

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**CLAUDIO GONSALVES DE SOUZA**

**A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE ENDOMARKETING PARA MELHORIA  
DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NOS SISTEMAS ERPS EM ESTABELECI-  
MENTOS DE ALIMENTOS & BEBIDAS**

São Paulo

2017

**CLAUDIO GONSALVES DE SOUZA**

**A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE ENDOMARKETING PARA MELHORIA  
DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NOS SISTEMAS ERPS EM ESTABELECI-  
MENTOS DE ALIMENTOS & BEBIDAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora,  
como exigência parcial para obtenção do título de  
Mestre Profissional em Gestão de Alimentos & Be-  
bidas, na área de concentração *Gestão de Alimentos  
e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob  
a orientação do Professor Doutor Sérgio Luís Igná-  
cio de Oliveira.

São Paulo

2017

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca UAM  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gonsalves de Souza, Claudio

UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE ENDOMARKETING  
PARA MELHORIA DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES  
NOS SISTEMAS ERPS EM ESTABELECIMENTOS DE  
ALIMENTOS & BEBIDAS / Claudio Gonsalves de Souza. -2017

88f. : il.; 30cm.

Orientador: Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em  
Gestão de Alimentos e Bebidas) - Universidade Anhembi  
Morumbi, Sao Paulo, 2017.

Bibliografia: f.

1.SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS.  
2.ENDOMARKETING 3. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES  
GERENCIAIS.

**CLAUDIO GONSALVES DE SOUZA**

**A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE ENDOMARKETING PARA MELHORIA DA  
QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NOS SISTEMAS ERPS EM ESTABELECI-  
MENTOS DE ALIMENTOS & BEBIDAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora,  
como exigência parcial para obtenção do título de  
Mestre Profissional em Gestão de Alimentos & Be-  
bidas, na área de concentração *Gestão de Alimentos  
e Bebidas*, da Universidade Anhembi Morumbi, sob  
a orientação do Professor Doutor Sérgio Luís Igná-  
cio de Oliveira.

Aprovado em

---

Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira /Anhembi Morumbi

---

Prof. Dr. Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira/Anhembi Morumbi

---

Profa. Dra. Nanci Masiero Trevisan/Universidade Anhanguera

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, João Gonçalves de Souza Filho e Claudemira Machado pela estrutura familiar e pela a vida!

À minha esposa, Ms. Valquíria Pinheiro de Souza, que me acompanha a cada minuto de minha vida, me incentivando em todos os propósitos da nossa vida.

Aos meus filhos Roger Pinheiro de Souza e a Manuela Pinheiro de Souza, minhas razões de viver.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado a vida, saúde, família, força e a oportunidades como está de cursar o Mestrado.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a efetivação do Mestrado.

Ao professor Dr. Sergio Luís Ignácio de Oliveira, grande orientador pela orientação, apoio, confiança e empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Paulo Sergio Gonçalves de Oliveira, pela contribuição estatística que possibilitou a mensuração dos resultados desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Sérgio Moretti, pelo acolhimento e grande oportunidade na ingressão do mestrado.

Ao Prof. Coordenador Renato Montagnana, pelo apoio e oportunidade na ingressão do mestrado.

Aos demais Professores Doutores e Mestre, que sem medir esforços, se dedicaram na arte da educação e comprometimento.

Aos meus colegas e amigos de classe, pelo tempo em que convivemos juntos durante essa jornada.

**Gratidão!**

## RESUMO

Esta pesquisa tem como contexto geral foco nos resultados e nas mudanças na gestão empresarial oriundas da competitividade acirrada nos negócios, levando à utilização de recursos tecnológicos aliados à valorização do capital humano como ferramentas de estratégia competitiva na indústria de alimentos e bebidas. Apresenta o questionamento sobre as estratégias de Endomarketing que podem ser utilizadas para minimizar os fatores prejudiciais à entrada de informações em sistemas ERP em restaurantes de pequeno e médio porte e terceirizados em hotéis. O objetivo principal consiste em identificar as relações entre a entrada de informação de dados nos sistemas integrados de gestão *ERP* e sua relação com possíveis falhas no processo de tomada de decisão. Metodologicamente, classifica-se como exploratória e descritiva. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, cujos dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Tanto a revisão bibliográfica quanto a pesquisa de campo permitiram indicar que a questão norteadora foi respondida, do mesmo modo que os objetivos estabelecidos foram atingidos. Assim, identificou-se por parte das empresas objeto da pesquisa preocupação com o capital humano, a inovação tecnológica e o entrosamento entre esses dois elementos, por meio de estratégias de *Endomarketing*.

**Palavras-chave:** Alimentos e bebidas. Competitividade. *Endomarketing*. ERP

## ABSTRACT

This research has as general context a focus on results and changes in business management stemming from the strong competitiveness in business, leading to the use of technological resources allied to the valorization of human capital as tools of competitive strategy in the food and beverage industry. It presents the question about the strategies of Endomarketing that can be used to minimize the harmful factors to the entrance of information in ERP systems in small and medium-sized restaurants and outsourced in hotels. The main objective is to identify the relationships between the input of data in the integrated systems of ERP management and their relation with possible failures in the decision making process. Methodologically, it is classified as exploratory and descriptive. The data collection was done through bibliographical and field research, whose data were treated in a qualitative and quantitative manner. Both the bibliographic review and the field research allowed us to indicate that the guiding question was answered, in the same way that the established objectives were achieved. Thus, the companies that were the object of the research identified the concern with human capital, technological innovation and the relationship between these two elements, through Endomarketing strategies.

**Keywords:** Food and beverages. Competitiveness. Endomarketing. ERP





## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS.....</b>	<b>11</b>
1.1 Visão geral do setor de alimentos e bebidas	11
1.2 Gestão do setor de alimentos e bebidas	14
1.2.1 Agronegócio e cadeias produtivas	15
1.3 Setor de alimentos e bebidas no mundo	16
1.3.1 Tendências globais da alimentação	19
1.3.1.1 Sensorialidade e prazer	19
1.3.1.2 Saudabilidade e bem-estar	20
1.3.1.3 Conveniência e praticidade	21
1.3.1.4 Confiabilidade e qualidade	21
1.3.1.5 Sustentabilidade e ética	22
1.3.2 Indicação geográfica de alimentos e bebidas	23
1.4 Setor de alimentos e bebidas no Brasil	25
1.4.1 Setor de bebidas	26
1.4.2 Setor de alimentação	30
1.5 Alimentação fora do lar	33
1.5.1 Restaurantes terceirizados em hotéis	33
<b>2 ENDOMARKETING E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....</b>	<b>36</b>
2.1 Origem e conceito de <i>Endomarketing</i>	37
2.2 Objetivos do <i>Endomarketing</i>	38
2.3 Importância do capital humano	40
2.4 A importância da comunicação interna	43
2.4.1 Comunicação interna e <i>Endomarketing</i>	45
2.4.1.1 <i>Diferenças entre Endomarketing e comunicação interna</i>	46
2.5 Planejamento estratégico e tecnologia	48
2.5.1 <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	50
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
3.1. População e amostra	54
3.2. Classificação da pesquisa	55
3.3. Procedimentos de coleta de dados	56
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Indústria da alimentação em números 2016	31
Figura 2 - Evolução dos sistemas de gestão	51
Figura 3 - Visão integrada fornecida pelo ERP	52

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Síntese do design da pesquisa

58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- As dez melhores empresas do setor de alimentos e bebidas do Brasil	13
Tabela 2 - Maiores empresas de alimentos e bebidas	17
Tabela 3 - Distribuição regional do emprego no setor de bebidas 2012 (em %)	28
Tabela 4 - Total da amostra por faixa de idade	58
Tabela 5 - Total da amostra de acordo com o sexo	58
Tabela 6 – Total da amostra de acordo com nível de escolaridade	59
Tabela 7 - KMO e teste de Esfericidade de Bartlett	59
Tabela 8- Comunalidades	60
Tabela 9 - Valores de MSA obtidos na matriz anti-imagem	61
Tabela 10 - Total da variância explicada método de Extração das Componentes Principais	62
Tabela 11 - Alpha de Cronbach dos Fatores	62
Tabela 12 - Fatores Rotacionados pelo Método Varimax	64

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Relação indústria A&B e mercado de trabalho

32

## INTRODUÇÃO

A gestão empresarial passa por mudanças significativas nos processos, em termos do relacionamento entre a empresa, mercado e consumidores, e consequentemente na cultura organizacional, ou na forma pela qual as empresas se relacionam internamente para uma melhor adaptação a tais mudanças, e para uma resposta mais ágil a tal cenário.

Essas modificações no contexto em que as empresas estão inseridas devem-se, em grande parte, ao acirramento da competitividade em nível nacional e internacional, uma vez que a globalização derrubou fronteiras geográficas de mercado (OLIVEIRA, S, 2007).

Tais mudanças exigem do empresariado foco em inovação em todos os setores da empresa. A Tecnologia de Informação (TI) tornou-se uma ferramenta em seus processos de gestão estratégicos. Ao longo do tempo, a tecnologia caminhou do papel de suporte administrativo ou de uma simples forma de automatizar processos para um papel estratégico dentro da organização.

A percepção da TI como arma estratégica competitiva dá suporte às operações de negócio, ou seja, a automatização de processos e operações, permitindo novas estratégias empresariais entre a criação e desenvolvimento de novos produtos ou de novas formas de relacionamento com o mercado, e também, ferramentas de gestão que possibilitem uma maior interligação das áreas contempladas dentro de uma empresa para uma maior precisão das decisões estratégicas.

Entre essas últimas, Pinto e Graeml (2009) destacam os sistemas integrados de gestão – *Enterprise Resource Planning (ERPs)* –, sistemas tecnológicos que permitem uma integração de todas as informações que circulam dentro de uma empresa.

O ambiente empresarial compreende os mais diversos setores, e caso as organizações não gerenciem de forma estratégica os dados que circulam dentro da empresa, podem dispersar, assim, os dados das transações realizadas. Dentro desse processo, cabe ao sistema *ERP* integrar esses dados e disponibilizá-los aos gestores para a tomada de decisão.

Ressalte-se que a tomada de decisão se torna algo de extrema importância em mercados cada vez mais competitivos, mais precisamente no setor de Alimentos

e Bebidas, tema deste trabalho (REZENDE e ABREU, 2010; GUIMARÃES e ÉVORA, 2014).

O sucesso na implementação de sistemas integrados de gestão depende, em grande parte, da inserção correta das informações no sistema. Uma falha na entrada das informações tem como consequência lógica saídas ou *outputs* que dificultam a correta tomada de decisão pelos gestores.

Em vista das mudanças que ocorrem no contexto empresarial, as organizações se conscientizaram de que as pessoas constituem o elemento que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Essa nova concepção transforma as pessoas, de meros recursos equiparáveis a equipamentos, a parceiros estratégicos e colaboradores do negócio da empresa e, conseqüentemente, um recurso fundamental que auxilia no processo de criar, gerenciar e entregar valor aos seus consumidores.

Com a crescente importância estratégica dos colaboradores, surge o *Endomarketing*, área da administração que procura estabelecer a ligação entre o cliente, o produto e o empregado como uma forma de pensar nas ferramentas de *Marketing* voltadas ao público interno das empresas, tendo em vista a sua importância cada vez maior nas estratégias empresariais (BEKIN, 2004).

Por meio do *Endomarketing*, todos os funcionários podem ter uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, abrangendo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Trata-se do *Marketing* Interno, considerado por Kotler e Keller (2012) como um dos componentes do *Marketing* Holístico, cujo pressuposto consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes de atender bem aos clientes.

A introdução de novas responsabilidades e atribuições aos trabalhadores leva à criação e ao desenvolvimento de um ambiente de aceitação generalizada dos novos objetivos e metas da organização, abrangendo todos os ambientes da organização e tendo como suporte capacitação, sensibilização e envolvimento da valorização profissional.

O setor de alimentos e bebidas não foge a esse contexto. É fato que nem toda empresa se conscientizou da importância da capacitação de seu pessoal na utilização da tecnologia.

A literatura pertinente a TI e *Endomarketing* é bastante abrangente, incluindo estudos sobre a implementação de ERP em pequenas e médias empresas da cons-



trução civil (VALENTE, 2010) enquanto Silva (2010) elaborou estudo de caso de implantação de um sistema ERP em uma empresa do segmento automotivo, entre vários outros.

A pesquisa realizada para esta dissertação de mestrado encontrou poucos estudos que relacionem o segmento de Alimentos e Bebidas à tecnologia de gestão integrada – ERP – e ao *Endomarketing*, apesar de sua enorme importância na indústria global.

Essa lacuna na literatura referente ao tema, aliada à experiência do autor desta dissertação na implementação de sistemas de informação em diversas empresas, levaram à colocação da questão central desta pesquisa: Quais estratégias de *Endomarketing* podem ser utilizadas para minimizar os fatores que prejudicam a entrada de informações em sistemas ERP em empresas de alimentos e bebidas, mais precisamente em restaurantes de pequeno e médio porte e terceirizados em hotéis?

Em vista da problemática identificada e norteadora da investigação, chegou-se ao seguinte objetivo geral dessa dissertação de Mestrado: Desenvolver com base na literatura disponível um modelo de análise que possa Identificar as relações entre a entrada de informação de dados nos sistemas integrados de gestão *ERP* e sua relação com possíveis falhas no processo de tomada de decisão.

Delimitado o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: a) Identificar o uso de sistemas de *ERP* em restaurantes de cadeias de pequeno e médio porte como ferramenta para a tomada de decisão; b) identificar os possíveis problemas em sua implementação e acompanhamento; c) verificar a relação entre problemas de gerenciamento de restaurantes e *input* de dados; d) analisar o setor de A&B, mais precisamente redes de restaurante de médio porte; e) identificar o grau de utilização dos sistemas de informação gerencial, a qualidade e a forma na inserção de dados nesse setor; f) verificar como as estratégias de *Endomarketing* podem minimizar os erros ocorridos no *input* de dados nos sistemas de ERP.

Para responder a problemática que direciona esse trabalho, optou-se, metodologicamente, por uma abordagem qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista da coleta de informações, neste trabalho adotou-se inicialmente pesquisa bibliográfica, que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa (FACHIN, 2003).

Dessa forma foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica em obras seminais que tratam de aspectos relacionados a tecnologia da informação, ERP e *Endomarketing*. O levantamento bibliográfico incluiu artigos acadêmicos, dissertações e teses que tratam do assunto, bem como dados setoriais para uma melhor compreensão do setor de alimentos e bebidas.

Em outra etapa, foi conduzida uma pesquisa de campo por meio de questionário estruturado aplicado a funcionários de cadeias de restaurantes de pequeno e médio porte do setor hoteleiro e restaurantes de mesmo porte. O questionário foi validado por dois especialistas, um com uma vasta experiência no setor e outro, com especialização voltada ao setor acadêmico. Com os dados obtidos no questionário, realizou-se uma análise estatística dos resultados por meio do *software* SPSS para validação dos indicadores levantados no estudo.

O trabalho estrutura-se em quatro capítulos, de forma a subsidiar os estudos contemplados nesta dissertação. O primeiro, busca um melhor entendimento do setor de alimentos e bebidas no Brasil e no mundo. Apresenta a constituição do setor e números que ratifiquem sua importância na economia, bem como o setor de cadeia de restaurantes de pequeno porte. O segundo capítulo trata de *Endomarketing* e dos sistemas ERP, que proporcionarão as variáveis abordadas na pesquisa de campo. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, incluindo-se a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo. Completam o estudo as considerações finais e as referências utilizadas.

