à tomada de decisão humana – a aversão à perda. As pessoas acham doloroso gastar dinheiro em excesso, o que é mais significativo do que o benefício de adicionar carne extra à refeição (Radnitz *et al.*, 2018). Por isso, enfatizar o custo extra da carne como uma sobretaxa pode ajudar a mudar as escolhas, podendo ser ainda mais eficaz do que a abordagem alternativa de vender alimentos ricos em vegetais a um preço com desconto (Lieberman, Duke e Amir, 2019).

### O que você pode fazer

Ofereça a possibilidade de acrescentar diferentes tipos de carne a pratos à base de vegetais por um custo adicional, deixando bem claro que a carne tem um preço extra. Você pode fornecer um cardápio que contém apenas opções ricas em vegetais como padrão e incluir carnes em uma seção separada ‘Adicionais extras’ ou até mesmo em um cardápio disponível apenas mediante solicitação. Outra sugestão é indicar que as opções de carne estão apenas em painéis de menu separados, e não nos menus tradicionais, o que significa que os clientes precisam buscar ativamente essas informações se quiserem incluir carne em seus pratos. Mais uma opção que você pode considerar é oferecer diferentes tipos de carne em uma escala de preço variável, sendo que aquelas que

produzem maiores emissões de GEE tenham preços proporcionalmente mais altos do que as alternativas de menor emissão.

### Estudo de caso

Uma equipe de pesquisadores da Radboud University, na Holanda, criou um estudo on-line para entender o impacto de um cardápio totalmente vegetariano, em que a carne poderia ser adicionada por um custo extra. Nesse estudo, os participantes viram diferentes versões de cardápios e foram solicitados a indicar qual prato escolheriam. Uma das versões continha apenas opções vegetarianas, às quais os consumidores podiam adicionar carne somente por um custo extra. Outras versões de cardápio apresentavam pratos à base de carne e pratos vegetarianos. Os pesquisadores encontraram uma diferença significativa no número de pessoas que escolheram a opção vegetariana entre os diferentes tipos de cardápio. Dos 245 participantes, 73,2% selecionaram uma opção vegetariana com a possibilidade de acrescentar carne com custo extra em comparação a 43,8% quando os cardápios ofereciam pratos vegetarianos e à base de carne (de Vaan, 2018).

E em contextos reais? Em um restaurante de Gotemburgo, pesquisadores na Escandinávia testaram, por 3 semanas, o impacto de oferecer aos consumidores um cardápio padrão vegetariano que indicava “Uma opção contendo carne está disponível mediante solicitação” *versus* um cardápio padrão de carne e peixe que apontava “A opção vegetariana está disponível mediante solicitação”. No final, descobriram mais uma vez que os consumidores tendem a ser influenciados pela escolha padrão – as vendas de pratos à base de carne caíram significativamente, de 47% para 34%, quando o cardápio padrão era vegetariano em comparação ao cardápio padrão que continha carne e peixe.

### Leitura adicional

De Vaan, J. Eating Less Meat : How to Stimulate the Choice for a Vegetarian Option without Inducing Reactance ? Masters thesis. Faculteit der Sociale Wetenschappen, Radboud University, Netherlands. (2018).

Campbell-Arvai, V., Arvai, J. & Kalof, L. Motivating Sustainable Food Choices: The Role of Nudges, Value Orientation, and Information Provision. *Environ. Behav.* 46, 453–475 (2012).





# INTERVENÇÕES DE PESSOAS

Equipes que trabalham em estabelecimentos do setor alimentício desempenham um papel fundamental ao influenciar os pratos que os clientes pedem. Nesta seção, delineamos seis intervenções de pessoas que podem fornecer conhecimentos, habilidades, ferramentas e motivação para estimular clientes a escolherem pratos ricos em vegetais.

### Por que isso funciona

Mesmo que a equipe de apoio (por exemplo, chefs, equipe de preparação de alimentos) não interaja com os consumidores diretamente, ela é capaz de influenciar as escolhas, elaborando pratos ricos em vegetais atraentes e saborosos, que aumentam o desejo do consumidor de experimentá-los. No entanto, muitos desses funcionários não estão cientes dos debates sobre os impactos ambientais dos diferentes tipos de alimentos, nem estão cientes de seu próprio papel, que é fundamental para aumentar a demanda pelas opções ricas em vegetais. Informar àqueles que planejam seu cardápio e preparam seus alimentos sobre os benefícios dos alimentos ricos em vegetais é, portanto, um bom primeiro passo para reduzir a pegada ambiental do setor de serviços de alimentação, pois isso pode motivar chefs e equipes de preparação de alimentos a se envolver e contribuir com essa agenda (Mullee *et al.*, 2017).

### O que você pode fazer

Conduza uma sessão educacional ou encaminhe sua equipe de apoio a bons sites, vídeos ou artigos que expliquem a relação entre os alimentos de origem vegetal e o meio ambiente ou outras áreas importantes, como a saúde. Você pode fazer isso independentemente ou junto com outros treinamentos ou sessões de degustação de alimentos que esteja planejando com seus chefs. Para motivar o envolvimento de sua equipe nessa agenda, considere maneiras de tornar essas questões pessoalmente mais relevantes para eles. Por exemplo, encontre maneiras de encorajar os chefs e a equipe de preparação de alimentos a refletir e medir o impacto ambiental de suas escolhas alimentares ou a pensar sobre os benefícios de mudar suas dietas e as de seus familiares e amigos e analisar como esse processo se desenvolve (Sussman, Gifford e Abrahamse, 2016).

Certifique-se de que todas as informações fornecidas à sua equipe sejam fáceis de ler e compreender. Evite recursos que apresentem fatos em uma linguagem complicada ou técnica ou com muitos números e estatísticas. Imagens e diagramas são boas maneiras de transmitir claramente os pontos. Outra boa dica é combinar as informações que você dá à sua equipe com 'próximos passos' que sejam didáticos e que possam ser facilmente executados. Incluir esse tipo de orientação prática ajuda a fazer com que as pessoas deixem de pensar apenas nos fatos e mudem a partir deles.

### Estudo de caso

A equipe de chefs da Universidade de Winchester, com sede no Reino Unido, tem se concentrado em alimentos ricos em vegetais há vários anos, após um encontro inicial com a sociedade vegana da universidade. Para ajudar a equipe a entender melhor como produzir sabores, aromas e texturas atraentes ao cozinhar com ingredientes mais ecológicos, a Humane Society foi convidada a realizar um dia de técnicas e instruções para a equipe de produção e os supervisores de produto. Após esse treinamento, os chefs ficaram ainda mais conscientes da necessidade de desenvolver saborosas opções à base de vegetais, tanto para aqueles que seguem uma dieta vegana quanto para seus consumidores 'flexitarianos'. Como resultado, a equipe desenvolveu seu próprio livro de pratos ricos em vegetais e distribuiu cópias aos alunos e funcionários para que pudessem aprender mais sobre os benefícios desses alimentos e experimentar receitas em casa. Essa abordagem não só gerou maior consciência dos chefs e consumidores, como também ajudou a envolver mais consumidores com a ampla variedade de opções ricas em vegetais disponíveis no campus, especialmente no contexto de ofertas mais tradicionais à base de carne disponíveis nas pizzarias e hamburguerias.



## OFERECER AOS CHEFS E À EQUIPE DE PREPARAÇÃO DE ALIMENTOS ACESSO A FERRAMENTAS, EQUIPAMENTOS E INGREDIENTES CERTOS PARA PREPARAR PRATOS RICOS EM VEGETAIS

### Por que isso funciona

Assim como a falta de treinamento pode limitar o quão bem alguns funcionários, como chefs, são capazes de fazer pratos ricos em vegetais, as ferramentas, equipamentos e ingredientes inadequados também podem impedir que esses funcionários preparem com sucesso alimentos ricos em vegetais, mesmo que tenham vontade e *expertise*.

Ao investir em equipamentos de trabalho adequados para os chefs, um fornecedor de serviços de alimentação sinaliza sua intenção de apoiar e permitir que sua equipe faça alterações positivas. O investimento inicial na infraestrutura necessária ao preparo de alimentos ricos em vegetais também pode encorajar e motivar a equipe pelo uso e benefícios de suas novas ferramentas ou equipamentos. Também é importante que os chefs tenham acesso a ingredientes certos para fazer novos e interessantes pratos ricos em vegetais, que vêm se tornando cada vez mais populares entre os consumidores. Em alguns casos, adquirir esses ingredientes pode ser um desafio, especialmente se forem raros, caros, necessários em quantidades muito pequenas ou exigirem que os compradores procurem fornecedores totalmente novos – as complexidades precisam ser superadas com um planejamento cuidadoso.

### O que você pode fazer

Tendo clareza de quais alimentos ricos em vegetais você deseja vender, considere conduzir um mapeamento para entender quais ferramentas ou equipamentos podem estar faltando. Fale com os chefs e com a equipe de preparação de alimentos para entender suas opiniões sobre as mudanças necessárias em suas operações ou consulte aqueles que já estão preparando e oferecendo os pratos

que você deseja vender para obter conselhos sobre o que é necessário a fim de alcançar os mesmos resultados. Como atualizar a infraestrutura pode ser caro, é recomendado, se possível, considerar as necessidades no estágio inicial de criação de um novo estabelecimento, o que permitirá investir nos recursos certos desde o início.

Quanto ao abastecimento de ingredientes, se estiver atuando em uma grande organização, pode ser necessário ter atenção aos argumentos que definam por que certos ingredientes ricos em vegetais devem ser priorizados por suas equipes de compras, possivelmente destacando como a adição desses novos ingredientes pode ajudar a impulsionar as vendas, atendendo às tendências do consumidor e diferenciando sua marca dos concorrentes.

### Estudo de caso

A Eden Caterers, uma empresa de *catering* sustentável com sede em Londres, aproveitou a última ampliação e readaptação de sua cozinha como uma oportunidade para investir em equipamentos que ajudariam seus chefs a preparar alimentos ricos em vegetais de uma maneira mais fácil e eficaz. Durante o redesenho da cozinha, a empresa não apenas investiu em fornos mistos e utensílios de cozinha mais eficientes em termos de energia, como também comprou uma grande máquina multiuso de preparação de vegetais para ajudar seus chefs a acelerar e automatizar o processo de corte em cubos, fatiar e ralar. A empresa afirma que outro benefício desse equipamento é que pode facilmente produzir cerca de 100kg de um perfeito purê de batata e que é o complemento ideal para produzir as grandes quantidades necessárias aos tipos de eventos que a Eden Caterers atende.

### Por que isso funciona

Vários fatores influenciam a escolha dos alimentos por parte dos consumidores, mas não surpreende que um dos mais importantes seja o sabor (Turnwald e Crum, 2019). Por essa razão, é essencial que a equipe de apoio, como chefs e funcionários da preparação de alimentos, sejam qualificados para criar pratos ricos em vegetais que os clientes esperam que sejam deliciosos. Essas opções devem ser gratificantes e saborosas e não uma alternativa saudável, mas potencialmente enfadonha e sem graça em relação à carne (Raghunathan, Naylor e Hoyer, 2006; Freitas *et al.*, 2015).