## 1 SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

O objetivo desse capítulo é apresentar dados do setor de alimentos e bebidas, sua configuração e principais agentes envolvidos, bem como números que possam demonstrar a importância do segmento.

### 1.1 Visão geral do setor de alimentos e bebidas

Para um melhor entendimento do setor, bem como suas ramificações dentro da economia e o impacto que pode proporcionar aos agentes envolvidos nesse processo, cabe entender sua configuração e os agentes envolvidos nesse setor.

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a indústria de alimentos, ou fabricação de produtos alimentícios, “[...] compreende o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal” (BRASIL, 2014).

O Panorama Setorial de Investimentos na área da indústria de alimentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 2015) explica que esse setor inclui segmentos de alimentos considerados *commodities*, tais como carnes *in natura* e alguns tipos de biscoitos, pães e massas padronizadas, bem como segmentos marcados pela diferenciação, tais como salgadinhos, pratos prontos e embutidos.

No grupo de alimentos *commodities*, a competição se dá por meio do menor preço ao consumidor final (marcas “populares”). Isso confere grande importância à manutenção de baixo custo de produção e de matéria-prima, pois concorrem indiretamente via custos (BNDES, 2015).

Com referência específica ao setor de bebidas, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2014) apresenta a seguinte classificação:

- a) bebidas alcoólicas: aguardente de cana, cachaça, coquetel, licor, cerveja, fermentado de fruta, vodca, uísque, rum, gim, caipirinha, vinho, vinagre e espumante.
- b) bebidas não alcoólicas: refrigerante, refresco, água de coco, fermentado acético, preparados sólido e líquido para refresco e refrigerante, néctar, chá, suco e polpa.

Com base na preferência do consumidor, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) aponta três agrupamentos de bebidas:

- a) alcoólicas: vinho, cervejas, destilados entre outras;
- b) não alcoólicas: refrigerantes, sucos, água engarrafada e bebidas funcionais;
- c) quentes: café, chá e outros.

Vinas (2012) comenta a importância do setor para a economia brasileira. A soberana no setor de bebidas – Ambev – se recuperou de quedas nos últimos dois anos para alcançar nada menos do que 11,2% de crescimento contra o -0,1 do ano passado.

Em 2010, a empresa faturou 16,6 bilhões de dólares. Já no setor de alimentos, a JBS Brasil subiu quatro posições no Ranking 2011 das 100 maiores empresas da indústria de alimentos no Brasil, ocupando agora a 4ª posição graças ao incrível crescimento em vendas de 7,9 bilhões de dólares contra 3,3 bilhões na edição anterior.

**Tabela 1- As dez melhores empresas do setor de alimentos e bebidas do Brasil**

Empresa	Setor	VENDAS			EXPORTAÇÃO		Posição em 2009
		Valor (em US\$ milhões)	Crescimento em 2010 (em %)	Número de empregados	Valor (em US\$ milhões)	% das vendas	
1. Ambev, São Paulo, SP	Bebidas	16.640,4	11,2	20.698,0	NI	NI	1
2. Bunge Alimentos, Gaspar, SC	Óleos, farinhas e conservas	9.639,7	-10,6	7.037,0	4.864,4	50,5	2
3. Cargill, São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	9.375,7	0,8	6.178,0	6.545,9	69,8	3
4. JBS Brasil, São Paulo, SP	Carne bovina	7.975,5	NA	49.093,0	2.726,0	34,2	8

5. BRF, Itajaí, SC	Aves e suínos	7.736,6	16,6	55.988,0	2.455,2	31,7	-
6. Sadia, Concórdia, SC	Aves e suínos	7.733,7	7,9	57.313,0	2.679,9	34,7	4
7. Ambev Bebidas, Jaguariúna, SP	Bebidas	5.545,2	15,8	5.141,0	0,6	0	6
8. Unilever, São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	5.531,4	NA	NI	NI	NI	5
9. ADM, São Paulo, SP	Óleos, farinhas e conservas	5.483,0	NA	3.436,0	2.899,6	52,9	10
10. Nestlé, São Paulo, SP	Leite e derivados	3.963,9	NA	NI	NI	NI	9

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Vinas (2012)

O estudo ressalta o papel das empresas de óleos, farinhas e derivados, entre elas a Bunge Alimentos e a Cargill. Na categoria de aves e suínos, destacou-se a BRF, enquanto, no setor de pescados e aquicultura, a Gomes da Costa merece ser citada por ser a única a colocar o segmento no TOP 100 do setor de alimentos (VINAS, 2012), conforme Tabela 1, a seguir:

Dados constantes do *Ranking* Quadrante de Impacto (QI) elaborado por Estadão/FIA (2016) apontam 100 companhias do Brasil que se destacaram segundo o índice resultado do cruzamento de informações relativas ao porte e ao desempenho financeiro de cada uma delas em seu respectivo setor.

No segmento de Alimentos e Bebidas, a AMBEV ocupa a 15ª posição, seguida da JBS na 40ª posição, a BIOSEV na 44ª. A Três CORAÇÕES ocupa a 87ª. posição, seguida da M. DIAS BRANCO na 89ª e a MINERVA fecha o *ranking* do segmento na 96ª. posição (ESTADÃO/FIA 2016).

Por sua vez, o *Ranking* 1500 apresenta as 1.500 maiores empresas brasileiras, classificadas pela receita líquida obtida em 2016, segundo levantamento feito pela consultoria de avaliação de risco *Austin Rating*. Este levantamento contém também

indicadores como evolução da receita líquida, ativos totais, lucro ou prejuízo operacional, EBITDA, margem de lucro, retorno sobre o capital, entre outros que atestam a saúde financeira das corporações brasileiras (ESTADÃO/FIA, 2016).

No segmento de alimentos e bebidas, a JBS ocupa a segunda posição, seguida da AMBEV na nona posição. A BUNGE Alimentos ocupa a 13<sup>a.</sup>, seguida da BRF na 14<sup>a.</sup> posição. A CARGILL ALIMENTOS ocupa a 15<sup>a.</sup>, a MARFRIG colocou-se na 24<sup>a.</sup>, enquanto a empresa LOUIS DREYFUS BR ficou na 30<sup>a.</sup>, cabendo a 45<sup>a.</sup> posição para a Nestlé e a 88<sup>a.</sup> à BIOSEV (ESTADÃO/FIA, 2016).

## 1.2 Gestão do setor de alimentos e bebidas

Para entender a complexidade do setor de alimentos e bebidas e, conseqüentemente, seu processo de gestão, cabe nessa parte do trabalho um melhor entendimento da cadeia produtiva do setor.

Silva (2007) define Cadeia Produtiva ou o *supply chain* como um conjunto de elementos – empresas ou sistemas – que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor.

O conceito de cadeia produtiva tem se aprimorado devido a fatores tais como a globalização, a evolução dos mercados consumidores e os avanços tecnológicos de processos produtivos e dos ferramentais de gerenciamento, ainda de acordo com Silva (2007).

Já a gestão de cadeia produtiva (*Supply Chain Management*) objetiva o planejamento, o gerenciamento, implementação e otimização dos seguintes elementos: a) movimentação de matérias primas e produtos acabados; b) emprego de recursos tecnológicos, financeiros, mão-de-obra e de outras espécies e c) intercâmbio de informações deste a base dos processos produtivos até o mercado consumidor e vice-versa (SILVA, 2007).

Necessariamente associada à noção de gestão da cadeia produtiva, a Logística consiste em um conjunto de métodos de controle contábil, tributário, financeiro e operacional dos fluxos de matérias primas e produtos acabados do fornecimento até o consumidor final.

Assumpção e Bianchini (2005) consideram que as exigências por menores custos, diferenciação de produtos, confiabilidade, redução dos prazos de entrega, me-

lhoraria no controle de qualidade e da flexibilidade para a diversificação produtiva exigem uma reestruturação na rede de suprimentos industrial, evidenciando crescente integração dos fornecedores e de distribuidores à cadeia de suprimento de alimentos processados

A eficiência da cadeia de suprimentos constitui um diferencial que proporciona vantagens competitivas para a empresa, melhorando os relacionamentos entre fornecedores de matéria-prima ao cliente industrial e deste ao consumidor por meio de canais de distribuição (ASSUMPÇÃO, BIANCHINI, 2005).

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001), a gestão da cadeia de suprimentos pode ser definida como a habilidade de uma empresa de trabalhar com seus fornecedores para prover material e componentes de alta qualidade a um preço competitivo. Em muitas empresas, a compra de materiais e de componentes representa um percentual crescente do custo de produção de um item.

De acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001) a implementação bem-sucedida de um programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos pressupõe a sobreposição e interdependência de elementos, a saber: a) confiança; b) relações de longo prazo; c) compartilhamento de informações.

A proximidade cada vez maior das organizações com seus fornecedores e clientes tende a minimizar a necessidade de intermediação que costuma caracterizar a cadeia de suprimentos, de acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001).

### **1.2.1 Agronegócio e cadeias produtivas**

A importância do setor de alimentos como mobilizador de outras atividades é imensa, ressaltada pela utilização do termo *agribusiness* (agronegócio) para descrever as diversas atividades interdependentes ao longo da cadeia produtiva (ASSUMPÇÃO, BIANCHINI, 2005).

O agronegócio abrange atividades econômicas associadas a(ao): a) fornecimento de insumos, máquinas e equipamentos para a agropecuária; b) produção agropecuária propriamente dita; c) agroindústria (industrialização dos produtos primários, incluindo a de alimentos); d) indústria de processamento secundário (também inclui a de alimentos); e) transporte e f) comercialização dos produtos primários e processados (BNDES, 2015).

No setor da agroindústria, quanto a matérias primas agroalimentares e derivados, cadeia produtiva representa a ligação e interrelação de vários elementos segundo uma lógica para ofertar ao mercado *commodities* agrícolas *in natura* ou processadas. *Commodities* são ativos negociados sob forma de mercadorias em bolsa de valores, tais como café, soja, açúcar e boi, segundo Silva (2007).

Silva (2007) esclarece que as cadeias produtivas do agronegócio se caracterizam por cinco elementos:

- a) fornecedores de Insumos: empresas que têm por finalidade ofertar produtos, entre eles sementes, calcário, adubos, herbicidas, fungicidas, máquinas, implementos agrícolas e tecnologias;
- b) agricultores: agentes cuja função é produzir *commodities* como madeira, cereais e oleaginosas em sistemas produtivos como fazendas, sítios ou granjas;
- c) processadores: agentes agroindustriais cuja função é pré-beneficiar, beneficiar, ou transformar os produtos *in-natura*;
- d) comerciantes: atacadistas, que são distribuidores que abastecem redes de supermercados, postos de vendas e mercados no exterior; varejistas que comercializam os produtos junto aos consumidores finais;
- e) mercado consumidor: ponto final da comercialização constituído por grupos de consumidores tanto internos quanto externos.

### 1.3 Setor de alimentos e bebidas no mundo

O setor de alimentos e bebidas apresenta uma tendência de crescimento significativo em nível global, liderado pela União Europeia e pelos Estados Unidos.

Segundo o *site* [www.mundodageografia.com](http://www.mundodageografia.com) (2015), entre as maiores empresas do setor de alimentos e bebidas, constam:

Tabela 2 - **Maiores empresas de alimentos e bebidas**

<b>Associated British Foods plc,</b>			
Receita: 21,1 bilhões de dólares	Gastos com publicidade: N / A	Lucros: 837 milhões de dólares	Funcionários: 12.652
<b>The Coca-Cola Company</b>			
Receita: 46,9 bilhões de dólares	Gastos com publicidade: 3,0 bilhões	Lucros: 8,6 bilhões de dólares	Funcionários: 130.600
<b>Groupe Danone S.A</b>			



Receita: 29,3 bilhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 1,2 bilhões de dólares	Lucros: 2,0 bilhões de dólares	Funcionários: 104.642
<b>General Mills, Inc.</b>			
Receita: 17,9 bilhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 1,1 bilhões de dólares	Lucros: 1,8 bilhões de dólares	Funcionários: 43.000
<b>Kellogg Company</b>			
Receita: 14,8 bilhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 1,1 bilhões de dólares	Lucros: 1,8 bilhões de dólares	Funcionários: 30.277
<b>Mars, Incorporated</b>			
Receita: 33,0 bi- lhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 2,2 bilhões de dólares	Lucros: N / A	Funcionários: 60.000
<b>Mondelez International, Inc.</b>			
Receita: 35,3 bi- lhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 1,9 bilhão de dólares	Lucros: 3,9 bilhões de dólares	Funcionários: 107.000
<b>Nestlé S.A.</b>			
Receita: 103,5 bi- lhões de dó- lares	Gastos com publi- cidade: 3,0 bilhões	Lucros: 11,2 bi- lhões de dólares	Funcionários: 333.000
<b>PepsiCo Inc.</b>			
Receita: 66,4 bilhões de dólares	Gastos com publi- cidade: 2,5 bilhões dólares	Lucros: 6,7 bilhões de dólares	Funcionários: 274.000

Fonte: autor.

Segundo dados da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL, 2014), os Estados Unidos, com população superior a 316 milhões de pessoas, caracterizam-se como um importante consumidor de alimentos, bebidas e produtos do agronegócio.

A atividade agrícola americana responde por cerca de 1,2% do PIB do país, um dos líderes mundiais no cultivo de produtos geneticamente modificados. A maior parte da produção agropecuária dos Estados Unidos é composta principalmente por milho, soja, trigo, algodão e carnes e está concentrada nos estados do Meio Oeste americano.

No país existem cerca de 2,2 milhões de fazendas, compreendendo uma área de 3,7 milhões de km<sup>2</sup>. Apesar da atividade agrícola ocorrer em diversos estados, há uma maior concentração da produção localizada na região central do país denominada *Great Plains*, que abrange principalmente os estados do *Colorado, Kansas, Montana, Nebraska, New Mexico, Iowa, Missouri, Texas e Wyoming* (APEX-BRASIL, 2014).

Ressalte-se que questões ambientais, com ênfase nas mudanças climáticas, afetarão cada vez mais a agricultura nos Estados Unidos e, por consequência, a produção e busca por alimentos, de acordo com relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) da Organização das Nações Unidas (ONU), citado pela APEX-BRASIL (2014).

A APEX-BRASIL (2014) acrescenta que, de acordo com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), são produzidas nos Estados Unidos, em média, 9 toneladas de grãos por hectare, mais do que o dobro da taxa brasileira. Desde a década de 90, a área plantada praticamente não aumenta. Mas a safra cresceu 2% ao ano, em média.

Dados apresentados pela Comissão Europeia (2013) apontam que a União Europeia tem uma política agrícola cujos objetivos são, entre outros: a) ajudar os agricultores a produzir alimentos em quantidade suficiente para a Europa; b) garantir a segurança dos alimentos; c) proteger os agricultores contra a excessiva volatilidade dos preços e as crises do mercado; d) ajudar os agricultores a investir na modernização; e) apoiar comunidades rurais viáveis e a diversificação das economias rurais; f) criar e manter empregos nas indústrias alimentares e g) proteger o ambiente e o bem-estar dos animais.