Um fator que pode impedir a equipe de apoio na criação dessas opções é o fato de que alimentos à base de vegetais podem ser mais complexos de preparar do que pratos à base de carne. Esses pratos tendem a uma variedade maior de ingredientes e cada um requer preparação e técnicas de cozimento diferentes e potencialmente não usuais. Os chefs podem não ter o treinamento correto para ter sucesso no preparo de tais pratos a ponto de afastar os clientes do consumo da carne ou ainda podem precisar atualizar suas habilidades para o preparo de novas e estimulantes receitas ricas em vegetais, cada vez mais exigidas pelos consumidores.

### O que você pode fazer

Certifique-se de que sua equipe de apoio tenha acesso a treinamento atualizado sobre como preparar e cozinhar melhores pratos ricos em vegetais. Se você tiver um orçamento para treinamento, cogite convidar um especialista para realizar uma sessão de treinamento dedicada a esses alimentos, seja no seu estabelecimento ou fora dele. Você também pode usar um modelo ‘treine o treinador’, em que são aprimoradas as habilidades de um membro da equipe – talvez enviando-o para um curso externo – e, em seguida, solicitar que esse

funcionário realize sessões com o a equipe a fim de transmitir o que aprendeu. Se o seu orçamento for limitado, procure bons vídeos tutoriais on-line. Instagram ou YouTube são ótimos canais para começar, assim como blogs ou materiais escritos por chefs famosos ou influenciadores de mídia social especializados na preparação desses pratos. Sempre que possível, tente incorporar um elemento prático a essas sessões de treinamento. Dê aos funcionários a oportunidade de experimentar novos métodos de cozimento e saborear a comida que preparam. Isso aumentará as chances de se lembrarem do conteúdo aprendido.

### Estudo de caso

A rede de hotéis Hilton combinou a paixão de seus chefs em criar pratos novos e atraentes com o compromisso da rede com a sustentabilidade, desenvolvendo uma série de dez vídeos de treinamento para inspirar chefs a criar *blends* de hambúrguer inovadores. Para isso, a rede trabalhou em parceria com o WRI, o American Mushroom Council e a Culinary Research and Education Academy. O *Blended Burger* é composto por 20% a 30% de cogumelos e por 70% a 80% de carne, contribuindo para a redução das emissões de CO<sub>2</sub> em 29% em comparação com um hambúrguer tradicional. Os vídeos mostram passo a passo como criar diferentes combinações de carnes e cogumelos para diferentes tipos de sabor e textura. Cada vídeo de um minuto foi postado diariamente por meio do aplicativo da *Americas' culinary team* e compartilhado com mais de 300 hotéis durante a campanha ‘10 dias de hambúrguer’ (*10 Days of Burger*). Os chefs compartilharam comentários informais de que a iniciativa “criou energia nos hotéis” e que foi uma boa “oportunidade de criatividade”. Um ano depois, mais de 400 hotéis nas Américas relataram servir opções com menor quantidade de carne, incluindo o *Blended Burger*. A série de vídeos foi compartilhada com o portfólio completo de 6 mil hotéis Hilton em todo o mundo.



### Por que isso funciona

Quando os funcionários experimentam e saboreiam pratos ricos em vegetais, estão melhor qualificados para recomendá-los aos consumidores. Recomendações pessoais são uma forma poderosa de influenciar a tomada de decisão dos clientes e são mais eficazes quando dadas por membros da equipe, vistos como fontes de informação confiáveis e verossímeis (Toivonen, Munnukka e Uusitalo, 2016). Uma equipe de serviço que fale sobre suas experiências pessoais positivas a respeito de um específico prato rico em vegetais ou que mencione esse prato como sua escolha regular demonstrará com sucesso que escolher opções ricas em vegetais é uma atitude natural e gratificante (Stok *et al.*, 2016). Além disso, o endosso da equipe oferece aos consumidores um atalho para a tomada de decisões; uma boa recomendação de uma fonte que sabe o que diz pode evitar que os clientes divaguem e filtrem uma longa lista de opções de cardápio, o que é um benefício importante se eles estiverem sem tempo.

### O que você pode fazer

Se possível, em seu estabelecimento, considere oferecer à equipe de atendimento pratos ricos em vegetais a preços com desconto ou como refeições gratuitas durante o horário de trabalho. Como alternativa, considere organizar sessões periódicas de degustação para permitir que sua equipe experimente em primeira mão os pratos que estão vendendo. Pense em combinar essas sessões de degustação com o treinamento sobre cada prato, fornecendo aos seus atendentes o tipo de informação que precisam para enaltecer ingredientes de origem vegetal ou métodos de cozimento e preparação de alimentos que impressionarão e atrairão os consumidores para essas opções em vez de carne.

### Estudo de caso

Como parte de uma nova oferta sazonal do *Blended Burger* – um hambúrguer que mistura 70% de carne e 30% de cogumelos e que resulta em uma pegada ambiental menor do que a de um hambúrguer tradicional (Waite, 2018) –, a equipe do hotel Hilton Cleveland recebeu treinamento completo sobre como promover esse prato. O treinamento incluiu demonstrações da equipe culinária e degustação de pratos durante uma semana, além de instrução de vendas pré-lançamento para dar à equipe uma compreensão abrangente dos aspectos de sustentabilidade e de saudabilidade do hambúrguer que poderiam comunicar aos clientes. Esse treinamento com degustação ajudou a engajar toda a equipe na promoção dessa opção mais sustentável. Na primeira semana em que o *Blended Burger* foi oferecido, 100 pratos foram vendidos – um resultado de sucesso, em parte, atribuído ao entusiasmo da equipe. O Hilton Cleveland, desde então, repetiu esse especial treinamento sazonal com degustação junto à equipe, comemorando mais uma vez a Burger Week, em 2019, e integrando o *Blended Burger* como item permanente em seu cardápio.

### Leitura adicional

Waite, Richard. 2018. "This Flavor-Packed Burger Saves As Many Emissions As Taking 2 Million Cars Off the Road." 2018. <https://www.wri.org/blog/2018/02/flavor-packed-burger-saves-many-emissions-taking-2-million-cars-road>.

### Por que isso funciona

A equipe de atendimento está em posição única para interagir e influenciar as escolhas dos consumidores (Ebster, Wagner e Valis, 2006). Treinar a equipe de atendimento (por exemplo, atendentes, caixas, anfitriões) para comunicar os benefícios de alimentos à base de vegetais de maneira interessante e envolvente pode ajudar os consumidores a considerarem essas opções atraentes. Além do mais, os clientes também podem desejar (embora inconscientemente) seguir as recomendações de um membro da equipe de atendimento; o ser humano é um animal social altamente motivado para ser aprovado e aceito pelos outros. Isso significa que os consumidores podem selecionar a recomendação de um prato rico em vegetais para, assim, serem vistos como tendo feito a melhor escolha aos olhos de seu atendente ou diante de seus companheiros de mesa ou, ainda, podem querer seguir uma recomendação na esperança de serem apreciados por aquele membro da equipe (Herman, Olmsted e Polivy, 1983).

### O que você pode fazer

Forneça à equipe de atendimento argumentos que eles possam memorizar para vender melhor os benefícios de pratos ricos em vegetais. Bons exemplos para promover alguns atributos incluem enfatizar o sabor delicioso desses pratos, discutir a qualidade ou a exclusividade dos ingredientes ou falar sobre quaisquer técnicas interessantes envolvidas em sua preparação. Em todos os casos, tente vender seletivamente os benefícios das opções ricas em vegetais, priorizando essas opções em detrimento dos pratos à base de carne. Considere maneiras diferentes de envolver seus consumidores na conversa antes que eles façam suas escolhas, talvez quando receberem os cardápios ou estiverem se sentando ou, ainda, treine sua equipe para alertar os consumidores sobre os benefícios de opções ricas em vegetais quando os pedidos estiverem sendo feitos, caso ainda não tenham sido selecionados.

### Estudo de caso

Pesquisadores na Holanda queriam determinar se uma recomendação da equipe de recepção influenciaria as vendas de acompanhamentos ricos em vegetais e adições de bebidas a um menu de café da manhã. Durante um período de 23 semanas, os pesquisadores mediram as vendas de suco de laranja e salada de frutas em um restaurante *self-service* holandês. Nas primeiras 10 semanas, a equipe não recomendou acréscimos ao café da manhã oferecido. Da 11ª à 23ª semana, a equipe foi orientada a perguntar aos consumidores, no momento da venda, se eles queriam adicionar um suco de laranja opcional ou acompanhamento de salada de frutas ao café da manhã.

Comparando os dados de vendas anteriores e posteriores à introdução dessas recomendações, os pesquisadores constataram que o número de itens extras vendidos aumentou significativamente com a sugestão da equipe. Por exemplo, as vendas que incluíam suco de laranja nos pedidos de café da manhã aumentaram de cerca de 20% antes da fase de recomendação para cerca de 42% a partir dessa nova abordagem. Já as vendas de salada de frutas triplicaram de 3% para cerca de 9%. Além disso, dados de questionários adicionais indicam que os clientes se sentiram muito satisfeitos com essa iniciativa e não indevidamente pressionados com a recomendação (van Kleef, van den Broek e van Trijp, 2015). Embora a pesquisa não foque especificamente em uma mudança do consumo de carne para adoção de pratos ricos em vegetais, ela indica claramente o poder de influência das recomendações da equipe.

---

### Leitura adicional

van Kleef, E., van den Broek, O. & van Trijp, H. C. M. Exploiting the Spur of the Moment to Enhance Healthy Consumption: Verbal Prompting to Increase Fruit Choices in a Self-Service Restaurant. *Appl. Psychol. Heal. Well-Being* 7, 149–166 (2015).



### Por que isso funciona

A preparação de alimentos é um trabalho criativo, que permite que chefs e equipes de preparação desenvolvam suas habilidades e talentos culinários (Albors-Garrigós *et al.*, 2013; Schösler e de Boer, 2018). A oportunidade de usar esses talentos de forma significativa é determinante na satisfação profissional e está ligada à menor rotatividade de pessoal – esses são dois resultados que aumentam a lucratividade de uma empresa de serviços de alimentação (Robinson e Beesley, 2010). Portanto, incentivar a equipe a usar sua criatividade para produzir novos e atraentes pratos ricos em vegetais é uma maneira potencialmente eficaz de não apenas aumentar a demanda, mas também incrementar a satisfação profissional do chef e o orgulho por seu trabalho (Tongchaiprasit e Ariyabuddhiphongs, 2016).

Recompensar chefs e equipes de preparação de alimentos que conseguem criar pratos atraentes ricos em vegetais, seja com elogios, reconhecimento, prêmios ou dinheiro, também é uma ótima maneira de elevar a motivação da equipe. Incentivos como esse podem nutrir e desenvolver os talentos dos membros da equipe enquanto trabalham para melhorar a sustentabilidade dos alimentos oferecidos (Putra, Cho e Liu, 2015). Definir desafios de criação de pratos entre membros da equipe ou entre determinados locais também pode introduzir uma sensação de competição amigável, o que pode aumentar o interesse e a motivação para fazer um bom trabalho.