De acordo com a *Food Drink Europe* (2016), a indústria alimentar é considerada o maior setor de produção na União Europeia em termos de volume de negócios, de valor acrescentado e de criação de emprego. Em geral a indústria alimentar continua estável e resistente.

As maiores empresas do setor estão sediadas na Alemanha, França, Itália, Reino Unido e Espanha. O aumento do nível tecnológico e o desenvolvimento dos sistemas de gestão no decorrer dos anos 90 levou a mudanças profundas na indústria alimentar. O negócio tornou-se globalizado e automatizado e, em resultado de aquisições e fusões entre os principais players do setor, o número de empresas a operar no

setor diminuiu. As empresas tornaram-se maiores, menos em quantidade e consequentemente mais dominantes e eficientes (*FOOD DRINK EUROPE*, 2016).

### **1.3.1 Tendências globais da alimentação**

Segundo Madi (2016), a obtenção de alimentos para o futuro segue duas tendências. Uma delas tem caráter tradicionalista, baseia-se em produtos primários e prioriza a agricultura, recomendando a contenção ou parada na industrialização.

A outra tendência se dirige a fórmulas industrializadas: alimentos "de conveniência"; alimentos "desenhados"; alimentos sintéticos; proteína texturização a partir de oleaginosas ou produtos de cereais processados e apresentados em formas variadas; concentrados ou isolados; extrusão; filamentos para confecção de alimentos não convencionais; além dos tão discutidos alimentos transgênicos e funcionais, de acordo com Neumann et al. (2000).

A população predominantemente urbana e as demandas da vida moderna têm modificado muito os hábitos de consumo alimentar em todo o mundo. Acompanhando essa tendência, o setor de *food service* tem crescido, na última década, em velocidade maior do que as taxas de crescimento do varejo alimentício. No período 2006-2016, teve um crescimento médio de 14% ao ano, contra 11% do varejo. Em 2016, teve faturamento de 154 bilhões, com crescimento de 7,1% em comparação com 2015 (MADI, 2016).

Zuini (2015) relata que, desde que a Revolução Industrial afastou as famílias do campo, a rotina da população em todo o mundo mudou drasticamente. A variedade de ofertas a que as pessoas têm acesso se multiplicou, entre alimentos, opções de lazer, equipamentos tecnológicos e produtos os mais diversos. Os meios de transporte evoluíram rapidamente, assim como a comunicação ao redor do globo. O dia a dia, ao mesmo tempo, se tornou mais acelerado para que tudo isso pudesse ser produzido e desfrutado nas mesmas 24 horas diárias de outros tempos, em que pouco havia além de cultivar e criar animais.

#### **1.3.1.1 Sensorialidade e prazer**

As tendências de sensorialidade e prazer estão relacionadas com o aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores. Em

diversos países, os consumidores estão valorizando as artes culinárias e as experiências gastronômicas, influenciando tanto o setor de serviços de alimentação como também o desenvolvimento de produtos industrializados, de acordo com o Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL, 2010).

Essa tendência dissemina as receitas regionais e os produtos étnicos, cria o interesse pela harmonização de alimentos e bebidas, novas texturas e sabores. Por outro lado, valoriza a socialização em torno da alimentação, tornando os produtos alimentícios um importante elo entre as pessoas, dentro e fora dos lares. Ganham evidência os circuitos e os pólos gastronômicos nas cidades, como importante forma de lazer e entretenimento para moradores e turistas (ITAL, 2010).

### **1.3.1.2 Saudabilidade e bem-estar**

A preocupação com a saúde e a forma física tem levado à demanda por produtos que sejam saborosos mas também saudáveis. Consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos frescos, orgânicos, funcionais e livre de certas substâncias e esperam que a indústria os ajude a modificar hábitos.

Barbosa et al. (2010) assinalam uma transição do ato de comer como a passagem de uma atividade corriqueira, prazerosa, privada e familiar para uma prática altamente consciente, regulada e política.

Barbosa et al. (2010) esclarecem que as origens múltiplas da complexidade atual do campo da alimentação incluem: a) o conhecimento científico sobre a nutrição humana e a medicina; b) o movimento ecológico, que pauta as implicações ambientais decorrentes do tipo de alimentação que as sociedades ocidentais contemporâneas adotam; c) os movimentos sociais em defesa de populações que vivem de métodos tradicionais de produção e se encontram ameaçadas pelas transformações ocorridas no campo; d) os movimentos em defesa dos animais; e) o processo de globalização; e f) o desenvolvimento das ciências sociais que vêm abordando os fenômenos de forma mais processual e relacional, por meio da análise de redes.

Aliado à maior preocupação dos consumidores com a nutrição, o consumo de produtos funcionais tem formado diferentes nichos de mercado, como, por exemplo, os de produtos benéficos ao desempenho físico e mental, para a saúde cardiovascular, saúde gastrointestinal, para melhorar o estado de ânimo (energéticos) e para relaxar, entre outros. O problema do excesso de peso e obesidade nas populações de

vários países estimula os produtos para dietas, alimentos com redução ou eliminação de substâncias calóricas (ABIA, 2016).

### **1.3.1.3 Conveniência e praticidade**

De acordo com o Sebrae (2016), o grupo que privilegia a conveniência e a praticidade é constituído de consumidores das classes sociais A, B e C, que levam uma vida mais agitada, com horários apertados, trabalham em tempo integral e dispõem de pouquíssimo tempo para cuidar da casa, filhos e da alimentação da família.

Barbosa et al. (2010) explicam que essas tendências têm como motivação o ritmo de vida nos centros urbanos e as mudanças verificadas na estrutura tradicional das famílias. Tais fatores estimulam a demanda por produtos que possibilitam a economia de tempo e esforço dos consumidores, levando ao crescimento da demanda por refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos para o preparo em forno de micro-ondas, além de serviços e produtos de *delivery*.

### **1.3.1.4 Confiabilidade e qualidade**

Para o Sebrae (2016), a fatia de consumidores que priorizam confiabilidade e qualidade, a valorização está na confiança, aliada à qualidade que a marca repassa ao consumidor. Esses fatores proporcionam os maiores casos de fidelização dos consumidores que admitem pagar mais caro por produtos que repassam a certeza de maior qualidade e/ou por marcas em que confia. Representando cerca de 23% do mercado alimentar, esses consumidores pertencem, em sua maioria, à classe C, destacando-se donas de casa ou de famílias com crianças menores de 12 anos.

Na visão de Barbosa et al. (2010), no que se refere à confiabilidade e à qualidade, observa-se que os consumidores mais conscientes e bem informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos.

### 1.3.1.5 Sustentabilidade e ética

Outros aspectos relevantes entre as tendências da alimentação na atualidade referem-se à sustentabilidade e à ética. Além da exigência com a qualidade dos produtos e processos, essas tendências têm provocado o surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios.

Barbosa et al. (2010) enfatizam, que, em relação à sustentabilidade ambiental, consumidores de diversos países estão valorizando produtos com menor “pegada” de carbono (*carbon footprint*), baixo impacto ambiental, rotulagem ambiental, embalagens recicláveis e recicladas, entre outros aspectos.

Sob o aspecto social, tem aumentado o interesse por produtos vinculados a causas sociais, com certificados de origem de sistema *fairtrade*, além da simpatia pelas empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social (BARBOSA et al. 2010).

Para a alimentação fora do lar, cresce o consumo de produtos em pequenas porções (*snacking, finger food*), produtos embalados para consumo individual (monodoses), produtos adequados para comer em trânsito ou em diferentes lugares e situações. Entretanto, essas tendências convergem com as necessidades de saudabilidade e bem-estar, resultando no aumento da demanda de alimentos convenientes, tais como bebidas à base de frutas, snacks de vegetais, iogurtes etc.

Kasriel-Alexander (2016) afirma que, a partir de 2016, mais pessoas vão passar a priorizar o alimento verde, reduzir o desperdício de alimentos, dentro e fora de casa, procurar elementos mais saudáveis, naturais, locais e sazonais. O consumidor assume uma espécie de “ortorexia nervosa”, explicada como uma vontade anormal de comer saudavelmente, recusar o não-perfeito, interessando-se pelo que é produzido com transparência e ética em todo o processo de produção.

### 1.3.2 Indicação geográfica de alimentos e bebidas

Valente et al. (2012) explicam que o surgimento das indicações geográficas (IGs) – associação de um produto a sua origem geográfica – remontam ao século IV a.C., na Grécia Antiga, com os vinhos de Corinto, as amêndoas de Naxos, o mel da Sicília, o mármore de Paros e o mármore de Carrara.

A primeira IG a ser legalmente reconhecida e delimitada foi a região do Douro, em Portugal, o que se deu em 10 de setembro de 1756, com a criação, pelo futuro Marquês de Pombal, da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (BRUCH, 2009). De acordo com essa autora, nesse período, procedeu-se à primeira demarcação de uma área geográfica, a qual foi feita com 335 marcos de pedra.

A partir dos anos de 1970, a Europa adotou um sistema de qualificação e etiquetagem de seus territórios, visando relacionar o produto ao território produtor e aos produtores responsáveis pelo processo de elaboração, identificados por características semelhantes utilizadas em seus processos de produção (CALLIARI et al., 2007).

Dados da União Europeia (2011) indicam que, na atualidade, mais de 1000 produtos agrícolas e gêneros alimentícios e mais de 1900 vinhos estão protegidos por alguma espécie de IG na Europa. Podem-se citar como exemplos de IGs naquele continente o *Champagne* e *Roquefort* (queijo) na França; Vale do Douro (vinho do Porto) e Serra da Estrela (queijo), em Portugal; Parma (presunto) e queijo *Parmigiano Reggiano*, na Itália; e Montes de Toledo (azeite de oliva) e Mancha (açafraão), na Espanha.

A França é o país europeu com maior tradição em indicações geográficas. Entre os produtos agrícolas e gêneros alimentícios protegidos na União Europeia pela denominação de origem, 16% são franceses e 21% daqueles registrados como indicação geográfica são provenientes daquele país. A proporção de vinhos franceses com denominação de origem ou indicação geográfica é ainda mais expressiva: 34% e 27% da totalidade dos vinhos protegidos, respectivamente (UNIÃO EUROPEIA, 2011).

Mais recentemente, é nas economias de nações emergentes, como Índia e China, por exemplo, que está o reconhecimento expressivo de novas indicações, apresentando ao mundo um conjunto de produtos tradicionais, sob a égide da garantia da procedência, à qual se associa uma "qualidade original". Na Índia, por exemplo,

156 bens, entre artesanatos, produtos agrícolas, gêneros alimentícios e produtos manufaturados, já se encontram protegidos pelo registro de IGs no país. Entre estes, somente seis são de origem estrangeira (CALLIARI et al., 2007).

Na África, como exemplos de produtos protegidos por IG, podem-se citar o óleo de oliva de Aragan e o abacaxi da Guiné; na Ásia, o vinho amarelo de Shaixing, da China e o chá, do Sri Lanka; na América Latina, a tequila e o café de Vera Cruz, no México, o pisco peruano, os charutos cubanos e o café da Colômbia (LIMA et al., 2007).

De acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI, BRASIL, 2017), a primeira IG brasileira reconhecida no País foi a indicação de procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, para vinhos tintos, brancos e espumantes. Hoje, já somam 34 as IGs brasileiras registradas no país apenas no setor de alimentos e bebidas.

Além do Vale dos Vinhedos, já são reconhecidas as indicações de procedência Região do Cerrado Mineiro e Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais, ambas para o produto café, Pinto Bandeira (vinhos tintos, brancos e espumantes), Pampa Gaúcho da Campanha Meridional (carne bovina e seus derivados), Paraty (cachaça), Vale do Submédio do São Francisco (manga e uva de mesa), Vale dos Sinos (couro acabado), Região da Costa Negra (camarão), Região do Jalapão do Estado do Tocantins (artesanatos em capim dourado) e Pelotas (doces tradicionais de confeitaria e de frutas), além da denominação de origem Litoral Norte Gaúcho (arroz) (INPI, 2017).

De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2015), revelar onde um produto agropecuário foi produzido pode ser um diferencial considerável que remete diretamente à sua qualidade e a características únicas de uma determinada região produtora.

Os processos de IG apoiados pela pesquisa científica ganham força nas regiões produtoras e têm contribuído para elevar a qualidade do café brasileiro. O Brasil possui quatro selos de IG de grãos de café: Cerrado Mineiro, Mantiqueira de Minas (Região da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais, no Sul de Minas), Norte Pioneiro do Paraná e Alta Mogiana Paulista (EMBRAPA, 2015).

A conquista do selo indica que determinada região se especializou e tem capacidade de oferecer um produto diferenciado e de excelência. O selo não só atesta a procedência regional como distingue processos de produção e características sensoriais do café produzido na região, reconhecendo qualidades particulares do produto,



agregando-lhe valor de mercado, visibilidade e projeção da região no Brasil e no mundo (EMBRAPA, 2015).

Outras vantagens competitivas relevantes da aquisição do selo de IG incluem a proteção do produto ao reduzir as falsificações, sua variedade e imagem, a renda do produtor e os direitos do consumidor, a fixação do homem no campo, a adoção de práticas sustentáveis e a valorização da tradição regional, do território e do patrimônio cultural, a manutenção das características e padrões de qualidade do produto e melhora da organização da cadeia produtiva (EMBRAPA, 2015).

Atualmente cerca de 300 fazendas estão credenciadas a utilizar o selo de Denominação de Origem. São 55 municípios abrangidos, localizados no Alto Paranaíba, Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas, apresentando temperatura média de 23°C. O relevo é plano, com altitude variando entre 800 a 1.300 metros, o que possibilita a produção de cafés de alta qualidade (EMBRAPA, 2015).

#### **1.4 Setor de alimentos e bebidas no Brasil**

De acordo com o Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL, 2017), em estudo sobre a evolução da indústria de alimentos e bebidas, até 1808 houve restrição dos governantes ao desenvolvimento da produção industrial em território nacional, excetuando-se alguns produtos destinados ao consumo interno.

O censo industrial de 1920 revelou que, no início do século XX, a indústria de alimentos já era bem representativa, com 2709 empresas de um total de 13336. A década de 1930 deu início ao processo de desenvolvimento das indústrias de alimentos e bebidas. Entre os fatores impulsionadores do processo de industrialização no Brasil, elencam-se: a) o ritmo de crescimento da economia; b) as políticas governamentais de apoio ao desenvolvimento industrial e substituição de importações; c) a 2ª Guerra Mundial, que reduziu o fluxo de importações d) o crescimento acelerado da população urbana e crescimento da renda per capita; e) melhoria da infraestrutura de transportes, energia e comunicações e f) atração do capital estrangeiro (ITAL, 2017).

Entre 1920 e 1950, verifica-se um grande aumento do número de estabelecimentos da indústria de alimentos, de 2709 para 32872 indústrias. Entre 1950 e 1960 o número manteve-se praticamente estável, voltando a crescer bastante de 1960 a 1970. Nas décadas seguintes houve oscilação na quantidade de empresas. Após 1995 houve mudança na metodologia de contabilização do número de estabelecimentos para os períodos seguintes (ITAL, 2017).

Dentre as indústrias de transformação, a de alimentos e bebidas é a maior, com R\$ 550,8 bilhões em valor bruto de produção, de acordo com a Pesquisa Industrial Anual/ Valor Bruto da Produção Industrial do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (VBPI – IBGE/PIA 2014). Com 32,5 mil empresas, é também o setor que mais emprega, com 1,6 milhão de funcionários (ABIA, 2016).

A situação atual de cada componente do setor de alimentos e bebidas é analisada nos tópicos a seguir.

#### **1.4.1 Setor de bebidas**

Reis (2015, p. 206) considera inegável “a importância econômica gerada por diferentes bebidas no Brasil” e propõe uma classificação inicial desses segmentos, unindo as visões do mercado e da academia”.

Os resultados do estudo revelaram “um setor complexo que permeia diversas áreas, cuja configuração preliminar mostrou ações e iniciativas de diferentes atores, ao lado de oportunidades de negócios e estudos estratégicos ao seu desenvolvimento” (REIS, 2015, p. 206).

O setor de bebidas está inserido no contexto da hospitalidade e da alimentação e gera números relevantes para a economia do país, embora seja complexo e ainda carente de informações organizadas (REIS, 2015).

A associação direta entre alimentos e bebidas possibilita a consideração de que bebidas sejam consideradas alimentos, entretanto, Reis (2015, p. 19) afirma não haver indicações claras nesse sentido: “Sob o aspecto nutricional, infere-se que as bebidas podem ser consideradas alimentos conforme seu uso e componentes, com o que há necessidade de aprofundamento desta análise em estudos futuros”.

Reis (2015, p. 208) reconhece que “apesar da existência de inúmeras fontes que divulgam dados sobre bebidas e alimentos, não há uma única associação que reúna dados de todo o setor, considerando as diversas categorias de bebidas”.

De acordo com o artigo 12 do Decreto de Bebidas (BRASIL, 2009) as bebidas são classificadas em: a) bebida não alcoólica: bebida com graduação alcoólica até 0,5% em volume, a 20 graus Celsius, de álcool etílico potável (podendo ser bebida não fermentada não alcoólica; ou bebida fermentada não alcoólica); b) bebida alcoólica: bebida com graduação alcoólica acima de 0,5% em volume até 55% em volume, a 20 graus Celsius (podendo ser bebida alcoólica fermentada, bebida alcoólica destilada, bebida alcoólica retificada ou bebida alcoólica por mistura).

Por sua vez, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2014) apresenta a seguinte classificação: a) bebidas alcoólicas: aguardente de cana, cachaça, coquetel, licor, cerveja, fermentado de fruta, vodca, uísque, rum, gim, caipirinha, vinho, vinagre e espumante; b) bebidas não alcoólicas: refrigerante, refresco, água de coco, fermentado acético, preparados sólido e líquido para refresco e refrigerante, néctar, chá, suco e polpa.

Com base na preferência do consumidor, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) aponta três agrupamentos: a) bebidas alcoólicas: vinho, cervejas, destilados entre outras; b) bebidas não alcoólicas: refrigerantes, sucos, água engarrafada e bebidas funcionais; c) bebidas quentes: café, chá e outros.

Do ponto de vista mercadológico, Cervieri Júnior et al. (2014) afirmam que, no Brasil, o principal item do setor de bebidas é representado pela produção de refrigerantes, seguida pela produção de cervejas.

Esses ramos representam fração significativa do valor adicionado da indústria de transformação, sendo responsável pela geração de dezenas de milhares de postos de trabalho. Em relação ao comércio exterior, cervejas e refrigerantes mostram saldo comercial deficitário, por conta de insumos-chave a exemplo do malte (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Graças às características do produto, composto quase integralmente por água, o setor apresenta números expressivos e ampla difusão regional, aspecto que conduz à opção por produzir localmente, reduzindo os custos logísticos e compensando eventuais economias de escala por meio de maior concentração da produção (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

Nesse sentido, o setor se transforma em um elemento de dinamização de regiões pouco industrializadas em razão da cadeia produtiva envolvida, que envolve distribuição, armazenagem, comercialização, obtenção de insumos e produção de embalagens (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014).

De acordo com informações da Pesquisa Industrial Anual (PIA 2011) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor de fabricação de bebidas responde por aproximadamente 4% do valor adicionado da indústria de transformação brasileira. Intensivo em capital, o setor tende a ser menos expressivo no aspecto do trabalho, embora empregue cerca de 144 mil pessoas no mercado formal, o que corresponde a 2,2% do pessoal ocupado na indústria de transformação do Brasil.

Quanto à distribuição regional do emprego, em razão do fácil acesso a fontes de água no Brasil, que representam um dos principais insumos da produção de bebidas, a localização geográfica das plantas industriais do setor se orienta pela proximidade dos mercados consumidores (IBGE, 2012).

Sendo assim, essa indústria se encontra distribuída por todo o território nacional, conforme Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3 - Distribuição regional do emprego no setor de bebidas 2012 (em %)**

Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas	0	54	38	6	1	100
Fabricação de vinho	2	13	25	60	0	100
Fabricação de malte, cervejas e chopes	5	23	48	10	14	100

**Segmento**

	<b>Norte (%)</b>	<b>Nordeste (%)</b>	<b>Sudeste (%)</b>	<b>Sul (%)</b>	<b>Centro-Oeste (%)</b>	
Fabricação de águas envasadas	6	36	37	12	9	100
Fabricação de refrigerantes e de outras bebidas não alcoólicas	8	24	44	12	11	100
<b>Total emprego no setor de bebidas</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>População (2010)</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fonte: PIA/ IBGE (/2012)

Os números constantes da Tabela 3 demonstram que o setor de bebidas vem apresentando grande dinamismo. Segundo informações da Pesquisa Industrial Mensal do IBGE (PIM), o crescimento acumulado da produção física de bebidas no Brasil chegou a 50% no período 2004-2013. Nesse período, a taxa média de crescimento do volume produzido foi de 4,2% a.a.

Cervieri et al. (2014) comentam que esses números demonstram uma resposta expressiva ao crescimento da renda da população, se comparados ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro a uma taxa média real de 3,7% a.a.

A pesquisa conjuntural da indústria da alimentação/levantamento ABIA BRASIL, referente a janeiro de 2017, destacou a variação do grupo "Alimentação e Bebidas" como decisiva no mês de janeiro para fevereiro. Este é o menor resultado desde julho de 2010, quando os preços tiveram queda de 0,76%.

Para a entidade, o setor de bebidas viveu um forte crescimento devido às oportunidades geradas pelo bom momento econômico vivido no país nos últimos anos aliadas à emergência de uma nova classe de consumo (ABIA BRASIL, 2017).

Nesse sentido, como tendência a ser destacada, há um segmento crescente no qual predominam empresas pequenas e médias que enfatizam a diferenciação como forma de competição, oferecendo produtos *premium* destinados ao público da classe de consumo A. (ABIA, 2017).

Para a ABIA (2017), o peso econômico do setor se deve à atuação das grandes empresas, cuja produção em larga escala e competição via marca aumentam as margens de lucro por meio de ganhos de produtividade. Assim, ainda que a economia não apresente aspectos favoráveis, a indústria de bebidas conta com oportunidades de crescimento.

A necessidade de manutenção de investimentos promotores da produtividade do parque industrial se alia a várias oportunidades no campo da diferenciação de produtos e no de serviços voltados à experiência de consumo. Tais oportunidades se situam na valorização de atributos intangíveis como a qualidade dos produtos, a promoção das marcas e o *design* de embalagens (ABIA, 2017).

Considerando a dinâmica do investimento da indústria de bebidas nos últimos anos, a necessidade de se recompor a depreciação de seu estoque de capital imobilizado e as perspectivas de projetos já sinalizadas ao BNDES pelas principais empresas, a previsão de investimentos no setor, no período de 2015 a 2018, é de um montante total de R\$ 32 bilhões (ABIA, 2017).

Segundo dados do BNDES (2015), o Brasil é o terceiro maior produtor e consumidor de cervejas e refrigerantes do mundo, sendo esses dois produtos os principais itens da indústria brasileira de bebidas.

O mercado de bebidas apresenta elevada concentração em empresas e marcas líderes, observando-se forte rivalidade entre os competidores. A tendência à concentração tem alcance global no setor, cujas transformações ocorridas nas últimas décadas foram dinamizadas por fusões, aquisições e licenciamentos de marcas entre diversas companhias de atuação mundial (BNDES, 2015).

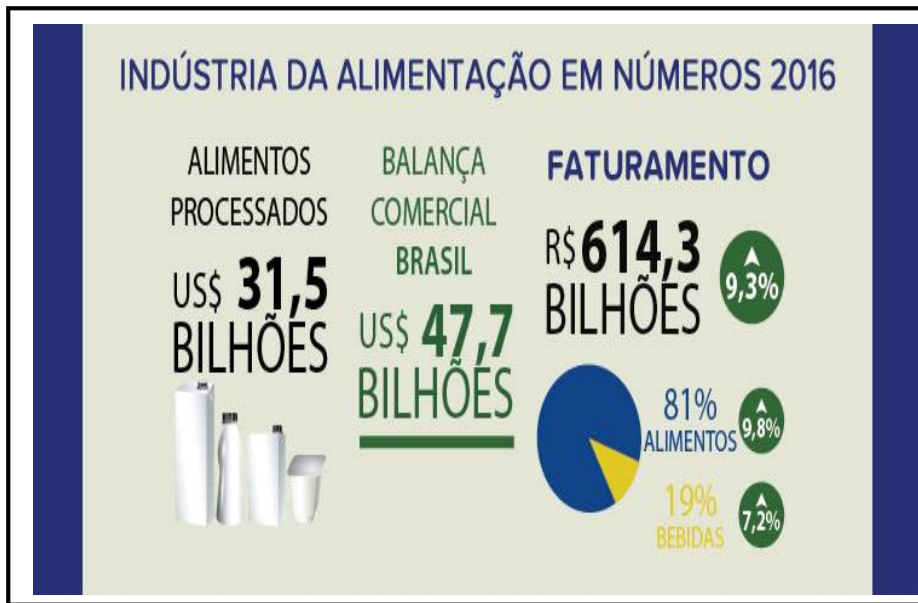
Em relação à disputa por *market share*, destacam-se como variáveis estratégicas maciços investimentos em *marketing* e controle de canais de distribuição. Dada a relativa homogeneidade de cervejas e refrigerantes, o poder de fixação de preços se dá via construção de marcas fortes. As principais empresas brasileiras destacam-se nesse quesito, com marcas bem consolidadas em seu portfólio (BNDES, 2015).

O sistema de distribuição, dadas as dimensões continentais do Brasil, representa um fator de competitividade crucial para os grandes *players*. Atualmente o modelo de distribuição usual consiste em centros próprios de distribuição direta, que atendem a importantes clientes nas grandes regiões urbanas, e contratos com empresas terceirizadas, que dão capilaridade ao sistema”, enquanto os pequenos fabricantes regionais concentram suas vendas em supermercados próximos de suas unidades industriais (BNDES, 2015).

#### **1.4.2 Setor de alimentação**

O setor de alimentação no Brasil é crescente e, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2017), registrou um faturamento de R\$ 529,6 bilhões em 2016, sendo que uma das expoentes desse segmento é o mercado de refeições coletivas e das cozinhas industriais. O faturamento nominal do setor cresceu 9,3% em relação a 2015, e fechou o ano com R\$ 614,3 bilhões, como ilustra a Figura 1, a seguir:

Figura 1 Indústria da alimentação em números 2016



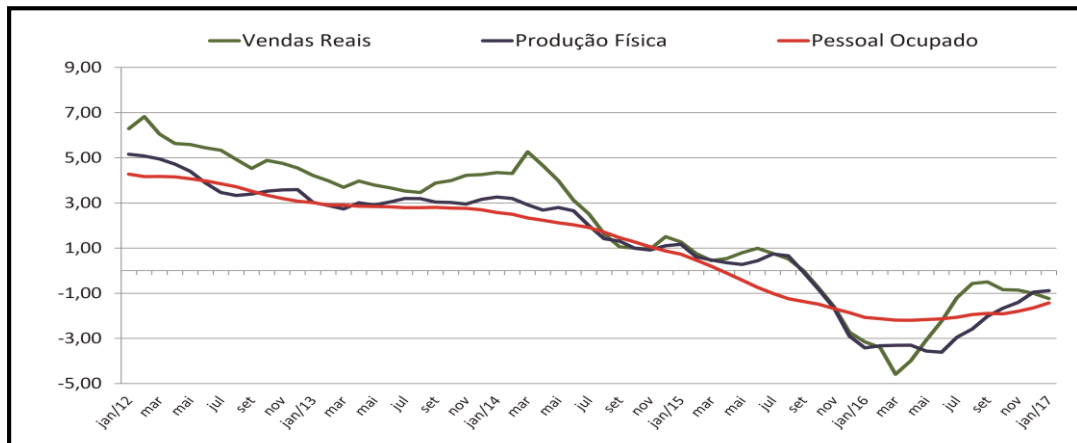
Fonte: ABIA (2017)

As exportações mantiveram crescimento em 2016 e fecharam em US\$ 36,4 bilhões, contra US\$ 35,2 bilhões em 2015. A participação do setor de alimentos e bebidas no saldo da balança comercial brasileira foi muito significativa. Em 2016, o setor contribuiu com saldo de US\$ 31,5 bilhões para o superávit total da balança comercial do País, que foi de US\$ 47,7 bilhões (ABIA, 2017).

De acordo com a pesquisa conjuntural da ABIA (2017), a produção teve queda de 0,96%, melhor do que o índice de 2015, que ficou em - 2,9% na produção. As vendas reais também apresentaram melhora e foram de -2,73% para -0,63%. Em 2017, o setor deve voltar ao terreno positivo. Para a produção física, em volume, espera-se um crescimento entre 0,6% e 1,2%. Nas vendas reais, entre 0,7% e 1,5%. As exportações devem variar de US\$ 37 a US\$ 40 bilhões.

A relação entre vendas reais, produção física e mercado de trabalho é ilustrada no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 Relação indústria A&amp;B e mercado de trabalho



Fonte: ABIA (2016)

De acordo com estudo do Banco Nacional e Desenvolvimento Social (2015), o setor de Alimentos é um dos setores mais dinâmicos tanto da economia brasileira quanto internacional.

Observa-se a ampliação do faturamento do setor, que tem crescido mais que o Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. A previsão do investimento específico para a indústria de alimentos no período 2015-2018 totaliza R\$ 49 bilhões (BNDES, 2015)

As principais forças das empresas brasileiras de alimentos incluem: a) a existência de algumas marcas nacionais já consolidadas; b) a expansão recente de em especial do setor de carnes para o exterior e c) a existência de um mercado consumidor amplo e em expansão (BNDES, 2015).

Verificam-se igualmente algumas fraquezas do setor. O menor porte da maioria das empresas nacionais em relação às estrangeiras não só as torna alvos de aquisição por essas empresas como também impacta seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de construção de marcas fortes. Além disso, a baixa integração com os institutos de pesquisa representa uma fraqueza do setor (BNDES, 2015).

Devido ao peso dos impostos de importação e à perecibilidade dos produtos alimentícios, especialmente os refrigerados não congelados, o mercado brasileiro de alimentos é atendido, em sua grande parte, por firmas nacionais e estrangeiras instaladas no Brasil. Além da já mencionada presença de empresas estrangeiras no fornecimento de máquinas e equipamentos à indústria, a indústria de alimentos brasileira é



importadora líquida de alguns insumos agroindustriais, como trigo (e farinha de trigo), leite em pó e cacau (BNDES, 2015).