### O que você pode fazer

Encontre maneiras de reconhecer e recompensar os funcionários que inovam em pratos ricos em vegetais. A recompensa deve ser significativa para o recompensado ou para a equipe envolvida, seja ela financeira (um bônus ou voucher), material (um presente) ou social (elogio ou reconhecimento público). Para fomentar a criatividade, certifique-se de que os funcionários tenham a oportunidade de experimentar abordagens diferentes, introduzindo

sessões criativas onde eles possam se reunir para compartilhar e experimentar novas ideias em um ambiente amigável e sem julgamentos. Você pode trazer especialistas externos para conduzir essas sessões, instrutores capazes de apresentar novas ideias e métodos que sua equipe poderá adaptar e modificar.

Se você decidir realizar competições de culinária rica em vegetais com sua equipe, estabeleça com antecedência quais critérios serão usados para medir o sucesso (por exemplo, pelas vendas de pratos ou pelo voto da equipe para a melhor opção) e anuncie essas disputas em suas operações a fim de criar mais interesse. Sempre recompense vencedores e segundos classificados com prêmios valiosos.

### Estudo de caso

A organização global sem fins lucrativos Health Care Without Harm encorajou chefs que trabalham em restaurantes de hospitais nos Estados Unidos a enviarem suas melhores receitas à base de vegetais para uma competição realizada pela Seattle Culinary Academy em parceria com a iniciativa *Menus of Change* (Cardápios da Mudança), do Culinary Institute of America. Os pratos vencedores foram avaliados com base em critérios-chave, como sabor (compilação e equilíbrio de ingredientes), apelo sensorial, facilidade de execução, disponibilidade de ingredientes, propriedades nutricionais e paladar. Alguns exemplos desses pratos são: salpicão de grãos com peru, dahl vermelho, salpicão de macarrão missô e vegetais, jaca teriyaki e enchiladas de abóbora. O chef que criou o prato vencedor foi premiado durante uma apresentação diante de seus colegas, em uma conferência do setor, e o prato foi amplamente divulgado nas redes sociais (alcançando mais de 1.200 unidades de saúde e mais de 10 mil contatos). A receita já foi disponibilizada para mais de 700 restaurantes em unidades de saúde em todo o país, permitindo que muitos pacientes e funcionários tenham acesso a opções de alimentos saudáveis e mais sustentáveis.





# SÍNTESE E PRÓXIMOS PASSOS

As 23 intervenções descritas em detalhe neste Manual devem ser usadas por aqueles que trabalham no setor de serviços de alimentação para encorajar mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores, visando distanciá-los da carne de ruminantes e aproximá-los de pratos mais ricos em vegetais em suas refeições fora de casa. Neste capítulo, descrevemos alguns dos principais pontos fortes e limitações dos métodos que utilizamos para elaborar o Manual e fornecemos recomendações sobre próximas etapas para avançar essa agenda.

## Pontos fortes e limitações da metodologia para construção do Manual

Para construir o Manual, nos inspiramos na literatura acadêmica e na experiência de representantes da indústria sobre o que funciona na vida real dos estabelecimentos de serviços de alimentação. Através desse processo, identificamos uma longa lista de 57 intervenções de mudança de comportamento potencialmente eficazes. Essa lista vai além das abordagens testadas na pesquisa acadêmica, incorporando conhecimentos valiosos daqueles que trabalham na indústria de serviços de alimentação.

A partir desta longa lista, identificamos uma lista de 23 intervenções consideradas prioritárias por uma amostra de representantes da indústria como as formas mais viáveis e impactantes de encorajar os clientes a mudarem sua escolha de alimentos. Essa seleção deve ser priorizada para avaliações e testes adicionais, dado que essas intervenções são as mais prováveis de serem aceitas e, portanto, adotadas por agentes de mudança no setor de serviços de alimentação.

No entanto, existem diferentes limitações na metodologia utilizada para elaboração deste Manual. Não existe uma produção de pesquisa suficiente sobre cada uma das 57 intervenções para que se possa ter uma definição clara sobre quais funcionam melhor. Por isso, realizamos pesquisas com representantes da indústria com o objetivo de identificar quais das intervenções seriam as “melhores apostas”. Todavia, as visões dos entrevistados são julgamentos subjetivos em vez de classificações baseadas em evidências e, por isso, não refletem necessariamente o verdadeiro potencial da intervenção.

Esses julgamentos também não levam em conta outros critérios que os operadores de alimentos podem considerar importantes ao selecionar as intervenções como, por exemplo, relação custo-benefício e aceitação do cliente. Adicionalmente, a distribuição dos pontos de dados na Figura 3 indica que ambos os critérios de impacto e viabilidade tendem a estar positivamente correlacionados. Isso pode implicar que as percepções de impacto são fortemente influenciadas pelas percepções de viabilidade (ou vice-versa), sugerindo que ambos os critérios podem refletir um julgamento geral sobre a intervenção e não uma opinião sobre cada critério separadamente.





Observamos ainda algum potencial viés na amostra de representantes da indústria. Isto porque as respostas da pesquisa contaram com a participação voluntária, foram divulgadas na mídia do WRI e não foram incentivadas. Juntos, esses fatores sugerem que os participantes da amostra podem estar familiarizados com a pesquisa e os objetivos do WRI com foco em alimentos e, mais ainda, que alguns podem estar particularmente interessados na agenda de dietas sustentáveis. Essas condições podem ter influenciado as respostas da pesquisa.

## Conclusões e próximos passos

As 23 intervenções descritas em detalhes neste documento são destinadas ao uso por aqueles que trabalham no setor de serviços de alimentação. O objetivo dessas intervenções é ajudar a incentivar os clientes a reduzirem o consumo de carne de ruminantes e priorizar pratos mais ricos em vegetais ao se alimentarem fora de casa.

Muitas dessas intervenções ainda precisam ser testadas em pesquisas robustas para determinar seu verdadeiro impacto. Como tal, recomendamos não apenas que essas abordagens sejam adotadas por fornecedores de serviços de alimentação,

mas também que pesquisadores baseados em universidades ou outros institutos de pesquisa conduzam avaliações adicionais de impacto, em colaboração com a indústria, para determinar sua eficácia. Em particular, mais pesquisas são necessárias para compreender a aplicabilidade das intervenções identificadas neste documento para estabelecimentos de serviços de alimentação que operam em regiões diferentes dos Estados Unidos e da Europa, no presente caso, no Brasil.

Pesquisas adicionais também poderiam ser úteis para preencher lacunas na base de evidências existentes para possibilitar a avaliação de outras implicações relevantes (por exemplo, satisfação do cliente ou possíveis consequências não intencionais de intervenções, como aumento do desperdício de alimentos). Outras pesquisas colaborativas entre a indústria e a academia também permitiriam uma priorização mais aprofundada das intervenções a serem conduzidas, o que envolveria a integração de pesquisas futuras para determinar evidências para uma intervenção específica com classificações representativas da indústria de impacto, custo e viabilidade, combinando, assim, de forma útil a compreensão científica com percepções práticas.

Identificamos uma lista de prioridades de 23 intervenções consideradas por uma amostra de representantes da indústria como as formas mais viáveis e impactantes de incentivar os consumidores a repensarem suas escolhas alimentares, recomendando-se que tal lista seja priorizada em pesquisas futuras.

## APÊNDICE 1: METODOLOGIA DETALHADA PARA CONSTRUÇÃO DO MANUAL

### Estratégia de pesquisa da revisão de escopo

Para construir o Manual, nos inspiramos na literatura acadêmica existente sobre o tópico de mudança de comportamento alimentar. Assim, conduzimos pesquisas em importantes bancos de dados acadêmicos (*PubMed*, *Environment Complete*, *Academic Search Complete*, *Lexus Nexus* e o *USDA*), entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019. Para garantir que nosso estudo fosse gerenciável, limitamos nossas estratégias de pesquisa em bancos de dados para localizar apenas publicações a partir de 2000. Os termos de pesquisa que usamos para encontrar publicações nessas bases de dados refletiram nossos 'Critérios de Elegibilidade para a Revisão', listados na Tabela A1. Um exemplo da sequência de pesquisa que usamos (do *PubMed*) também é mostrado.

O objetivo desses critérios era permitir a identificação de pesquisas originais conduzidas em (ou relevantes para) ambientes de serviços de alimentação da vida real que incluíam uma medida de mudança na seleção, compra ou consumo de pelo menos um alimento, prato ou produto rico em vegetais. Os ambientes elegíveis incluíam estabelecimentos de serviços de alimentação (por exemplo, restaurantes, cafés, cantinas de trabalho, quiosques) ou estabelecimentos de compra de alimentos (por exemplo, mercearias, supermercados). Decidimos estender a pesquisa além do serviço de alimentação para nos permitir extrair percepções de um grande conjunto de estudos que exploram a escolha de alimentos em ambientes de varejo, o que tem certa relevância para a tomada de decisões em estabelecimentos *self-service*. Também incluímos estudos em laboratório ou *on-line*, que testaram uma intervenção que já era comumente usada em serviços de alimentação ou ambientes de compras da vida real (por

exemplo, estudos de rótulos de alimentos) ou que poderia ser aplicada a esses contextos. Os estudos elegíveis não precisavam focar estritamente no tópico de dietas sustentáveis, pois também estávamos interessados em incluir e aprender com pesquisas mais amplas sobre o tópico de mudança de comportamento alimentar (por exemplo, por razões de saúde).

Apenas pesquisas originais que compararam dois ou mais grupos (comparações intergrupo – por exemplo, intervenção *versus* controle – ou intragrupo – por exemplo, pré-teste *versus* pós-teste) foram incluídas nessa revisão de escopo. Essa limitação nos permitiu identificar pesquisas originais em vez de artigos de revisão. Isso nos forneceu acesso à descrição completa das intervenções testadas em cada estudo primário, ajudando-nos a desvendar as técnicas e os processos exatos envolvidos em cada intervenção (esse nível de detalhe raramente é relatado em artigos de revisão). Para fins de integridade, no entanto, também conduzimos pesquisas de referência direta de qualquer revisão coletadas a partir dos termos de nossa pesquisa, rastreando quaisquer citações que estivessem dentro de nosso objetivo. Além disso, realizamos uma ampla busca por outras revisões que abordassem o tópico de mudança de comportamento alimentar para garantir que não tivéssemos perdido nenhuma publicação importante sobre o assunto.

### Resultados da pesquisa da revisão de escopo

A Figura A1 apresenta um fluxograma resumindo os resultados de nossa estratégia de pesquisa em bancos de dados e nosso processo de eliminação de estudos inelegíveis com base nos objetivos da revisão.

Nossas pesquisas em bancos de dados localizaram um total de 4.201 publicações potencialmente elegíveis, às quais outras 292 foram adicionadas a partir da pesquisa de referência direta dessas revisões (por exemplo, pesquisa manual por listas de referência para identificar estudos primários potencialmente elegíveis). Em seguida, dois pesquisadores analisaram sistematicamente os títulos e resumos dessas publicações em relação aos critérios de elegibilidade, removendo os artigos obviamente inelegíveis e levando o restante (196 estudos) para revisão do texto completo.

Dessa seleção, outros 109 artigos foram considerados inelegíveis após a revisão do texto completo (consulte o fluxograma para ver as razões), deixando-nos com um total final de 89 estudos que foram levados adiante e usados como base para a criação do Manual.

### Codificação e agrupamento de intervenções

Em seguida, elaboramos um esquema de extração de dados em nossas 89 publicações elegíveis. Isso nos envolveu no desenvolvimento de um esquema de codificação que usamos para classificar todos os diferentes componentes que compunham cada intervenção no nível mais específico de distinção possível (ou seja, as técnicas de intervenção foram codificadas em um nível onde nenhuma redução adicional era admissível). O benefício dessa abordagem aprofundada era permitir separar todos os elementos que compunham o vasto número de intervenções de múltiplos componentes (por exemplo, onde várias intervenções são testadas juntas e ao mesmo tempo) disponíveis na literatura ao invés de simplesmente juntar esses elementos em apenas um grupo.

Mais detalhadamente, esse esquema envolveu a classificação de cada intervenção, combinando dois conjuntos de códigos que representavam

#### BOX A1 | SEQUÊNCIA DE PESQUISA NA PUBMED

(cantina OU café OU cafeteria OU restaurante OU supermercado OU varejo OU para viagem OU "para levar" OU loja OU estabelecimento OU "serviço de alimentação" OU "fornecedor de comida" OU refeição)

E

(ECR OU "ensaio controlado randomizado" OU "ensaio controlado randomizado" OU "ensaio controlado" OU "quasi-experimento\*" OU "pré-pós-teste" OU "grupo controle retrospectivo" OU "estudo prospectivo controlado" OU "estudo de coorte" OU "estudo de caso controlado" OU "estudo transversal")

E

(comportamento OU comer\* OU consumo OU compra OU vendas OU dieta OU comida OU consumir OU motivação OU intenção OU atitude)

E

(frutas OU vegetais OU à base de vegetais OU carne OU carne de bovino OU cordeiro OU frango OU laticínios OU legumes OU grãos OU vegetariano OU vegano OU flexitariano)



Tabela A1 | Critérios de elegibilidade para a revisão

CRITÉRIO DE ELEGIBILIDADE	INCLUSÃO	EXCLUSÃO
<b>Ambiente de estudo</b>	Estudo realizado em um ambiente de vida real, onde os alimentos são escolhidos, comprados ou consumidos, incluindo supermercados, restaurantes, cafés, cantinas ou plataformas de pedidos on-line. Estudos baseados em laboratório são elegíveis se a intervenção que exploram puder ser usada de forma plausível (ou se já está sendo usada) em ambientes reais.	O estudo foca na preparação e no consumo de alimentos em casa ou é um estudo baseado na escola, voltado para crianças.
<b>Tipo de intervenção</b>	O objetivo do estudo é influenciar as intenções ou comportamentos dos participantes em relação à seleção, compra ou consumo de um alimento rico em vegetais (por exemplo, um alimento ou prato que contenha verduras, legumes, frutas, grãos, leguminosas, nozes ou sementes, com ou sem ovos, peixes e laticínios, mas que não contenha carne). O estudo não precisa focar especificamente na mudança de comportamento alimentar para benefícios ambientais (por exemplo, estudos na área da saúde são elegíveis quando focam em alimentos ricos em frutas e vegetais). Também são elegíveis os estudos que procuram maneiras de reduzir o consumo de alimentos ou pratos à base de carne.	O objetivo do estudo é influenciar os padrões alimentares gerais ou o consumo de um nutriente específico (por exemplo, baixo teor de gordura ou baixo teor de sal), sem medir um item alimentar específico à base de vegetais, do qual o nutriente é derivado.
<b>Avaliação do resultado</b>	O estudo inclui uma comparação inter ou intragrupos para intenções de mudança ou mudança real na seleção, compra ou consumo de um produto alimentar específico (por exemplo, frutas, vegetais) ou prato ricos em vegetais (por exemplo, sopa ou lasanha vegetariana).	O estudo analisa apenas uma medida fisiológica ou antropométrica relacionada à dieta (por exemplo, pressão arterial, peso corporal).
<b>População do estudo</b>	Adultos, pessoas com mais de 18 anos.	Adultos institucionalizados (por exemplo, pacientes internados, prisioneiros) que não têm autonomia sobre as escolhas alimentares.
<b>Delineamento do estudo</b>	Ensaio controlado ou randomizado controlado, quasi-experimentos ou estudos pré e pós-teste que comparam um mínimo de dois grupos (ou seja, controle e intervenção).	Revisões ou metanálises, estudos qualitativos ou artigos limitados a protocolos.
<b>Data</b>	Estudos publicados a partir de 2000.	

o modo de entrega da intervenção (por exemplo, rótulos A-J, como corpo a corpo, folhetos ou boletim informativo, embalagens, pôsteres e sinalizações, mídia digital, mídia de massa, ambiente físico ou o próprio produto) e a técnica de mudança de comportamento fornecida (por exemplo, rótulos 1-97, com base nas 93 técnicas listadas na Taxonomia da técnica de mudança de comportamento (*Behavior change technique taxonomy*), mais quatro adicionais que desenvolvemos para codificar intervenções que envolvem reformulação de produtos alimentícios (Michie *et al.*, 2013)).

Além disso, também extraímos dados sobre outros elementos-chave de cada estudo usando um formulário separado. Esse formulário incluiu informações sobre os objetivos do estudo, características de delineamento, participantes, ambiente, medidas de resultados e a eficácia na mudança das dietas dos participantes, identificada (ou não) pelo estudo. A extração de dados foi realizada por um pesquisador, com 20% das extrações verificadas por outro.

Depois de codificar todos os estudos elegíveis, organizamos nossos códigos em cinco grupos que acreditamos representarem os principais alvos para intervenção em ambientes de serviços de alimentação.

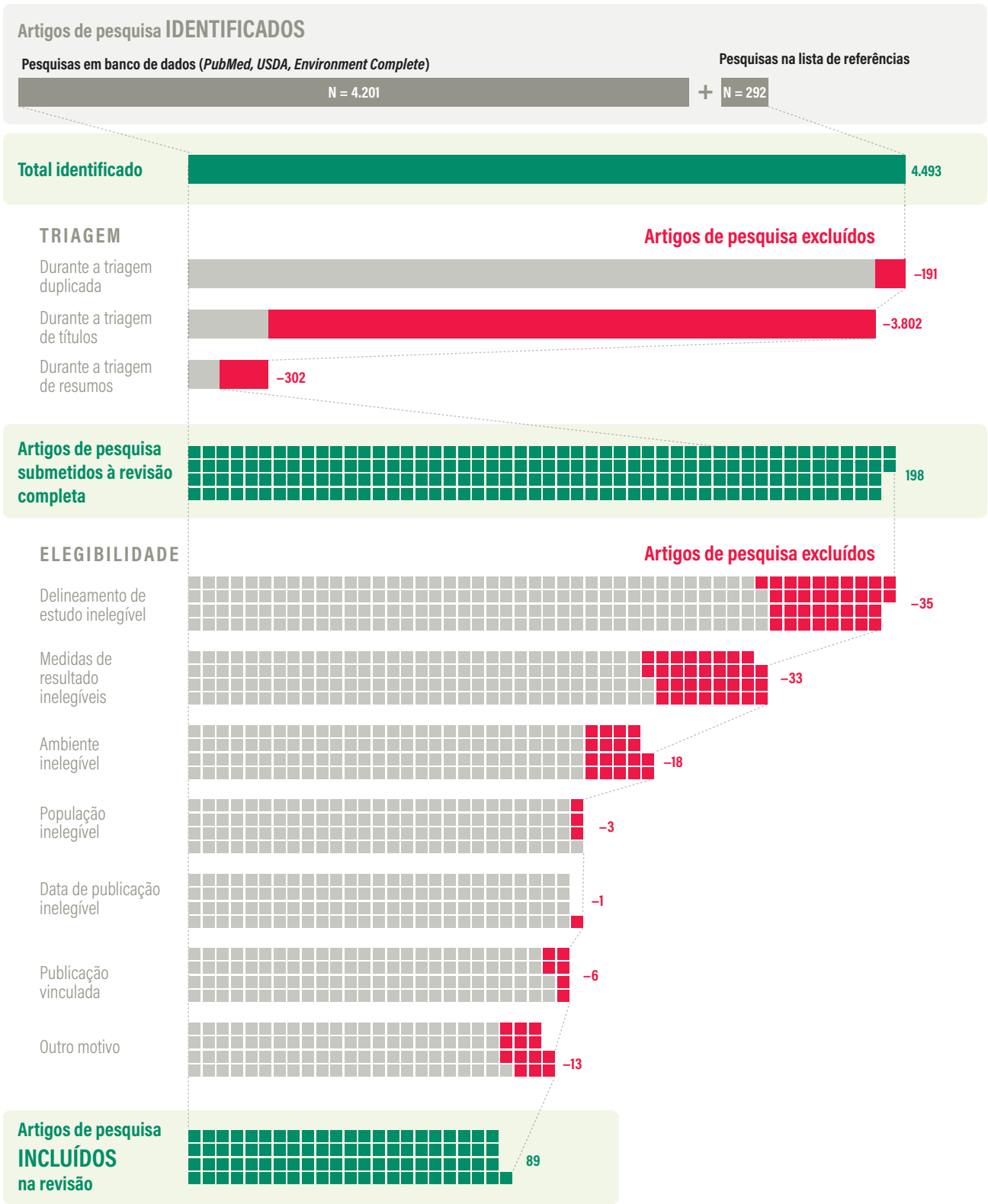
Denominamos esses grupos de estrutura 5P, representando Produto, Promoção, Apresentação, Pessoas e Posicionamento.

## Consulta à indústria e edição do Manual

Depois de finalizar a primeira versão do Manual, a apresentamos a um grupo de representantes da indústria alimentícia e de sustentabilidade (N=18 indivíduos), incluindo membros e organizações parceiras da *Better Buying Labs*. Esses indivíduos foram solicitados a revisar o conteúdo do Manual e fornecer *feedback* por escrito sobre sua estrutura geral e apresentação, além de detalhar quaisquer intervenções adicionais que considerassem estar faltando na edição atual com base em sua própria experiência de trabalho em serviços de alimentação. Após o *feedback*, foi feito um contato telefônico para esclarecer dúvidas e entender as prioridades a fim de editar o Manual de forma mais apropriada ao público.

As mudanças realizadas na versão inicial do Manual com base nesse *feedback* envolveram a fusão e o refinamento das intervenções listadas em quatro das categorias 5P. Outras recomendações gerais,

Figura A1 | Pesquisa de revisão e fluxograma de exclusão



Fonte: Autores.



a fim de esclarecer melhor o público-alvo, sugeriram a inclusão de estudos de caso, imagens e instruções de fácil leitura na versão final do Manual, de modo a tornar cada intervenção clara e realizável.

A partir dessas sugestões, desenvolvemos a estrutura final do Manual, contendo 57 intervenções sob as cinco categorias P.