Quanto à geração de empregos, a indústria de alimentos gera empregos e renda em pequenas cidades, contribuindo para a fixação da população nessas localidades. Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2013 (BRASIL, 2014), a indústria de alimentos e bebidas foi responsável por 1,9 milhão de empregos formais diretos nesse ano (quase 4% do total dos empregos formais).

Ressalte-se que as oscilações dos preços do setor provocam impacto no índice de inflação, uma vez que o item Alimentos e Bebidas corresponde a 24,8% da composição do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) (BRASIL, 2014).

## **1.5 Alimentação fora do lar**

Um terço do orçamento do brasileiro destina-se à alimentação fora do lar, em bares e restaurantes. Isso se deve aos novos hábitos de consumo do brasileiro, cujo estilo de vida incorporou o hábito de comer fora de casa. Entre as razões para essa mudança, citem-se o crescimento da renda, a maior presença da mulher no mercado de trabalho e o aumento do custo de contratar empregadas domésticas (ABRASEL, FISPAL/*FOOD SERVICE*, 2016).

A busca incessante do consumidor por gastar menos tem pressionado o setor a se reinventar, em busca de maior produção a menor custo, por meio de automação e qualificação de mão de obra, além de melhorias de processos. Esse esforço inclui a terceirização de restaurantes (ABRASEL, FISPAL/*FOOD SERVICE*, 2016).

### **1.5.1 Restaurantes terceirizados em hotéis**

Machado et al. (2007) definem terceirizar como o ato de transferir a especialistas as atividades que não fazem parte do negócio essencial da empresa.

Segundo Martins (2005), o processo de terceirização corresponde a uma estratégia na forma de administração das empresas, com o objetivo de organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial.

Considerada uma tendência atual e irreversível das organizações, a terceirização constitui uma ferramenta para alcançar maior produtividade, elevar o nível de qualidade e reduzir custos. Sua adoção exige avaliação correta tanto dos aspectos

relacionados a custos quanto aqueles relacionados a legalidade e satisfação dos envolvidos, quer sejam sócios ou acionistas, direção ou empregados e clientes (MACHADO et al. ,2007).

Realizar pesquisa de clima organizacional e identificar as necessidades, atitudes e opiniões dos colaboradores é fator chave para aumentar a produtividade da empresa. É essencial que a contratante e a prestadora de serviços fiquem atentas ao relacionamento que essa estabelece com seus funcionários, já que se estes estiverem satisfeitos, o serviço tende a ser prestado com a qualidade desejada (MACHADO et al. ,2007).

A implantação da terceirização traz vantagens e desvantagens. De acordo com Martins (2005), melhorar a qualidade do produto ou serviço vendido e a produtividade constitui a principal vantagem.

Dentre as vantagens apontadas na terceirização, destacam-se: a) maior competitividade; b) busca da qualidade; c) agilidade das decisões; d) maior lucratividade e crescimento e e) menor custo, com substituição de custos fixos por variáveis.

O setor de alimentos e bebidas utiliza-se igualmente da terceirização como estratégia competitiva. De acordo com a GRSA Soluções Empresariais (2017), empresa especializada em alimentação fora do lar, os principais benefícios da terceirização incluem: a) redução de custos; b) foco no *core business* da empresa; c) *know-how* e alinhamento às normas de higiene, saúde e segurança; d) profissionais especializados em serviços de alimentação; e) aprimoramento da qualidade nas refeições; f) melhoria no *layout* do restaurante e apresentação das refeições; g) aumento da satisfação dos consumidores e h) investimento em adoção de novas tecnologias.

O êxito da terceirização pressupõe colaboradores motivados. Assim, as empresas buscam valorizar o comprometimento das pessoas. A motivação pode ser influenciada pelo clima organizacional, de acordo com Gil (2001). Os empregados podem não estar plenamente satisfeitos com seu salário, mas, se ao chegarem à empresa concordam com seus objetivos, sentem-na como um lugar agradável e veem seus chefes como pessoas sensatas, ficam motivados e isso faz com que superem os obstáculos mais facilmente.

Castelli (2007) informa que a hotelaria é uma indústria de serviços com características organizacionais próprias. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem e alimentação.

As empresas que atuam no ramo de hotelaria, assim como as demais, lutam diariamente pela sobrevivência. Para que esta ocorra, é necessário que a empresa seja competitiva, logo deve buscar a qualidade de seu serviço fazendo uso de ferramentas administrativas disponíveis, com destaque para a terceirização (CASTELLI, 2007).

Luca (2016) informa que a terceirização dos serviços de alimentação “tem sido uma crescente tendência e se tornou parte do planejamento das empresas que entendem que estratégia inteligente é focar na qualidade do seu *core business*”.

A alimentação envolve cuidados com higiene, saúde e qualidade de vida. Assim, uma empresa hoteleira que pretende oferecer boas refeições prefere terceirizar este serviço, confiando sua área de alimentação a quem entende do negócio e proporciona atendimento personalizado, agilidade, serviço com qualidade e ganho de produtividade (LUCA, 2016).

Freitas (2017) aponta exemplos de terceirização de restaurantes em hotelaria. Um deles é Golden Tulip Paulista Plaza (SP) que, em média, recebe do restaurante terceirizado *All Seasons* 10% da receita bruta.

Segundo Freitas (2017), o restaurante contribui em 80% na sua captação de eventos, que são definidos por vários fatores: localização, espaço de evento dentro do hotel, serviços e qualidade da alimentação.

O hotel *Slaviero Executive Jardins*, de São Paulo (SP), tem parceria com o restaurante Mediterrâneo Jardins. O sucesso da terceirização se deve à dedicação exclusiva do restaurante a Alimentos e Bebidas, permitindo que o hotel mantenha o foco em hospedagem, trazendo melhor produtividade e qualidade aos serviços (FREITAS, 2017).

Nessa parceria, outro fator do sucesso é o entrosamento entre hotel e restaurante terceirizado. Na realização de eventos, os hóspedes não percebem tratar-se de diferentes empresas trabalhando juntas. O restaurante é flexível e sempre que necessário se dispõe a se adaptar às necessidades do evento, com a ampliação do espaço, a mudança de layout e inclusão de mesas, acrescenta Freitas (2017).

Em todos os casos, a busca por qualidade nos serviços hoteleiros por meio da terceirização de restaurantes indica a relação entre empresas e funcionários que, bem treinados e motivados, estabelecem pontes de sucesso entre a empresa e o cliente externo. É o que se vê a seguir, ao discutir aspectos do *Endomarketing*.

## 2 ENDOMARKETING E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

A origem da palavra trabalho, de acordo com Brum (2003, p.13), “vem do latim “tripalium”, cujo significado é “três paus”. E três paus, há muito tempo atrás, era um instrumento de tortura. Talvez esteja aí o motivo pelo qual ainda existem pessoas que encaram o trabalho como sinônimo de “tortura”.

Essa visão contraria a de Kotler (2000, p.63), para quem:

[...] uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes, que leva a negócios mais regulares, que levam a maiores taxas de crescimento e lucro, que levam a um alto nível de satisfação de acionistas, que leva a mais investimentos e assim por diante. Esse é o círculo virtuoso que significa lucros e crescimento.

A importância dos colaboradores para as empresas com o uso de estratégias de *Endomarketing* é o foco desta pesquisa, porque, na atualidade, trabalho e satisfação constituem uma relação possível e necessária para garantir a perenidade das empresas. Brum (2003, p. 14) acredita que “a felicidade completa somente pode ser alcançada se houver equilíbrio nos ambientes pessoal e profissional”.

Dessa forma, nesta parte do trabalho, a pesquisa apresenta as teorias que envolvem a visão estratégica de Marketing voltada para o público interno das empresas, conhecida como *Endomarketing*.

O setor de alimentos e bebidas, em grande parte, está inserido no setor de serviços, definido por Kotler (2000, p. 448): “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto [...]”.

Sabe-se que, no setor de serviços, o componente humano é um dos principais fatores diferenciadores no relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Desse modo, pensar no bem-estar dos colaboradores para que sua satisfação seja refletida em um bom atendimento constitui estratégia fundamental para o sucesso das empresas do setor.

## 2.1 Origem e conceito de *Endomarketing*

*Endomarketing* surge como uma ferramenta para auxiliar nos esforços de *Marketing* de uma organização a partir da mobilização de seu público interno. Farias (2010) destaca que *Marketing* Interno é usado para descrever a aplicação do *Marketing*, de maneira interna, dentro da organização.

Bekin (2004) propõe levar o *Marketing* para dentro da empresa, utilizando o *Endomarketing* para comunicar os objetivos da empresa e alinhá-los aos empregados. Infere-se que *Endomarketing* é a ação organizada e sistematizada de uma empresa com o objetivo de usar as modernas estratégias de *Marketing* voltadas para seu público interno para se relacionar com o público externo e satisfazer suas necessidades e desejos. Trata-se de uma forma de compreender que uma organização possui não apenas clientes externos, mas também internos, os quais devem ter seus anseios contemplados pelas políticas da empresa.

Meira e Oliveira (2014) explicam que o termo *endo* provém do grego e significa “ação interior ou movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, *Marketing* para dentro. É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam a ação para o mercado interno da empresa.

Em tempo, cabe destacar que, quando se pensa em *Marketing*, trata-se das ações incorporadas pelas empresas no sentido de entregar valor aos seus consumidores, ou como o conceito mais usual é, segundo Oliveira (2007), a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, ou ainda, conforme a *American Marketing Association* (AMA, 2016): “*Marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral”. (Tradução livre do autor)

Tais ações de *Marketing* são voltadas para o público interno das empresas e organizações, a fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente (BEKIN, 2004). Nessa concepção, as empresas devem ter foco em seus clientes internos para que possam entregar valor aos seus clientes de forma superior a seus competidores de mercado.

Bekin (2004) acrescenta que essas ações gerenciadas de *Marketing* são eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Brum (2003, p. 55) utiliza a expressão *endomarketing* como a ação de:

[...] dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente [...] um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário.

É interessante destacar que, na visão de Brum (2003), o *Endomarketing* visa proporcionar bem-estar a seus clientes internos, proporcionando formas de melhorar suas potencialidades pessoais e profissionais.

Em complemento aos conceitos apresentados, Sorio (2006) conceitua *Endomarketing* como “uma das mais novas áreas da administração [...] como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado”.

Trata-se de uma visão sistêmica da organização, compreendendo que todos os seus componentes estão interligados, influenciando-se com o intuito de potencializar esse relacionamento com foco em seus colaboradores internos.

Para Sorio (2006), "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente externo, pois significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e preocupado com seu desempenho. É a percepção estratégica de que o primeiro cliente de uma empresa são os próprios funcionários que, se não estiverem convencidos da qualidade dos produtos e serviços da empresa, dificilmente conseguirão convencer os clientes de tais pressupostos.

## **2.2 Objetivos do *Endomarketing***

Após conceituar *Endomarketing*, bem como os elementos do *Marketing* Interno, cabe, nesta parte do trabalho, entender seus objetivos estratégicos para um melhor entendimento de como seu uso em empresas do setor de alimentos e bebidas pode garantir uma melhor entrada de informações nos sistemas de ERP e assim, garantir uma maior eficácia das decisões corporativas.

Sorio (2006) considera que o *Endomarketing* busca adaptar estratégias e elementos do *Marketing* tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

Isso quer dizer que um dos objetivos principais das estratégias de *Endomarketing* consiste em um planejamento estratégico visando aplicar as mesmas estratégias usadas para os clientes externos tendo como foco seus clientes internos.

Partindo do pressuposto de que as estratégias voltadas para os clientes externos requerem um planejamento sistematizado tendo como foco resolver problemas pontuais de seus consumidores finais, com o *Endomarketing* deve ocorrer a mesma situação, ou seja, um planejamento tendo como objetivos principais seus clientes internos.

Meira e Oliveira (2014) consideram que o *Endomarketing* tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Essa visão propicia melhoria tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho. Desse modo, trata-se de um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

Entende-se que os processos organizacionais contemplam mais que o relacionamento externo e que os clientes internos devem ser geridos de forma estratégica visando atingir, da melhor forma possível, os objetivos organizacionais, bem como os objetivos pessoais de cada um de seus colaboradores.

Bekin (2004) aponta como característica preponderante do *Endomarketing* o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Esse processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa.

Cabe destaque para a expressão “processo permanente”, indicadora de que as estratégias de *Endomarketing* devem ser constantes, devem fazer parte da cultura da empresa e de seu cotidiano. Indica igualmente que tais estratégias devem conferir dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, um dos pontos mais importantes para garantir a qualidade das informações inseridas nos sistemas de informação em empresas do setor de alimentos e bebidas.

Meira e Oliveira (2014) explicam que o *Endomarketing* busca três objetivos básicos: a) geral: manter os funcionários motivados, conscientes sobre os clientes e bem orientados; b) estratégico: criar entre os funcionários um ambiente interno propício para o atendimento dos clientes e c) tático: “vender” campanhas de serviços e esforços de marketing aos funcionários – o primeiro mercado da empresa – via programas de treinamento.

### 2.3 Importância do capital humano

Tendo em vista o entendimento das empresas da importância dos colaboradores no sentido de agregar valor a seus consumidores, é fundamental destacar a importância do capital humano para as organizações, principalmente as prestadoras de serviço, cujos colaboradores representam o principal elo de relação com os consumidores.

De acordo com Paternostro Neto (2010, p.18), o ambiente empresarial passou por diversas modificações, dentre as quais se destaca:

[...] a mudança da visão do valor do capital humano nas organizações, não mais visto como uma mão de obra necessária para operação, mas como parte integrante e fundamental da estrutura e do crescimento sustentável das empresas. Essa valorização observada no impacto do capital humano sobre o valor e o sucesso das empresas fez surgir, a necessidade de planejar as novas formas da gestão das pessoas.

O mundo dos negócios passa por transformações direcionadas para um mercado altamente competitivo e globalizado. Tais transformações, segundo Longo (2007), prendem-se a uma série de aspectos, associados às relações de trabalho entre as quais se destacam: a) transição da visão que priorizava a uniformidade e a padronização para ênfase na diversidade e na flexibilidade; b) necessidade de atrair, reter e motivar não apenas a mão de obra operacional, mas, sobretudo, pessoas qualificadas e capazes de gerar vantagem competitiva, o que torna a gestão bem mais complexa; c) os paradoxos do mercado globalizado, como a presença simultânea de desemprego e excesso de vagas para mão de obra qualificada; d) reordenação do tempo de trabalho e a flexibilização da jornada; e e) o aumento da diversidade nas organizações resultante, especialmente, da globalização.

Infere-se que o capital humano engloba capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, acrescidos de criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, proatividade, competência, entre outros elementos. Desse modo, o valor do capital humano é percebido quando a empresa faz uso do que as pessoas sabem e quando reúne mais pessoas com informações úteis a serem disponibilizadas à organização.

Ponchirolli (2000) defende que as organizações precisam perceber que os seres humanos em seu trabalho não são pessoas movimentando ativos, pois eles



próprios são ativos que devem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação.

Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual (LIMA, URBINA, 2002). Percebe-se que, nesse novo paradigma, a valorização do humano está emergindo a cada ano que passa na forma de capital humano.

Ponchirolli (2000, p. 3) defende que, “entre a formação de alianças como estratégias de competitividade, o papel da tecnologia e de sua transferência, o paradigma de redes, o Capital Humano é essencial quando analisado como elemento estratégico para a competitividade da organização neste contexto atual.

Ponchirolli (2000, p. 39) acrescenta que:

[...] por meio da consideração do capital humano como elemento estratégico, as organizações podem não apenas superar problemas que de outra forma seriam considerados intransponíveis, mas também adquirir as competências centrais complementares necessárias a sua sobrevivência.

Pesquisa Delphi RH 2010 (PATERNOSTRO NETO (2010, p. 19) apontou “os maiores desafios o alinhamento da gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais, bem como o alinhamento de pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais como os itens que receberam o maior grau de prioridade durante a última década”.

Outra tendência assinalada por Paternostro Neto (2010, p.23) indica:

Deslocamento do eixo de poder. O poder deixa de ser só do empregador e passa também a ser do colaborador (indivíduo/pessoa), e isso muda a forma pela qual as organizações atraem, retêm, motivam e desenvolvem os indivíduos, buscando entender e satisfazer às necessidades individuais e adequando os seus processos e programas focando cada vez mais nas necessidades individuais de conhecimento, habilidades e de comportamento.

Essa tendência reorienta a centralização de decisões e a rígida hierarquia organizacional passíveis de bloquear iniciativas de melhorias, seja em qualidade, preço e flexibilidade ou nas próprias relações de trabalho, como aponta Ponchirolli (2000).

Meira e Oliveira (2014) consideram que a valorização do capital humano é uma necessidade das empresas que desejam crescer, conquistar mercados ou garantir sua sobrevivência.

Para os autores:

[...] vivemos um momento no qual o “homem” deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade (MEIRA e OLIVEIRA, 2014, p. 5).

Nesse contexto, o *Endomarketing* é o processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional, de forma que exista uma integração lógica entre os objetivos da empresa e o dos colaboradores.

Bekin (2004) cita instrumentos do processo de motivação: a) chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade; b) valorização do indivíduo dentro de seu grupo; c) integração baseada nos valores e objetivos da empresa; d) reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; e) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; f) criação de um ambiente de interação dentro da empresa; g) envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; h) estímulo à iniciativa e à atitude criativa; i) delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida e j) remuneração adequada.

Infere-se que parte da atenção dedicada ao pessoal relaciona-se ao conceito de *Endomarketing* que os visualiza como clientes internos e suas tarefas como produtos internos. Toda organização precisa vender as tarefas aos funcionários antes de vender seu serviço aos clientes externos. Em outras palavras, satisfazer às necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes externos.

## 2.4 A importância da comunicação interna

Quando se pensa em *Endomarketing*, um dos pontos importantes que deve ser evidenciado no momento de satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes internos é a comunicação, visto que a melhoria da comunicação interna conduz a uma melhor integração entre a empresa e seus colaboradores, de acordo com Fröhlich e Grimm (2016).

Mendes (2004) explica que a organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores, pois a comunicação abastece a motivação. Os canais de relacionamentos e comunicação geram compromissos e resultados, mas a transparência na comunicação é que garante a construção da credibilidade nos relacionamentos.

A partir das palavras de Mendes (2004), pode-se entender que um processo estratégico de comunicação interna conduz a um processo de motivação, visto que o conhecimento dos objetivos, da missão, dos valores e da cultura da empresa os torna integrantes dos processos organizacionais.

Kunsch (2006) pondera que as organizações necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação para enfrentar todos os desafios da complexidade contemporânea.

É indispensável uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades dos públicos para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos. Dentro das organizações, a comunicação organizacional representa uma área abrangente e complexa que vai além da simples transmissão de informação. Para isso, é necessário considerá-la nas suas dimensões humana, instrumental e estratégica.

Kunsch (2007) defende que a comunicação é parte inerente à natureza das organizações que são formadas por seres humanos que se comunicam entre si, viabilizando o sistema funcional por meio de processos interativos. Essa é a condição para que consigam sobreviver e atingir seus objetivos num contexto de diversidades e de transações complexas.

Do ponto de vista estratégico, a comunicação integra a gestão das empresas como fator de resultados e agrega valor à organização. A informação é uma responsabilidade da empresa. Para Kunsch (2006), trata-se de um processo vertical, uma

vez que toda informação é decorrente de uma decisão, tomada pela direção da empresa. Desse modo, a informação é uma responsabilidade da direção e deve ser concebida no topo da pirâmide organizacional.

Com base no posicionamento de Kunsch (2006), pode-se entender que a comunicação organizacional é um processo vertical apenas no sentido de alimentar a organização com as informações necessárias para seus colaboradores.

Nesse sentido, Meira e Oliveira (2014) comentam que, na maior parte das empresas, houve um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Ainda hoje o envolvimento maior se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências). A base da pirâmide, constituída por supervisores e funcionários comuns continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total.

Das palavras de Meira e Oliveira (2014), infere-se que um dos problemas internos das nas empresas é a falta de comunicação adequada que conduz a um menor engajamento dos colaboradores na base da pirâmide. Trata-se de um dos grandes problemas da empresa, visto que é esse nível da organização que envolve o relacionamento com os seus clientes, ainda mais quando se pensa em empresas prestadoras de serviço como aquelas do setor de alimentos e bebidas.

Para Meira e Oliveira (2014), as reações negativas constatadas na base da pirâmide procedem da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que se utilize de instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim, ou seja, os problemas constatados na base da pirâmide podem ser, entre outros fatores, decorrência da falta de comunicação nas empresas.

Brum (2003) reconhece que, na maior parte das vezes, a empresa tem dificuldade de se comunicar com as pessoas que nela trabalham. Mais do que isso, a dificuldade está no fato de não conseguir trabalhar a comunicação como “ação de tornar comum”, compartilhando ideias e ideais com os empregados.

Fröhlich e Grimm (2016) consideram que, na atual complexidade do ambiente de negócios, a comunicação e a cooperação no trabalho são cruciais para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Desse modo, *Marketing interno* pode ser uti-

lizado como uma estratégia inovadora empregada para melhorar o fluxo de informações entre departamentos e aumentar a satisfação dos funcionários e, consequentemente, a satisfação do cliente.

#### **2.4.1 Comunicação interna e *Endomarketing***

Meira e Oliveira (2014) consideram o *Endomarketing* uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Algumas organizações reconhecem que a informação é o produto da Comunicação Interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com seus empregados. Por essa razão, decidem implementar um programa de *Endomarketing* com o intuito de fazer fluir a informação internamente.

Mishra (2010) afirma que o *Endomarketing* tem como objetivo obter empregados motivados e conscientes da importância do cliente para prestar um serviço de excelência. Os funcionários motivados são cruciais para o sucesso de uma empresa. Muito importante que em primeiro lugar o empregado entenda o cliente interno e, em segundo lugar, a necessidade organizacional de satisfação o cliente interno para que desta forma esteja melhor preparado para atender o cliente externo.

Nesse contexto, Cerqueira (2002, p.52) enfatiza que *Endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”, tendo em vista a importância da comunicação para a motivação dos colaboradores para atingir os objetivos da empresa e tornar os colaboradores internos parceiros dos objetivos organizacionais conscientes de seu papel como fator principal do processo produtivo.

Para Brum (2005, p.52) “a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa”. Isso quer dizer que com o adequado gerenciamento das informações dentro da empresa possibilita um melhor alinhamento organizacional e permite aos colaboradores uma maior compreensão do que se espera de sua função, bem como o seu desempenho dentro das funções a ele atribuída.

Por outro lado, a falta de informação clara gera reclamações ou insatisfação de funcionários. Bekin (2004) apresenta aspectos fundamentais para se cultivar um

ambiente onde o empregado é o primeiro cliente relacionados à informação e comunicação que levam à motivação, e conseqüentemente, ao processo de satisfação dos empregados:

- a) alta direção da empresa empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- b) gerência com capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- c) conhecimento disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
- d) funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
- e) funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- f) treinamentos constantes, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
- g) processos de avaliação transparentes, informando corretamente o funcionário;
- h) processo permanente de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
- i) processo de comunicação em 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas e
- j) atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Não há unanimidade na equivalência entre *Endomarketing* e comunicação interna. Seguem-se as considerações sobre eventuais diferenças entre os termos.

#### **2.4.1.1 Diferenças entre *Endomarketing* e comunicação interna**

Brum (2003) considera que Comunicação Interna e Endomarketing não são a mesma coisa, embora os termos possam ser utilizados com o mesmo fim e esclarece que, quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de uma circular, impressa num papel timbrado, que passa por todas as pessoas e, depois é afixada no mural, juntamente com outros materiais, está fazendo Comunicação Interna.

Por outro lado, se a decisão da empresa é transformada em informação e repassada por meio de um cartaz colorido, com ilustrações motivadoras e colocado em um Jornal de Parede, está fazendo *Endomarketing* (BRUM, 2005).

Infere-se que a principal diferença reside na finalidade de motivar além de informar, pois uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados. A Comunicação Interna comunica fatos. O *Endomarketing* também cria fatos para comunicar, porém vai além da comunicação no sentido de tentar motivar os seus colaboradores para atingir os objetivos da organização, isso quer dizer que, enquanto um comunica, o outro além de comunicar, motiva os colaboradores (BRUM, 2005).

Ressalte-se que as duas áreas são feitas para o público interno. Enquanto a comunicação interna envolve processos de informação, o *Endomarketing* trabalha o incentivo e a interação entre colaboradores e empresa.

Depreende-se, das palavras de Brum (2005), que a comunicação interna informa aos colaboradores as ações da empresa, seu funcionamento, sua missão, visão e valores, com o objetivo de integrar equipes e indivíduos produzindo fluxo colaborativo dentro da organização. Restringe-se a informar novas ações, estratégias, objetivos e metas de trabalho.

Persona (2010) considera que Comunicação interna é um termo mais genérico que envolve todas as ações de comunicação dentro de uma empresa. O *Endomarketing* é o *Marketing* voltado para dentro, para a própria equipe, por meio de ações semelhantes às do Marketing convencional aplicadas para levar os colaboradores a incorporar a visão, missão e valores da empresa, sua filosofia, produtos e serviços.

É possível trabalhar tanto o *Endomarketing* quanto a comunicação interna em uma empresa apesar de suas particularidades, considerando-se que toda ação de *Marketing* e, portanto, de *Endomarketing*, começa com uma ação de comunicação (PERSONA, 2010).

Meira e Oliveira (2014) utilizam os dois termos como sinônimos e constatam que o conceito de *endomarketing* envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

Depreende-se que existe uma complementação das ações. O *Endomarketing*, em seu papel de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos utiliza estratégias de comunicação para engajar os colaboradores nos processos internos da

empresa e, desse modo, garantir uma melhor eficácia das ações direcionadas ao público externo.

Nesse sentido a comunicação torna-se uma estratégia que proporciona um maior engajamento dos colaboradores dentro da empresa, por meio do maior conhecimento do que se espera de cada colaborador e de seu papel estratégico na empresa.

## **2.5 Planejamento estratégico e tecnologia**

Queiroz (2003, p. 10) afirma que “a implementação crescente de novas tecnologias em todos os setores da economia aumentou o grau de complexidade organizacional e, como resultado, fez emergir novos desafios para as empresas e seus membros”.

Albertin (2001) pondera que o papel da TI engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação, seja dentro de seu processo produtivo ou no relacionamento das empresas com o seu mercado.

Nesse novo ambiente, empresas de vários setores têm considerado imprescindível realizar significativos investimentos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nessa tecnologia (ALBERTIN, 2001).

Palma (2008) esclarece que a área de Tecnologia precisa estar diretamente envolvida com a área de negócios, para poder participar e estar junto da estratégia da empresa. Da mesma forma, a área de negócios deve obter informações claras e transparentes vindas do setor de tecnologia. Isso quer dizer que os gestores necessitam pensar a tecnologia como uma forma de agregar valor ao processo produtivo da empresa, agregando valor aos mesmos com o objetivo de criar e manter diferenciais competitivos para a empresa dentro de seu processo produtivo.

Palma (2008) acrescenta que a área de tecnologia da informação TI está diretamente envolvida com o Negócio, conhecendo os objetivos da organização e compartilhando com transparência suas atividades e objetivos (ligados aos objetivos do negócio)”, é o ato de pensar a tecnologia como parte integrante do negócio, melhorando processos, desenvolvendo produtos ou formas de comunicação, seja dentro ou fora da empresa.



Palma (2008) também destaca que, ao compartilhar custos e riscos e tomar decisões conjuntas, as duas áreas apresentam benefícios, entre eles: a) maior valor agregado (entrega de valor) aos serviços e produtos oferecidos pela empresa; b) estímulo ao posicionamento competitivo da empresa; c) uso otimizado dos recursos e d) custos mais baixos.

Laurindo, Shimizu, Carvalho & Rabechini Jr.(2001, p.160) afirmam que:

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização” [...] a visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais.

Porter (2000, p.1) entende estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Laurindo et al. (2001) enfatizam que empresas com vantagem competitiva sustentável integram várias atividades dentro do seu negócio: *Marketing*, serviços, projetos, atendimento ao cliente. Todas essas áreas são consistentes, interconectadas e se reforçam mutuamente. Para chegar a essas propriedades complementares entre as atividades, as organizações utilizam-se da tecnologia da informação para estabelecer e aprimorar canais de troca de informação e integrar ações em um contexto mais amplo).

Esse conjunto de atributos pressupõe uma Governança de TI que, para Cedraz:

[...] é o conjunto estruturado de políticas, normas, métodos e procedimentos destinados a permitir à alta administração e aos executivos o planejamento, a direção e o controle da utilização atual e futura de tecnologia da informação, de modo a assegurar, a um nível aceitável de risco, eficiente utilização de recursos, apoio aos processos da organização e alinhamento estratégico com objetivos desta última. Seu objetivo, pois, é garantir que o uso da TI agregue valor ao negócio da organização.” (Voto do Ministro Relator – Acórdão 2.308/2010 – Plenário)

A boa governança melhora a tomada de decisão e o desempenho da TI. Formular a governança consiste em fazer com que as pessoas certas tomem as decisões de TI e monitorem seu desempenho. A boa governança dá poderes decisórios às pessoas certas mesmo quando as necessidades mudam “

Weil e Ross (2005, p. 60) informam que:

Nós utilizamos arquétipos políticos (monarquia, etc) para descrever as combinações de pessoas que têm direitos decisórios ou contribuem para a tomada de decisões. Um desses seis arquétipos [...] poderia descrever como sua empresa toma uma ou mais das cinco decisões-chave de TI ou contribui com os tomadores de decisão.

Seguem-se as características de cada arquétipo na visão de Weil e Ross (2005):

- a) monarquia de negócio: os altos executivos de negócios tomam decisões de TI que afetam a empresa como um todo. Tipicamente, as monarquias de negócios aceitam contribuições de muitas fontes para as decisões-chave;
- b) monarquia de TI: profissionais de tecnologia da informação tomam as decisões de TI;
- c) feudalismo: baseia-se nas tradições da Inglaterra feudal, onde os príncipes e as princesas ou os cavaleiros por eles escolhidos, tomavam suas próprias decisões otimizando suas necessidades locais;
- d) federalismo: modelo tem com longa tradição nos governos. Arranjos federalistas tentam equilibrar as responsabilidades e cobranças de múltiplos órgãos de governo, como país e estados.
- e) duopólio de TI: as decisões representam um consenso bilateral entre executivos de TI e algum outro grupo e
- f) anarquia: tomada de decisões por indivíduos ou pequenos grupos com base somente em suas necessidades locais.