## Ranking do setor

Em seguida, desenvolvemos uma pesquisa *on-line* (por meio da plataforma SurveyGizmo) e a divulgamos para uma amostra maior de representantes do setor, com a intenção de classificar as 57 intervenções do Manual. Com base nas pontuações finais, nosso objetivo foi produzir uma lista de intervenções prioritárias de ‘melhor aposta’, considerando aquelas classificadas acima da pontuação média (mediana). A participação nessa pesquisa foi anunciada pela mídia social do WRI e das redes de parceiros do setor do WRI Food.

Para cada intervenção, os participantes foram levados a refletir sobre o que a ideia envolvia e avaliá-la de acordo com dois critérios principais: se achavam que seria eficaz para mudar as preferências de seus consumidores de modo a priorizar opções ricas em vegetais em vez de carne (critérios de impacto: *“Até que ponto você acha que essa intervenção funcionaria para mudar as escolhas dos consumidores para priorizar pratos ricos em vegetais em vez de carne?”*; descrição da intervenção X) e se eles pensavam que a proposta seria viável em suas próprias operações (critérios de viabilidade: *“Quão viável você acha que é esta intervenção na prática?”*; descrição da intervenção X). As questões foram respondidas de acordo com uma escala de 7 pontos. Cada participante avaliou um subconjunto de 15 intervenções composto de maneira randomizada a partir da lista completa de 57, a fim de evitar fadiga e desistência.

No total, recebemos respostas válidas de 69 representantes do setor. A amostra incluiu representantes de 16 países, incluindo Armênia (N=1), Austrália (N=1), Dinamarca (N=2), França (N=1), Alemanha (N=1), Grécia (N=1), Haiti (N=1), Índia (N=3), Irlanda (N=1), Jamaica (N=1), México (N=1), Holanda (N=8), Peru (N=2), Filipinas (N=1), Reino Unido (N=21) e Estados Unidos (N=23). Esses respondentes estavam empregados em 44 organizações que abrangiam os seguintes setores: Fabricação de alimentos (N=7), Operações de serviços de alimentação (N=20), Governo (N=2), Restaurantes em unidades de saúde (N=5), Hotéis e espaços de lazer (N=2), Organização não governamental relacionada à alimentação (N=15), Restaurantes (N=10), Restaurantes universitários (N=2) e outros (N=6) (nota: algumas das 44 organizações eram grandes multinacionais que abrangiam mais de um setor). A amostra de N=69 representantes incluía trabalhadores das seguintes áreas: Pesquisa e desenvolvimento (N=11), Operações (N=7), Atendente (por exemplo, garçom) (N=2), Marketing e comunicações (N=11), Vendas (N=2), Chef/Preparação de alimentos (N=13), Finanças (N=1), Gestão (N=11), Provedor de consultoria ou treinamento (N=6), Responsabilidade social corporativa (N=3) e outros (N=2). Cada intervenção foi avaliada aproximadamente 20 vezes.

Após a coleta de dados, a pontuação das intervenções foram somadas, classificadas e os valores medianos foram calculados para os critérios de impacto e viabilidade em toda a amostra. Em seguida, selecionamos todas as intervenções que ficaram acima do limite de pontuação mediana em ambos os critérios, o que nos deixou com 23 intervenções classificadas como ‘melhores apostas’ do setor, caracterizando o conteúdo deste Manual.

## BOX A2 | BETTER BUYING LAB

O Laboratório de compras conscientes (*The Better Buying Lab*) é uma iniciativa do World Resources Institute que reúne especialistas em economia comportamental, pesquisas de mercado e estratégia de marketing com empresas da indústria de alimentos para pesquisar, testar e dimensionar novas estratégias e planos que ajudem os consumidores a selecionar alimentos saudáveis.

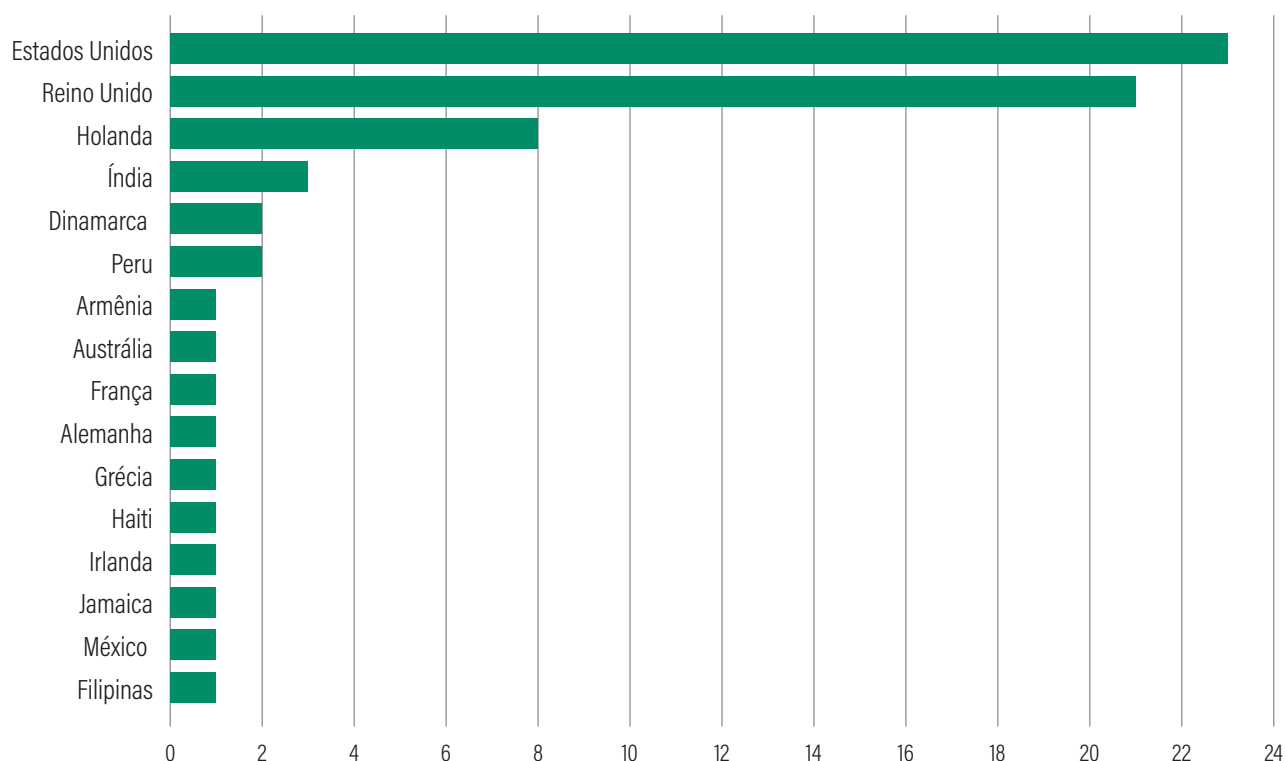
## Pontos fortes e limitações de nossa abordagem para construir o Manual

Nossa abordagem para a construção deste Manual consistiu em buscar inspiração na literatura acadêmica e na experiência do setor a respeito do que funciona melhor para influenciar as escolhas dos consumidores em restaurantes estabelecidos. Assim, conseguimos identificar uma longa lista de 57 intervenções de mudança de comportamento potencialmente eficazes na promoção de escolhas alimentares mais sustentáveis. Essa lista inclui, mas também vai além de, abordagens já testadas na literatura acadêmica, incorporando informações valiosas e a experiência daqueles que trabalham no setor de alimentos. Dessa lista inicial, uma amostra de representantes do setor identificou 23 intervenções consideradas como as formas mais viáveis e impactantes de mudar as escolhas alimentares. Essa seleção deve ser priorizada para avaliações e testes adicionais, dado que essas intervenções são as mais prováveis de serem aceitas e, portanto, ativamente adotadas por agentes de mudança no setor de serviços de alimentação.

Este Manual, no entanto, tem várias limitações importantes. As pontuações do setor para os critérios de impacto e viabilidade consistem em julgamentos subjetivos ao invés de classificações baseadas em evidências e, portanto, podem ou não refletir evidências reais sobre o impacto e a viabilidade da intervenção, conforme determinado por uma série de estudos abrangentes. A estreita distribuição de pontos de dados na Figura 2 enfatiza esse aspecto. As pontuações em ambos os critérios tendem a se correlacionar, sugerindo que as percepções de impacto são fortemente influenciadas por percepções de viabilidade (ou vice-versa), e que as pontuações em ambos os critérios podem refletir julgamentos gerais sobre a intervenção ao invés de visões precisas sobre cada critério separadamente.

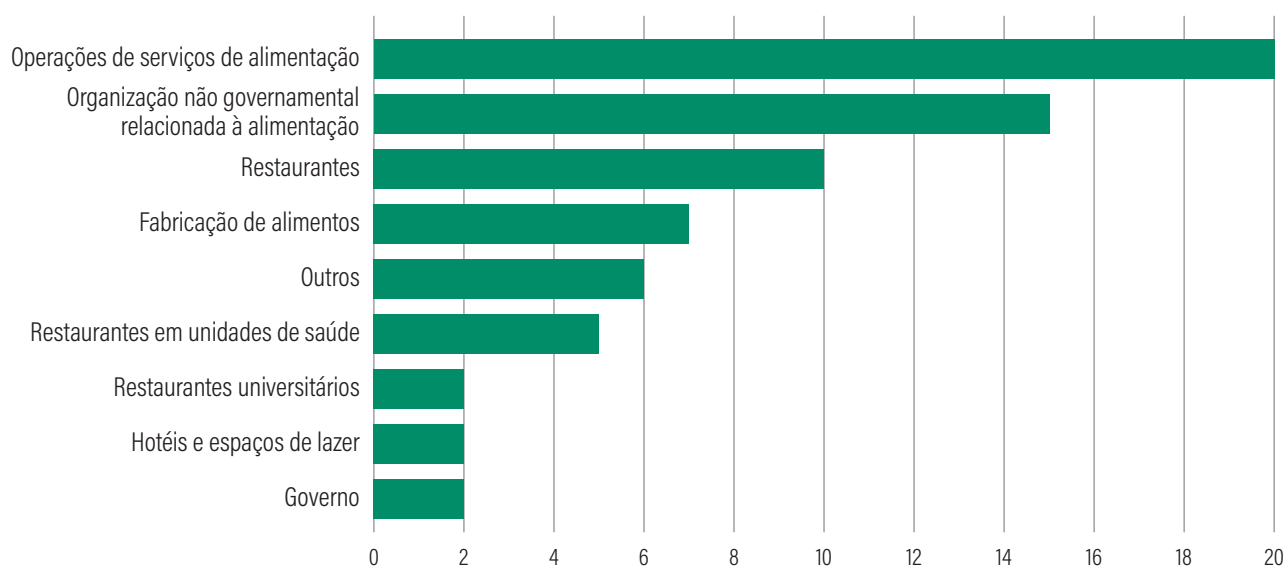
Observamos ainda o potencial de viés no recrutamento de nossa amostra de conveniência de representantes do setor. As respostas da pesquisa contaram com a participação voluntária, além disso, não foram incentivadas e foram publicadas por meio dos recursos de mídia do WRI, fatores que sugerem que a amostra recrutada pode estar familiarizada com a pesquisa e a agenda do WRI sobre alimentos. Isso pode ter influenciado fortemente as respostas. Destacamos também o fato de que a amostra de representantes do setor teve o predomínio de entrevistados do Reino Unido e dos EUA, o que significa que as pontuações gerais de intervenção podem refletir práticas gastronômicas culturalmente específicas e podem não ser diretamente relevantes para fornecedores de serviços de alimentação localizados em regiões não ocidentais.