Nesse contexto, insere-se a gestão empresarial integrada – *Enterprise Resource Planning (ERP)*, apresentada no tópico a seguir.

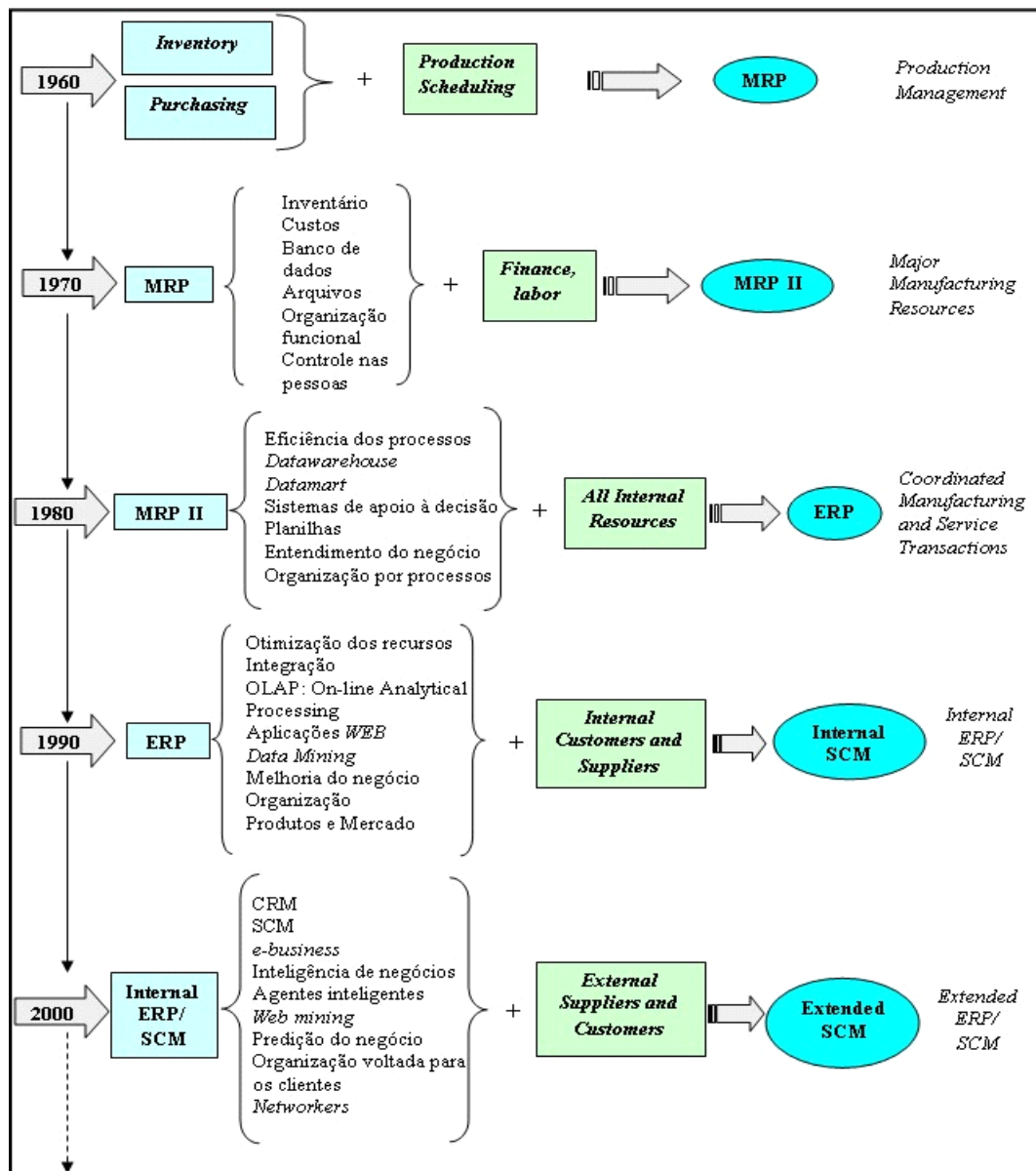
### **2.5.1 Enterprise Resource Planning (ERP)**

De acordo com Oliveira (2006), a implantação de sistemas integrados a partir das últimas décadas do século XX tornou-se um ícone de competitividade no cenário empresarial. O surgimento desses sistemas representou um importante avanço tecnológico com vistas a aprimorar e elevar o desempenho organizacional, oferecendo às empresas maior eficiência e sustentabilidade ao negócio.

Em termos da aplicação e surgimento dos ERPs, no início dos anos 1960, surgiu o *Material Requirement Planning (MRP)*, sistema ligado ao planejamento e controle da produção, renovado nos anos 1980 por meio da criação do *Manufacturing*

*Resources Planning* (MRP-II), que incorporou funções, minimizando custos, perdas, tempo de atendimento ou maximizando resultados da produção, econômicos e financeiros. A união da evolução do MRPII ao crescimento da presença do modelo industrial japonês, notadamente o *just-in-time*, levou ao ERP dos anos 1990 (OLIVEIRA, 2006). A Figura 2 demonstra a evolução dos sistemas integrados de gestão:

Figura 2 **Evolução dos sistemas de gestão**



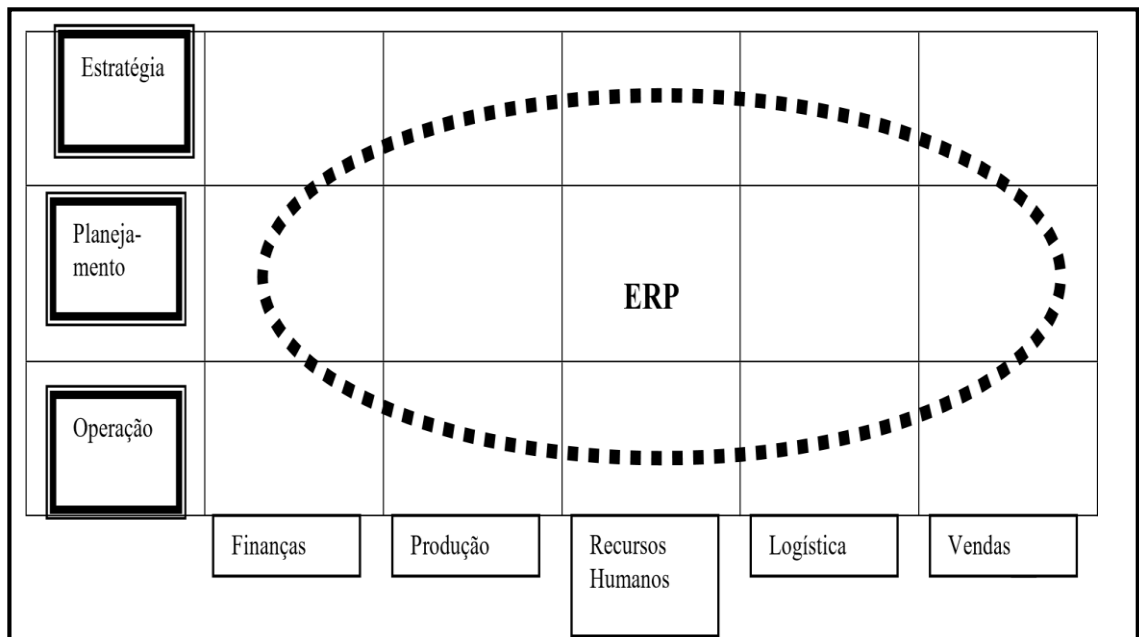
Fonte: Fiorin e Periotto (2004)

O sistema ERP é uma tecnologia que visa gerar as informações a partir do ambiente empresarial, composto por diversos setores, funções e departamentos onde estão dispersos os dados das transações operacionais. A integração, no sentido de

agregar valor as empresas e construir diferenciais competitivos pode ser vista sob uma perspectiva funcional, relacionado às principais áreas departamentais de uma empresa e os seus consecutivos subsistemas como financeiro, contábil, produção, *Marketing* entre outros, e sua interligação sistêmica (OLIVEIRA, S., 2007).

Jamil (2001) explica que os Sistemas de Gestão Integrada Empresarial (SIGE), conhecidos também por ERP, podem ser compreendidos como um conjunto de módulos e sistemas que visam a formar, a partir de ambientes transacionais padronizados e desagregados, um conjunto de ferramentas para suporte à decisão com integração dos acervos de dados daqueles ambientes, padronizando seu acesso e implantação. A Figura 3, a seguir, demonstra a visão integrada do ERP:

Figura 3 – Visão integrada fornecida pelo ERP



Fonte: Fiorin e Periotto (2004)

Fiorin e Periotto (2004) explicam tratar-se de uma ferramenta que se concentra nos diferentes aspectos do funcionamento de uma empresa, atribuindo importância à relação cliente/serviço. Esse recurso procura harmonizar os serviços dentro da empresa, propiciando uma interação forte e eficiente, possibilitando a redução de custos, eliminando retrabalho, provendo dados consolidados e rapidez no acesso às informações estratégicas.

Desse modo, esses sistemas operacionais de TI reúnem informações de todas as funções da empresa, proporcionando uma visão mais ampla. De acordo com

Chopra e Meindl (2003), o ERP monitora a matéria-prima, os pedidos, os cronogramas, os estoques de produtos acabados e outras informações de toda a organização. A principal vantagem dos sistemas de ERP em relação aos sistemas legados é o escopo nitidamente maior que oferecem para a tomada de melhores decisões na cadeia de suprimentos.

De acordo com Borelli (2013), a implantação bem-sucedida do sistema ERP requer uma mudança na gestão, na estrutura e na geração de relatórios, uma vez que todos os dados estão agora centralizados em um banco de dados. Torna-se imprescindível, assim, uma comunicação eficaz entre as áreas funcionais

O desafio de alcançar vantagem competitiva através de sistemas ERP é que eles representam uma significativa complexidade: geralmente são necessários vários anos para a implantação completa, incluindo a integração com o SI existentes, a realização de reestruturação e o ajuste da organização com o sistema ERP para ganhar uma vantagem competitiva (BEARD; SUMNER, 2004).

Deve-se ressaltar que a implantação dos sistemas integrados tem ritmo próprio, uma vez que dependem da situação tática e estratégica empresarial. Eu

Através deste referencial teórico onde é possível foi possível obter informações de alta relevância no tange aos aspectos do setor de alimentos e bebidas permitindo uma visão mercadologia e estratégica do setor, assim como o endomarketing através das suas características dentro quesito comunicação e a preocupação com ao cliente interno e externo e por sua a tecnologia da informação como fator estratégico. Todos os autores demonstram de forma clara a importância desses pilares neste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os métodos usados com o objetivo de responder ao problema de pesquisa: Quais as estratégias de *Endomarketing* podem ser utilizadas para minimizar os fatores que prejudicam a entrada de informações em sistemas ERP em empresas de alimentos e bebidas, mais precisamente cadeias de restaurantes de pequeno e médio porte e terceirizados em hotéis?

Como esse capítulo trata dos métodos usados na pesquisa, destaca-se que metodologia se refere ao estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Embora seus procedimentos variem de uma área da ciência para outra. O método científico é fundamental para validar as pesquisas e seus resultados serem aceitos (OLIVEIRA, M., 2011).

#### 3.1. População e amostra

A população de uma pesquisa, para Hill e Hill (2002, p. 41), corresponde ao "conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões". Na perspectiva dos autores, no caso de uma dissertação de mestrado, é aconselhável "escolher um universo pequeno para trabalhar. Tal escolha, portanto, evita as complicações associadas com a utilização dos métodos de amostragem"

Em relação à amostra, cabe destacar que se trata de um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Sendo que, uma população ou universo nada mais é do que um conjunto de elementos que possuem determinadas características (MASSUKADO-NAKATANI, 2009).

Por mais que o estudo de todos os elementos da população possibilite um preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas, nem sempre é possível obter as informações de todos os elementos da população. Limitações de tempo, custo e vantagens do uso de técnicas de inferência justificam o uso de amostras.

Segundo Gressler (2004), a essência da amostragem é a seleção da parcela (amostra) a partir de todo para qual se desejam estender, em forma de generalizações, os resultados da investigação.

Migliorini (2008) resume a diferença entre esses aspectos, ao afirmar que população é a totalidade dos elementos que possuem em comum determinadas características de interesse para uma pesquisa, e amostra é um subconjunto de uma população que possa representá-la. A população deste estudo se compõe de indivíduos que trabalham em pequenas e médias empresas do setor de alimentos e bebidas, mais precisamente restaurantes de pequeno e médio porte terceirizados em redes hoteleiras.

A amostra final é composta por 148 respondentes onde foi disponibilizado acesso a ferramenta de coleta de dados o *google docs* para profissionais que trabalham em estabelecimentos de alimentos e bebidas.

### **3.2. Classificação da pesquisa**

A abordagem do trabalho é qualitativa e quantitativa. Segundo Silva e Menezes (2000) a pesquisa qualitativa pode ser considerada a relação dinâmica existente entre os aspectos reais e as pessoas, observando um vínculo inseparável entre as questões objetivas e as subjetivas do sujeito sem implicar dados estatísticos.

A pesquisa quantitativa, segundo Fachin (2002) é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas existe sempre o cuidado em que a função numérica não deve ser feita de forma aleatória, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. Pode-se imputar um número de acordo com a dimensão de um objeto. Isso não será considerado uma quantificação científica. A quantificação científica costuma envolver um sistema lógico que sustenta a atribuição de números, dos quais os resultados são eficazes.

Dessa forma, o método que guiou o estudo implica abordagens qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa será constituída no levantamento bibliográfico apresentado no capítulo 1 – Setor de Alimentos e Bebidas, e no Capítulo 2 – *Endo-marketing* e Sistemas de Informações Gerenciais, que servirão de base para a criação dos constructos que ajudam a delinear os indicadores de pesquisa e as variáveis que serão analisadas.

A abordagem quantitativa consistirá em análises estatísticas para mensurar as frequências, relações e correlações das variáveis. Com este procedimento espera-se garantir a fidelidade dos resultados e possibilitar uma margem de segurança nas inferências.

Quanto aos objetivos pretendidos, a pesquisa se classifica em descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva para Barros e Lehfeld (2013) “procura descobrir a

frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

A pesquisa exploratória, conforme Gil (2007), tem como objetivo apresentar o problema com maior familiaridade, de modo a torná-lo mais explícito e pode envolver levantamento bibliográfico ou entrevistas com pessoas que dominam o assunto pesquisado.

### **3.3. Procedimentos de coleta de dados**

De acordo com Mattar (2005, p. 48), uma pesquisa pode coletar dados primários e secundários:

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, [...] com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisadores, pessoas que tenham informações sobre a pesquisa e situações similares.  
Dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, governos instituições não governamentais, publicações e serviços não padronizados de informações de Marketing.

Para levantamento de dados primários, foi realizada pesquisa de campo, que segundo Lakatos (2001, p.186) “[...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar”.

A coleta de dados na pesquisa de campo foi realizada por meio de um questionário estruturado. Para Gil (2002), o questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões ou situações vivenciadas.