**Figura A2** | Número de representantes da indústria por país



Fonte: Autores.

**Figura A3** | Número de representantes da indústria por tipo de setor



Fonte: Autores.



## REFERÊNCIAS

- Albors-Garrigos, J, V Barreto, P García-Segovia, J Martínez-Monzó, and J L Hervás-Oliver. 2013. "Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs." *Journal of Culinary Science & Technology* 11 (1): 19–35. <https://doi.org/10.1080/15428052.2012.728978>.
- An, Ruopeng. 2016. "Weekend-Weekday Differences in Diet among U.S. Adults, 2003–2012." *Annals of Epidemiology* 26 (1): 57–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2015.10.010>.
- Bacon, Linda, and Dario Krpan. 2018. "(Not) Eating for the Environment: The Impact of Restaurant Menu Design on Vegetarian Food Choice." *Appetite* 125 (June): 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.APPET.2018.02.006>.
- Bacon, Linda, Jonathan Wise, Sophie Attwood, and Daniel Vennard. 2018. "The Language of Sustainable Diets: A Field Study Exploring the Impact of Renaming Vegetarian Dishes on U.K. Café Menus," no. December: 1–20. [www.wri.org/publication/renaming-vegetarian-dishes](http://www.wri.org/publication/renaming-vegetarian-dishes).
- Bianchi, Filippo, Emma Garnett, Claudia Dorsel, Paul Aveyard, and Susan A Jebb. 2018. "Restructuring Physical Micro-Environments to Reduce the Demand for Meat: A Systematic Review and Qualitative Comparative Analysis." *The Lancet Planetary Health* 2 (9): e384–97. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(18\)30188-8](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(18)30188-8).
- Bringslimark, Tina, Terry Hartig, and Grete G Patil. 2009. "The Psychological Benefits of Indoor Plants: A Critical Review of the Experimental Literature." *Journal of Environmental Psychology* 29 (4): 422–33. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.05.001>.
- Broers, V J V, S Van den Broucke, C Taverne, and O Luminet. 2019. "Default-Name and Tasting Nudges Increase Salsify Soup Choice without Increasing Overall Soup Choice." *Appetite* 138: 204–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.03.027>.
- Brunner, Florentine, Verena Kurz, David Bryngelsson, and Fredrik Hedenus. 2018. "Carbon Label at a University Restaurant – Label Implementation and Evaluation." *Ecological Economics* 146 (August 2017): 658–67. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.12.012>.
- Bucher, Tamara, Klazine van der Horst, and Michael Siegrist. 2011. "Improvement of Meal Composition by Vegetable Variety." *Public Health Nutrition* 14 (8): 1357–63. <https://doi.org/DOI: 10.1017/S136889001100067X>.
- Business, CNN. 2019. "McDonald's Joins the Meatless Burger Trend in One of Its Biggest Markets." 2019. <https://edition.cnn.com/2019/05/07/business/mcdonalds-meatless-burger-germany/index.html>.
- Campbell-Arvai, Victoria, Joseph Arvai, and Linda Kalof. 2012. "Motivating Sustainable Food Choices: The Role of Nudges, Value Orientation, and Information Provision." *Environment and Behavior* 46 (4): 453–75. <https://doi.org/10.1177/0013916512469099>.
- Carroll, Kathryn A, Anya Samek, and Lydia Zepeda. 2018. "Food Bundling as a Health Nudge: Investigating Consumer Fruit and Vegetable Selection Using Behavioral Economics." *Appetite* 121: 237–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.11.082>.
- Chapman, Daniel A, Adam Corner, Robin Webster, and Ezra M Markowitz. 2016. "Climate Visuals: A Mixed Methods Investigation of Public Perceptions of Climate Images in Three Countries." *Global Environmental Change* 41: 172–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.10.003>.
- Chebat, Jean-Charles, and Richard Michon. 2003. "Impact of Ambient Odors on Mall Shoppers' Emotions, Cognition, and Spending: A Test of Competitive Causal Theories." *Journal of Business Research* 56 (7): 529–39. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00247-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00247-8).
- Clement, Jesper, Jesper Aastrup, and Signe Charlotte Forsberg. 2015. "Decisive Visual Saliency and Consumers' In-Store Decisions." *Journal of Retailing and Consumer Services* 22: 187–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.002>.
- CNBC. 2019. "Impossible Whopper Boosted Burger King Traffic by 18%, Report Says." 2019. [https://www.cnn.com/2019/05/28/impossible-whopper-boosted-burger-king-traffic-by-18percent-report-says.html?mc\\_cid=37f1cbda8f&mc\\_eid=f3d0a91d99](https://www.cnn.com/2019/05/28/impossible-whopper-boosted-burger-king-traffic-by-18percent-report-says.html?mc_cid=37f1cbda8f&mc_eid=f3d0a91d99).
- Cohen, D A, and S H Babey. 2012. "Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices." *Obesity Reviews* 13 (9): 766–79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2012.01001.x>.
- Collins, Emily I M, Jason M Thomas, Eric Robinson, Paul Aveyard, Susan A Jebb, C Peter Herman, and Suzanne Higgs. 2019. "Two Observational Studies Examining the Effect of a Social Norm and a Health Message on the Purchase of Vegetables in Student Canteen Settings." *Appetite* 132: 122–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.09.024>.
- Coucke, Nicky, Iris Vermeir, Hendrik Slabbinck, and Anneleen Van Kerckhove. 2019. "Show Me More! The Influence of Visibility on Sustainable Food Choices." *Foods*. <https://doi.org/10.3390/foods8060186>.
- Dar-Nimrod, Ilan, Catherine D Rawn, Darrin R Lehman, and Barry Schwartz. 2009. "The Maximization Paradox: The Costs of Seeking Alternatives." *Personality and Individual Differences* 46 (5): 631–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.007>.
- Ebster, Claus, Udo Wagner, and Sabine Valis. 2006. "The Effectiveness of Verbal Prompts on Sales." *Journal of Retailing and Consumer Services* 13 (3): 169–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.003>.
- Elzerman, Johanna, Martinus Boekel, and Pieter Luning. 2013. *Exploring Meat Substitutes: Consumer Experiences and Contextual Factors*. *British Food Journal*. Vol. 115. <https://doi.org/10.1108/00070701311331490>.
- Foroni, Francesco, Giulio Pergola, and Raffaella Ida Rumiati. 2016. "Food Color Is in the Eye of the Beholder: The Role of Human Trichromatic Vision in Food Evaluation." *Scientific Reports* 6 (November): 37034. <https://doi.org/10.1038/srep37034>.
- Forwood, Suzanna E, Alexander D Walker, Gareth J Hollands, and Theresa M Marteau. 2013. "Choosing between an Apple and a Chocolate Bar: The Impact of Health and Taste Labels." *PLOS ONE* 8 (10): e77500. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0077500>.
- Freitas, Elisângela da Silva de, Raquel Canuto, Ruth Liane Henn, Beatriz Anselmo Olinto, Jamile Block Araldi Macagnan, Marcos Pascoal Pattussi, Fernanda Michelin Busnello, and Maria Teresa

Anselmo Olinto. 2015. "Alteração No Comportamento Alimentar de Trabalhadores de Turnos de Um Frigorífico Do Sul Do Brasil." *Ciência & Saúde Coletiva*. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015208.18642014>.

Friis, Rasmus, Laurits Rohden Skov, Annemarie Olsen, Katherine Marie Appleton, Laure Saulais, Caterina Dinnella, Heather Hartwell, *et al.* 2017. "Comparison of Three Nudge Interventions (Priming, Default Option, and Perceived Variety) to Promote Vegetable Consumption in a Self-Service Buffet Setting." *PLoS ONE* 12 (5): 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0176028>.

Garnett, Emma. 2019. "Climate Change Needs Behavior Change: University of Cambridge Entry Overview." Rare Solution Search. 2019. <https://solutionsearch.org/entityform/3341>.

Geier, Andrew B, Paul Rozin, and Gheorghe Doros. 2006. "Unit Bias: A New Heuristic That Helps Explain the Effect of Portion Size on Food Intake." *Psychological Science* 17 (6): 521–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01738.x>.

Gerber, P. J., Steinfeld, H., Henderson, B., Mottet, A., Opio, C., Dijkman, J., ... & Tempio, G. (2013). Tackling Climate Change through Livestock: A Global Assessment of Emissions and Mitigation Opportunities. Food and Agriculture Organization of the Uni." n.d.

Gidlöf, Kerstin, Andrey Anikin, Martin Lingonblad, and Annika Wallin. 2017. "Looking Is Buying. How Visual Attention and Choice Are Affected by Consumer Preferences and Properties of the Supermarket Shelf." *Appetite* 116: 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.04.020>.

Gravert, C, and V Kurz. 2019. "Nudging à La Carte: A Field Experiment on Climate-Friendly Food Choice." *Behavioural Public Policy*, 1–18. <https://doi.org/D0I: 10.1017/bpp.2019.11>.

GreenDish. 2018. "Van Der Valk: SME in à La Carte Restaurants. Menu-Engineering in Restaurants : Using Portion Sizes on Plates to Enhance Vegetables Consumption," 3–5. <https://greendish.org/en/van-der-valk-case-study/>.

Gustafson, Christopher R, Rachel Kent, and Michael R Prate Jr. 2018. "Retail-Based Healthy Food Point-of-Decision Prompts (PDPs) Increase Healthy Food Choices in a Rural, Low-Income, Minority Community." *PLOS ONE* 13 (12): e0207792. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0207792>.

Haines, Pamela S, Mary Y Hama, David K Guilkey, and Barry M Popkin. 2003. "Weekend Eating in the United States Is Linked with Greater Energy, Fat, and Alcohol Intake." *Obesity Research* 11 (8): 945–49. <https://doi.org/10.1038/oby.2003.130>.

Harris, Judy, and Edward A Blair. 2006. "Consumer Preference for Product Bundles: The Role of Reduced Search Costs." *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4): 506–13. <https://doi.org/10.1177/0092070306288405>.

Haws, Kelly L, and Peggy J Liu. 2016. "Combining Food Type(s) and Food Quantity Choice in a New Food Choice Paradigm Based on Vice-Virtue Bundles." *Appetite* 103: 441–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.11.012>.

Herman, C Peter, Marion P Olmsted, and Janet Polivy. 1983. "Obesity, Externality, and Susceptibility to Social Influence: An Integrated Analysis." *Journal of Personality and Social Psychology*. US:

American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.926>.

Heung, Vincent C S, and Tianming Gu. 2012. "Influence of Restaurant Atmospherics on Patron Satisfaction and Behavioral Intentions." *International Journal of Hospitality Management* 31 (4): 1167–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.004>.

Hillier-Brown, F C, C D Summerbell, H J Moore, A Routen, A A Lake, J Adams, M White, *et al.* 2017. "The Impact of Interventions to Promote Healthier Ready-to-Eat Meals (to Eat in, to Take Away or to Be Delivered) Sold by Specific Food Outlets Open to the General Public: A Systematic Review." *Obesity Reviews* 18 (2): 227–46. <https://doi.org/10.1111/obr.12479>.

Hoek, Annet C, Pieternel A Luning, Pascale Weijzen, Wim Engels, Frans J Kok, and Cees de Graaf. 2011. "Replacement of Meat by Meat Substitutes. A Survey on Person- and Product-Related Factors in Consumer Acceptance." *Appetite* 56 (3): 662–73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.02.001>.

Hollands, Gareth J, Theresa M Marteau, and Paul C Fletcher. 2016. "Non-Conscious Processes in Changing Health-Related Behaviour: A Conceptual Analysis and Framework." *Health Psychology Review* 10 (4): 381–94. <https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1138093>.

Horgan, G W, A Scalco, T Craig, S Whybrow, and J I Macdiarmid. 2019. "Social, Temporal and Situational Influences on Meat Consumption in the UK Population." *Appetite* 138: 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.03.007>.

Institute, Good Food. 2019. "Plant-Based Entrées." <http://Goodfoodscorecard.Org/Entrees/>. 2019.

Iyengar, Sheena S, and Mark R Lepper. 2000. "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology*. US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.995>.

J Crum, Alia, William Corbin, Kelly D Brownell, and Peter Salovey. 2011. *Mind Over Milkshakes: Mindsets, Not Just Nutrients, Determine Ghrelin Response. Health Psychology : Official Journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*. Vol. 30. <https://doi.org/10.1037/a0023467>.

Johnson, Eric J, Suzanne B Shu, Benedict G C Dellaert, Craig Fox, Daniel G Goldstein, Gerald Häubl, Richard P Larrick, *et al.* 2012. "Beyond Nudges: Tools of a Choice Architecture." *Marketing Letters* 23 (2): 487–504. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>.

Johnson, F, A Mavrogianni, M Ucci, A Vidal-Puig, and J Wardle. 2011. "Could Increased Time Spent in a Thermal Comfort Zone Contribute to Population Increases in Obesity?" *Obesity Reviews* 12 (7): 543–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2010.00851.x>.

Keesman, Mike, Henk Aarts, Stefan Vermeent, Michael Häfner, and Esther K Papies. 2016. "Consumption Simulations Induce Salivation to Food Cues." *PLOS ONE* 11 (11): e0165449. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0165449>.

Kim, Seontaik, and Vincent P Magnini. 2016. "Prompting Restaurant Diners to Eat Healthy: Atmospheric and Menu-Related Factors." *Journal of Foodservice Business Research* 19 (3): 236–54. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1175897>.



Kleef, Ellen van, Oriana van den Broek, and Hans C M van Trijp. 2015. "Exploiting the Spur of the Moment to Enhance Healthy Consumption: Verbal Prompting to Increase Fruit Choices in a Self-Service Restaurant." *Applied Psychology: Health and Well-Being* 7 (2): 149–66. <https://doi.org/10.1111/aphw.12042>.

Krishna, Aradhna. 2012. "An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior." *Journal of Consumer Psychology* 22 (3): 332–51. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>.

Labbe, David, Lisa R Fries, Aurore Ferrage, Francine Lenfant, Nicolas Godinot, and Nathalie Martin. 2018. "Right Sizing: Sensory-Based Product Design Is a Promising Strategy to Nudge Consumers toward Healthier Portions." *Nutrients* 10 (10): 1544. <https://doi.org/10.3390/nu10101544>.

Lacroix, Karine, and Robert Gifford. 2019. "Reducing Meat Consumption: Identifying Group-Specific Inhibitors Using Latent Profile Analysis." *Appetite* 138: 233–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.04.002>.

Lakkakula, Anantha, James Geaghan, Michael Zanovec, Sarah Pierce, and Georgianna Tuuri. 2010. "Repeated Taste Exposure Increases Liking for Vegetables by Low-Income Elementary School Children." *Appetite* 55 (2): 226–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2010.06.003>.

Lammers, H Bruce. 1991. "The Effect of Free Samples on Immediate Consumer Purchase." *Journal of Consumer Marketing* 8 (2): 31–37. <https://doi.org/10.1108/07363769110034992>.

Lee, Spike W S, and Norbert Schwarz. 2011. "Wiping the Slate Clean: Psychological Consequences of Physical Cleansing." *Current Directions in Psychological Science* 20 (5): 307–11. <https://doi.org/10.1177/0963721411422694>.

Lieberman, Alicea, Kristen E Duke, and On Amir. 2019. "How Incentive Framing Can Harness the Power of Social Norms." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 151: 118–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.001>.

Lockyer, T. 2006. *Would a Restaurant Menu Item by Any Other Name Taste as Sweet? FUI Hospitality Review*. Vol. 24.

Marteau, Theresa M. 2017. "Towards Environmentally Sustainable Human Behaviour: Targeting Non-Conscious and Conscious Processes for Effective and Acceptable Policies." *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences* 375 (2019). <http://rsta.royalsocietypublishing.org/content/375/2019/20160371.abstract>.

Marteau, Theresa M, Gareth J Hollands, Ian Shemilt, and Susan A Jebb. 2015. "Downsizing: Policy Options to Reduce Portion Sizes to Help Tackle Obesity." *BMJ* 351 (December): h5863. <https://doi.org/10.1136/bmj.h5863>.

Meat Free Monday. 2019. "One Day a Week Can Make a World of Difference." <https://www.meatfreemonday.com/>.

Michie, Susan, Caroline E Wood, Marie Johnston, Charles Abraham, Michelle Richardson, Jill Francis, Wendy Hardeman, Martin P Eccles, and James Cane. 2013. "The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change

Interventions." *Annals of Behavioral Medicine* 46 (1): 81–95. <https://doi.org/10.1007/s12160-013-9486-6>.

Milosavljevic, Milica, Vidhya Navalpakkam, Christof Koch, and Antonio Rangel. 2012. "Relative Visual Saliency Differences Induce Sizeable Bias in Consumer Choice." *Journal of Consumer Psychology* 22 (1): 67–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.10.002>.

Mullee, Amy, Leen Vermeire, Barbara Vanaelst, Patrick Mullie, Peter Deriemaeker, Tobias Leenaert, Stefaan De Henauw, *et al.* 2017. "Vegetarianism and Meat Consumption: A Comparison of Attitudes and Beliefs between Vegetarian, Semi-Vegetarian, and Omnivorous Subjects in Belgium." *Appetite* 114: 299–305. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.03.052>.

Myung, Eunha, Audrey C McCool, and Andrew H Feinstein. 2008. "Understanding Attributes Affecting Meal Choice Decisions in a Bundling Context." *International Journal of Hospitality Management* 27 (1): 119–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.014>.

Nordgren, Loran F, Joop van der Pligt, and Frenk van Harreveld. 2006. "Visceral Drives in Retrospect: Explanations About the Inaccessible Past." *Psychological Science* 17 (7): 635–40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01756.x>.

Ozdemir, Bahattin, and Osman Caliskan. 2015. "Menu Design: A Review of Literature." *Journal of Foodservice Business Research* 18 (3): 189–206. <https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1051428>.

Papies, Esther K. 2013. "Tempting Food Words Activate Eating Simulations." *Frontiers in Psychology*. Papies, Esther K.: Department of Psychology, Utrecht University, PO Box 80140, Utrecht, Netherlands, 3508 TC, e.k.papies@uu.nl: Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00838>.

Parizel, Odile, Hélène Labouré, Agnès Marsset-Baglieri, Gilles Fromentin, and Claire Sulmont-Rossé. 2017. "Providing Choice and/or Variety during a Meal: Impact on Vegetable Liking and Intake." *Appetite* 108: 391–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.10.027>.

Pope, Lizzy, Erin Roche, Caitlin B Morgan, and Jane Kolodinsky. 2018. "Sampling Tomorrow's Lunch Today: Examining the Effect of Sampling a Vegetable-Focused Entrée on School Lunch Participation, a Pilot Study." *Preventive Medicine Reports* 12 (September): 152–57. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2018.09.010>.

Putra, Eka Diraksa, Seonghee Cho, and Juan Liu. 2015. "Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory." *Tourism and Hospitality Research* 17 (2): 228–41. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>.

Radnitz, Cynthia, Katharine L Loeb, Kathleen L Keller, Kerri Boutelle, Marlene B Schwartz, Lauren Todd, and Sue Marcus. 2018. "Effect of Default Menus on Food Selection and Consumption in a College Dining Hall Simulation Study." *Public Health Nutrition* 21 (7): 1359–69. <https://doi.org/D0I: 10.1017/S1368980017004220>.

Raghunathan, Rajagopal, Rebecca Walker Naylor, and Wayne D Hoyer. 2006. "The Unhealthy = Tasty Intuition and Its Effects on Taste Inferences, Enjoyment, and Choice of Food Products." *Journal of Marketing* 70 (4): 170–84. <https://doi.org/10.1509/jmk.70.4.170>.

Reed, Julian A, Alicia Powers, Melissa Greenwood, Whitney Smith, and Robert Underwood. 2011. "Using 'Point of Decision' Messages to Intervene on College Students' Eating Behaviors." *American Journal of Health Promotion* 25 (5): 298–300. <https://doi.org/10.4278/ajhp.090511-ARB-162>.

Rees, Jonas H., Sebastian Bamberg, Andreas Jäger, Lennart Victor, Minja Bergmeyer, and Malte Friese. 2018. "Breaking the Habit: On the Highly Habitualized Nature of Meat Consumption and Implementation Intentions as One Effective Way of Reducing It." *Basic and Applied Social Psychology* 40 (3): 136–47. <https://doi.org/10.1080/01973533.2018.1449111>.

Reichenberger, Julia, Anna Richard, Joshua M Smyth, Dana Fischer, Olga Pollatos, and Jens Blechert. 2018. "It's Craving Time: Time of Day Effects on Momentary Hunger and Food Craving in Daily Life." *Nutrition* 55–56: 15–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nut.2018.03.048>.

Reinders, Machiel J., Marlijn Huitink, S. Coosje Dijkstra, Anna J. Maaskant, and Joris Heijnen. 2017. "Menu-Engineering in Restaurants - Adapting Portion Sizes on Plates to Enhance Vegetable Consumption: A Real-Life Experiment." *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 14 (1): 41. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0496-9>.

Rioux, Camille, Jérémie Lafraire, and Delphine Picard. 2018. "Visual Exposure and Categorization Performance Positively Influence 3- to 6-Year-Old Children's Willingness to Taste Unfamiliar Vegetables." *Appetite* 120: 32–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.08.016>.

Robinson, Richard, and Lisa Beesley. 2010. *Linkages between Creativity and Intention to Quit: An Occupational Study of Chefs. Tourism Management*. Vol. 31. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.003>.

Rozin, Paul, Sydney Scott, and Megan Dingley. 2011. "Nudge to Obesity I : Minor Changes in Accessibility Decrease Food Intake." *Judgement and Decision Making* 6 (4): 323–32.

Rubens, K. 2017. "A Nudge in the Green Direction." Behavioral Economics. 2017. <https://www.behavioraleconomics.com/a-nudge-in-the-green-direction/>.

Saksena, Michelle J, Abigail M Okrent, Tobenna D Anekwe, Clare Cho, Christopher Dicken, Anne Effland, Howard Elitzak, et al. 2018. "America's Eating Habits: Food Away From Home," EIB-196. [www.ers.usda.gov](http://www.ers.usda.gov).

Santos, Quenia dos, Federico J A Perez-Cueto, Vanessa Mello Rodrigues, Katherine Appleton, Agnes Giboreau, Laure Saulais, Erminio Monteleone, Caterina Dinnella, Margarita Brugarolas, and Heather Hartwell. 2019. "Impact of a Nudging Intervention and Factors Associated with Vegetable Dish Choice among European Adolescents." *European Journal of Nutrition*. <https://doi.org/10.1007/s00394-019-01903-y>.

Scheibehenne, Benjamin, Rainer Greifeneder, and Peter M Todd. 2010. "Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload." *Journal of Consumer Research* 37 (3): 409–25. <https://doi.org/10.1086/651235>.

Schösler, Hanna, and Joop de Boer. 2018. "Towards More Sustainable

Diets: Insights from the Food Philosophies of 'Gourmets' and Their Relevance for Policy Strategies." *Appetite* 127: 59–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.04.022>.

Schösler, Hanna, Joop de Boer, and Jan J Boersema. 2012. "Can We Cut out the Meat of the Dish? Constructing Consumer-Oriented Pathways towards Meat Substitution." *Appetite* 58 (1): 39–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.09.009>.

Searchinger, Tim, Richard Waite, Tim Beringer, Agneta Forslund, Hervé Guyomard, Chantal Le Mouël, Stéphane Manceron, and Elodie Marajo-Petizon. 2018. "World Resources Report: Creating a Sustainable Food Future." *Agency for International Development*, no. December. <https://www.wri.org/our-work/project/world-resources-report/publications>.

Shah, Anuj K, and Daniel M Oppenheimer. 2008. "Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework." *Psychological Bulletin*. Shah, Anuj K.: Department of Psychology, Princeton University, Princeton, NJ, US, 08544, [akshah@princeton.edu](mailto:akshah@princeton.edu): American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207>.

Sharp, David E, Jeffery Sobal, and Brian Wansink. 2014. "Using Plate Mapping to Examine Portion Size and Plate Composition for Large and Small Divided Plates." *Eating Behaviors* 15 (4): 658–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eatbeh.2014.08.022>.

Smith, Stephanie M, and Ian Krajbich. 2018. "Attention and Choice across Domains." *Journal of Experimental Psychology: General* 147 (12): 1810–26. <https://doi.org/10.1037/xge0000482>.

Spence, Charles. 2015. "On the Psychological Impact of Food Colour." *Flavour* 4 (1): 21. <https://doi.org/10.1186/s13411-015-0031-3>.

Stok, F Marijn, Emely de Vet, Denise T D de Ridder, and John B F de Wit. 2016. "The Potential of Peer Social Norms to Shape Food Intake in Adolescents and Young Adults: A Systematic Review of Effects and Moderators." *Health Psychology Review* 10 (3): 326–40. <https://doi.org/10.1080/17437199.2016.1155161>.

Sussman, Reuven, Robert Gifford, and Wokje Abrahamse. 2016. "Social Mobilization: How to Encourage Action on Climate Change," no. December. [https://pics.uvic.ca/sites/default/files/uploads/publications/FINAL Social mobilization-Sussman Gifford.pdf](https://pics.uvic.ca/sites/default/files/uploads/publications/FINAL%20Social%20mobilization-Sussman%20Gifford.pdf).

"These Five Cuisines Are Easier on the Planet." 2019. New York Times. 2019.

Toivonen, Hanna, Juha Munnukka, and Outi Uusitalo. 2016. "Credibility of a Peer Endorser and Advertising Effectiveness." *Journal of Consumer Marketing* 33 (3): 182–92. <https://doi.org/10.1108/JCM-11-2014-1221>.

Tongchaiprasit, Patcharanan, and Vanchai Ariyabuddhiphongs. 2016. "Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress." *International Journal of Hospitality Management* 55: 33–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>.

Tucker, Corrina A. 2014. "The Significance of Sensory Appeal for Reduced Meat Consumption." *Appetite* 81: 168–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.06.022>.

Turnwald, Bradley P, and Alia J Crum. 2019. "Smart Food Policy for Healthy Food Labeling: Leading with Taste, Not Healthiness, to

Shift Consumption and Enjoyment of Healthy Foods." *Preventive Medicine* 119: 7–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2018.11.021>.

Vaan, Julie De. n.d. "Eating Less Meat : How to Stimulate the Choice for a Vegetarian Option without Inducing Reactance ?"

Vad Andersen, Barbara, and Grethe Hyldig. 2015. "Food Satisfaction: Integrating Feelings before, during and after Food Intake." *Food Quality and Preference* 43: 126–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.03.004>.

Vemula, Sudershan R, SubbaRao M Gavaravarapu, Vishnu Vardhana Rao Mendu, Pulkit Mathur, and Laxmaiah Avula. 2014. "Use of Food Label Information by Urban Consumers in India – a Study among Supermarket Shoppers." *Public Health Nutrition* 17 (9): 2104–14. <https://doi.org/D0I: 10.1017/S1368980013002231>.

Vennard, Daniel. 2019. "Q&A: How a Cuban Name Change Boosted Panera's Soup Sales." World Resources Institute. 2019. <https://www.wri.org/blog/2019/02/qa-how-cuban-name-change-boosted-paneras-soup-sales>.

Vennard, Daniel, Toby Park, and Sophie Attwood. 2018. "Encouraging Sustainable Food Consumption By Using More-Appetizing Language," no. December. [www.wri.org/publication/encouraging](http://www.wri.org/publication/encouraging).

Wansink, Brian, Koert van Ittersum, and James E Painter. 2005. "How Descriptive Food Names Bias Sensory Perceptions in Restaurants." *Food Quality and Preference* 16 (5): 393–400. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2004.06.005>.

Wardle, J, M-L Herrera, L Cooke, and E L Gibson. 2003. "Modifying Children's Food Preferences: The Effects of Exposure and Reward on Acceptance of an Unfamiliar Vegetable." *European Journal of Clinical Nutrition* 57 (2): 341–48. <https://doi.org/10.1038/sj.ejcn.1601541>.

Willett, Walter, Johan Rockström, Brent Loken, Marco Springmann, Tim Lang, Sonja Vermeulen, Tara Garnett, *et al.* 2019. "Food in the Anthropocene: The EAT-Lancet Commission on Healthy Diets from Sustainable Food Systems." *Lancet (London, England)* 393 (10170): 447–92. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31788-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31788-4).



## SOBRE O WRI

O World Resources Institute é uma organização global, sem fins lucrativos, que trabalha com líderes dos setores público e privado e da sociedade civil para pesquisar, desenvolver e implementar soluções que melhoram a vida das pessoas e protegem os recursos naturais promovam o bem-estar e a proteção da natureza.

### Nosso desafio

Os recursos naturais são a base da oportunidade econômica e do bem-estar humano. Mas hoje, estamos esgotando os recursos da Terra em taxas que não são sustentáveis, colocando em perigo as economias e vidas das pessoas. As pessoas dependem de água limpa, terra fértil, florestas saudáveis e clima estável. Cidades habitáveis e energia limpa são fundamentais para um planeta sustentável. Nesta década, precisamos abordar esses urgentes desafios globais.

### Nossa visão

Temos como visão um planeta com igualdade e prosperidade, movido pela sábia gestão dos recursos naturais. Temos a ambição de criar um mundo no qual as ações dos governos, empresas e comunidades se juntem para eliminar a pobreza e manter o meio ambiente natural para todas as populações.

### Nossa abordagem

#### CONTAR

Começamos com dados, criando sistemas de informação amigáveis, protocolos e padronizações. Conduzimos pesquisas independentes e imparciais para analisar relações e desenvolver soluções, e comunicamos nossas descobertas de forma cativante.

#### MUDAR

Trabalhamos com gestores públicos, lideranças empresariais e da sociedade civil para alcançar a mudança, testando nossas ideias em situações reais e complexas. Definimos objetivos e assumimos a responsabilidade sobre eles.

#### MULTIPLICAR

Identificamos e superamos barreiras para que soluções comprovadas se multipliquem rápida e amplamente. Trabalhamos em conjunto com parceiros estratégicos que transformam negócios, sociedades e economias, nacional e internacionalmente.

## SOBRE O WRI BRASIL

O WRI Brasil é um instituto de pesquisa que transforma grandes ideias em ações para promover a proteção do meio ambiente, oportunidades econômicas e bem-estar humano. Atua no desenvolvimento de estudos e implementação de soluções sustentáveis em clima, florestas e cidades. Alia excelência técnica à articulação política e trabalha em parceria com governos, empresas, academia e sociedade civil. O WRI Brasil faz parte do World Resources Institute (WRI).

## CRÉDITOS DAS FOTOS

Capa, pg. i e ii, Brooke Lark/Unsplash; pg. iv, Zarzamora; pg. 2, K8/Unsplash; pg. 5 e 40, Jennifer Schmidt/Unsplash; pg. 6, 11, 16 e 26, Ella Olson; pg. 10, tbralnina; pg. 12, TheCrimsonMonkey; pg. 24, Caylal/Unsplash; pg. 25, Alva Pratt; pg. 25, Alexander Kovacs; pg. 35, Edgar Castrejon/Unsplash; pg. 36, Medina Catering; pg. 40, Andrei DZyF; pg. 52, Facundo Ruiz; pg. 60, Deryn Macey; pg. 62, Clem Onojeghuo.

Cada relatório do World Resources Institute é o resultado de uma pesquisa acadêmica e oportuna sobre um assunto de interesse público. O WRI assume a responsabilidade pela escolha dos temas de estudo e garante liberdade de investigação aos autores e pesquisadores participantes. Também solicita e responde à orientação de painéis consultivos e revisões de especialistas. Exceto quando indicado, todas as interpretações e descobertas presentes nas publicações do WRI são as de seus autores.



Copyright 2019 World Resources Institute. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.  
To view a copy of the license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE

10 G STREET NE  
SUITE 800  
WASHINGTON, DC 20002, USA  
+1 (202) 729-7600  
[WWW.WRI.ORG](http://WWW.WRI.ORG)

**SÃO PAULO**  
R. CLÁUDIO SOARES, 72 CJ. 1510  
CEP: 05422-030  
+55 11 3032-1120  
[WRIBRASIL.ORG.BR](http://WRIBRASIL.ORG.BR)

**PORTO ALEGRE**  
AV. INDEPENDÊNCIA, 1299 CJ. 401  
CEP: 90035-077  
+55 51 3312 6324