Para levantamento de dados, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica referente ao tema do estudo. Para Lakatos (2001, p.186) “a pesquisa bibliográfica servirá como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”.

Para levantamento de dados primários, foi realizada pesquisa de campo, que segundo Lakatos (2001 p.186) “[...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar”.



Para coleta de dados primários, utilizou-se questionário que, para Cervo e Bervian (2006, p. 48), “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados”.

O questionário foi estruturado por meio de escala Likert de sete pontos, constituído de 33 perguntas e enviado a dois especialistas, um da área de *Marketing* para estabelecer os preceitos direcionados às estratégias de *Endomarketing*, e outro, de Gestão, para a melhor adequação aos sistemas de informação gerencial.

Após a análise dos especialistas, foi realizado um pré-teste para eventuais acertos do questionário. Efetuou-se um pré-teste com quinze respondentes, que trabalham diretamente com sistemas ERPS em estabelecimentos de alimentos e bebidas como rede de restaurantes in loco cujas respostas demonstraram que a pesquisa é consistente.

O Quadro 1 a seguir sintetiza a metodologia da pesquisa:

Problema da pesquisa	Quais estratégias de <i>Endomarketing</i> podem ser utilizadas para minimizar os fatores que prejudicam a entrada de informações em sistemas ERP em empresas de alimentos e bebidas, mais precisamente em restaurantes de pequeno e médio porte e terceirizados em hotéis?
Objetivos	Principal: identificar as relações entre a entrada de informação de dados nos sistemas integrados de gestão <i>ERP</i> e sua relação com possíveis falhas no processo de tomada de decisão. Secundários: a) identificar o uso de sistemas de <i>ERP</i> em restaurantes de cadeias de pequeno e médio porte como ferramenta para a tomada de decisão; b) identificar os possíveis problemas em sua implementação e acompanhamento; c) verificar a relação entre problemas de gerenciamento de restaurantes e <i>input</i> de dados; d) analisar o setor de A&B, mais precisamente redes de restaurante de médio porte; e) identificar o grau de utilização dos sistemas de informação gerencial, a qualidade e a forma na inserção de dados nesse setor; f) verificar como as estratégias de <i>Endomarketing</i> podem minimizar os erros ocorridos no <i>input</i> de dados nos sistemas de ERP.
Tipo da pesquisa	Aplicada, exploratória bibliográfica, descritiva, pesquisa de campo
Abordagem	Qualitativa e quantitativa
População	Indivíduos que trabalham em restaurantes de pequeno e médio porte, terceirizados em hotéis na cidade de São Paulo.
Perfil da amostra	Colaboradores responsáveis pela entrada de dados em sistemas ERP.
Amostra final	148
Local	São Paulo
Coleta de dados	Questionário estruturado aplicado aos colaboradores responsáveis pela entrada de dados em sistemas ERP's das empresas objeto de pesquisa
Período de coleta	Setembro a novembro de 2017
Método de análise de dados	Análise de equações estruturais por meio do SPSS
Fontes de dados secundários	Artigos científicos, livros, artigos de mercado disponíveis na internet.
Desafio	Não existem modelos aplicáveis para tal estudo

Quadro 1- Síntese do design da pesquisa Fonte: Elaborado pelo autor

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os resultados da pesquisa, tratados estatisticamente por meio do software SPSS, *software* de análise estatística para uso em análise dos dados.

A tabela 4 demonstra a faixa etária dos respondentes:

**Tabela 4 - Total da amostra por faixa de idade**

	Faixa Etária	Frequência	Porcentual válido
Valid			
	16 a 25	19	14%
	26 a 35	62	41%
	36 a 45	39	26%
	45 a 55	19	13%
	Acima de 65	9	6%
	<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa (2017)

Os dados da Tabela 4 permitem verificar que a grande maioria dos respondentes se concentram nas faixas de 26 a 35 anos, seguida pela faixa de 36 a 45 e de 45 a 55 anos. Essas três faixas representam 80% da amostra, demonstrando que o fator idade não limita o uso de sistemas integrados

A tabela 5 demonstra a divisão da população segundo o sexo dos respondentes,

**Tabela 5 - Total da amostra de acordo com o sexo**

Qual é o seu sexo?					
		Frequência	Porcentual	Porcentual Válido	Porcentual Cumulativo
	Feminino	81	54.5	54.5	54.5
	Masculino	67	45.5	45.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fonte: Pesquisa (2017)

Os dados obtidos demonstram que, dos 148 respondentes, oitenta e uma pessoas são do sexo feminino e sessenta e sete pessoas são do sexo masculino, demonstrando que atualmente a população masculina predomina na tecnologia ERP.

Levando em consideração faixa etária e escolaridade dos respondentes foi possível observar que maior das respostas em um total de 52% (cinquenta e dois por cento) foram realizadas por profissionais que ocupam cargo de liderança.

A tabela 6 demonstra o nível de escolaridade dos respondentes:

Tabela 6 - Total da amostra de acordo com o nível de escolaridade

Qual é o seu nível de escolaridade?					
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
	Ensino Fundamen- tal Completo	1	0.01	0.01	0.45
	Ensino Fundamen- tal Incompleto	1	0.0	0.01	0.90
	Ensino Médio Com- pleto	5	4.0	4.10	4.90
	Ensino Médio In- completo	3	2.0	2.0	6,90
	Superior Completo	42	29.0	29.0	35.20
	Superior incompleto	37	24.0	24.0	59.20
	Pós-Graduação	59	40.0	40.0	99.20
	<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Pesquisa (2017)

Foi possível observar que, dos 148 respondentes, 24% possuem nível superior e 40% possuem pós-graduação. Verificou-se igualmente que os níveis fundamental e médio obtiveram uma representatividade muito pequena, demonstrando assim que existe um bom nível de escolaridade entre os usuários dos sistemas integrados ERP.

Após a verificação dos dados socioeconômicos, foram analisados os dados referentes ao grau de utilização das pessoas que usam sistema integrado ERP em estabelecimento de alimentos e bebidas, empregando a análise fatorial exploratória (AFE), com o objetivo de se estabelecer os constructos assim como os passos para se chegar ao resultado.

Para verificar se é possível analisar os dados utilizando análise fatorial, foi utilizada medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett (MALHOTRA, 2006), conforme pode ser observado por meio da tabela 7:

Tabela 7 - KMO e teste de Esfericidade de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5.417.090
	df	528
	Sig.	.000

Fonte: Pesquisa (2017)

O resultado obtido pela análise KMO é 0,925, que satisfaz as correlações parciais da amostra, comprovando a eficácia da utilização de análise fatorial. O teste de esfericidade Bartlett testa a hipótese de a matriz ser a matriz identidade, sendo que, para esse caso, a hipótese é nula com um nível de significância menor que 0,001, ou seja, as variáveis possuem correlação perfeita entre elas e também podem apresentar correlações com outras variáveis (MALHOTRA, 2006; PESTANA e GAGEIRO, 2005).

Para se chegar aos fatores, no primeiro momento utilizou-se rotação do tipo varimax, com extração pelo método das componentes principais. Fator segundo Malhotra (2006) “é uma dimensão subjacente que explica as correlações entre um conjunto de variáveis”.

O método de rotação ortogonal de rotação varimax procura minimizar o número de variáveis com altas cargas sobre um fator desta forma, reforçando a interpretabilidade dos fatores (MALHOTRA, 2006).

Após se extraírem os fatores utilizando método varimax, foi efetuada uma análise das comunalidades de modo a se analisar quais variáveis apresentavam baixos níveis, ou seja, valores <0,50. Malhotra (2006) considera comunalidades como uma porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas. Essa análise permitiu verificar que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,50, não havendo necessidade de eliminação de variáveis.

Tabela 8 – Comunalidades

Communalities		Initial	Extraction
1	Procura manter os dados do sistema atualizados.	1.000	.704
2	Está sempre atento às suas necessidades como colaborador	1.000	.662
3	Procura mantê-lo informado sobre as atualizações dos sistemas	1.000	.691
4	Se preocupa com a qualidade dos dados que são inseridos no sistema (caixa, estoque, etc)	1.000	.764
5	Conhecem a importância dos aspectos operacionais do negócio.	1.000	.752
6	A visão da empresa é de conhecimento de todos.	1.000	.718
7	A inserção de dados no sistema é importante.	1.000	.774
8	A inserção de dados no sistema é vista como importante para o meu supervisor.	1.000	.696
9	Meu supervisor comunica a todos os envolvidos a importância da inserção de dados no sistema.	1.000	.691
10	Existe integração entre os departamentos da minha empresa.	1.000	.797
11	Os departamentos se conversam.	1.000	.722
12	As atividades que desenvolvo são valorizadas pelo meu superior.	1.000	.806
13	Os meus conhecimentos sobre as rotinas da empresa são valorizadas pelo meu superior	1.000	.801
14	Conheço a missão da minha empresa.	1.000	.706
15	Sei dos objetivos estratégicos da empresa (vendas, lucro, faturamento) são de conhecimento de todos na empresa.	1.000	.676
16	Me sinto parte integrante dos alicerces de minha empresa.	1.000	.758
17	Minhas contribuições para a empresa são valorizadas.	1.000	.762
18	Conheço todas as tarefas que realizo, bem como a sua importância para a organização.	1.000	.664
19	Minha empresa deixa claro para todos os colaboradores a importância da tarefa de cada funcionário.	1.000	.694
20	Sinto que faço parte de uma equipe.	1.000	.737
21	Minha principal responsabilidade é com a minha tarefa, independente das demais envolvidas com os outros colaboradores.	1.000	.862
22	Minha função é resolver os problemas exclusivos da minha área, independente dos demais departamentos.	1.000	.826
23	Realizo treinamentos periódicos em relação a minha função.	1.000	.768

Em seguida, utilizou-se a matriz anti-imagem que, de acordo com Pestana e Gajero (2005), contém na sua diagonal principal as medidas de adequação amostral (MSA) para cada variável, pois quanto maiores forem estas medidas sugerem a não exclusão da variável do modelo.

Após análise foi verificado que as variáveis de forma geral não apresentam necessidade de exclusão pois todas apresentaram medidas acima 0,6 como demonstrada na variável 22): “Minha função é resolver os problemas exclusivos da minha área, independente dos demais departamentos”.

A tabela 8 apresenta os valores da diagonal da matriz anti-imagem:

Tabela 9 - Valores de MSA obtidos na matriz anti-imagem

<b>Anti-image Matrices</b>	
1) Procura manter os dados do sistema atualizados.	.934a
2)Está sempre atento às suas necessidades como colaborador	.924a
3)Procura mantê-lo informado sobre as atualizações dos sistemas	.922a
4)Se preocupa com a qualidade dos dados que são inseridos no sistema (caixa, estoque, etc)	.932a
5)Conhecem a importância dos aspectos operacionais do negócio.	.961a
6)A visão da empresa é de conhecimento de todos.	.955a
7)A inserção de dados no sistema é importante.	.959a
8)A inserção de dados no sistema é vista como importante para o meu supervisor.	.944a
9)Meu supervisor comunica a todos os envolvidos a importância da inserção de dados no sistema.	.948a
10) Existe integração entre os departamentos da minha empresa.	.938a
11)Os departamentos se conversam.	.947a
12)As atividades que desenvolvo são valorizadas pelo meu superior.	.903a
13)Os meus conhecimentos sobre as rotinas da empresa são valorizadas pelo meu superior	.904a
14)Conheço a missão da minha empresa.	.918a
15) Sei dos objetivos estratégicos da empresa (vendas, lucro, faturamento) são de conhecimento de todos na empresa.	.930a
16)Me sinto parte integrante dos alicerces de minha empresa.	.938a
17)Minhas contribuições para a empresa são valorizadas.	.955a
18)Conheço todas as tarefas que realizo, bem como a sua importância para a organização.	.928a
19)Minha empresa deixa claro para todos os colaboradores a importância da tarefa de cada funcionário.	.949a
20)Sinto que faço parte de uma equipe.	.947a
21) Minha principal responsabilidade é com a minha tarefa, independente das demais envolvidas com os outros colaboradores.	.855a
22) Minha função é resolver os problemas exclusivos da minha área, independente dos demais departamentos.	.678a
23)Realizo treinamentos periódicos em relação a minha função.	.889a
24) Realizo periodicamente treinamentos em relação aos aspectos culturais da empresa, como a visão, missão e valores.	.858a
25)Tenho acesso livre a alta administração para críticas ou sugestões.	.909a
26)Tenho acesso livre a alta administração para informar sobre as minhas necessidades pessoais e profissionais.	.911a
27) Enxergo na empresa formas de entender as necessidades dos colaboradores.	.928a
28) Confio nas decisões tomadas pela alta gerencia da minha empresa.	.942a
29) Os sistemas informatizados de minha empresa são de fácil uso e acesso.	.922a
30) Os sistemas usados pela minha empresa se adequam perfeitamente as minhas necessidades como usuário.	.939a
31) Os colaboradores conseguem se adaptar aos sistemas usados na organização.	.951a
32) Existe um ambiente físico adequado para o treinamento dos colaboradores.	.859a
33) Possuí instalações adequadas para o treinamento dos funcionários.	.844a

Fonte: Pesquisa (2017)

Através da verificação da variância explicada pelos 5 fatores (alta direção, estratégia e conhecimento; envolvimento, motivação e adaptação; processos e *endomarketing*; estrutura e treinamento), a tabela 10 apresenta os valores a explicação da variância para cada um dos fatores de forma individual, assim como a explicação total da solução.

Variância explicada tem o objetivo de garantir significância prática para os fatores determinados, garantindo que expliquem pelo menos um montante especificado de variância (HAIR, 2009).

Tabela 10 - Total da variância explicada método de Extração das Componentes Principais

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17.773	53.856	53.856	17.773	53.856	53.856	7.655	23.195	23.195
2	2.390	7.241	61.097	2.390	7.241	61.097	6.701	20.305	43.500
3	1.758	5.328	66.425	1.758	5.328	66.425	4.409	13.359	56.859
4	1.565	4.743	71.168	1.565	4.743	71.168	3.792	11.492	68.351
5	1.279	3.877	75.045	1.279	3.877	75.045	2.209	6.694	75.045
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>									

Fonte: Pesquisa (2017)

Dessa forma, foi possível verificar que a solução nos 5 fatores explica cerca de 75,25% da variância total. É perceptível que a maior parte da variância se concentra no primeiro fator, cerca de 23%, Assim como, no segundo fator se explica 20% , no terceiro 13%, quarto 11% e no quinto 6% da variância explicada.

Após a verificação da variância, utilizou-se a análise do *Alpha de Cronbach* para os 5 fatores encontrados. O *alfa de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas por pesquisadores. O limite inferior para o alfa de *Cronbach* que geralmente é aceito é de 0,70, apesar de poder existir uma diminuição para 0,60 em pesquisa exploratória (HAIR, 2009). Os valores encontrados nos três fatores são apresentados na tabela 11:

Tabela 11 - Alpha de Cronbach dos Fatores

Fator	Alpha de Cronbach	Núm Variáveis	Status
1	.948	11	Aceito
2	.955	10	Aceito
3	.927	6	Aceito
4	.858	4	Aceito
5	.848	2	Aceito

Fonte: Pesquisa (2017)

O primeiro fator é composto pelas variáveis “11)– Os departamentos se conversam.”, 10) – Existe integração entre os departamentos da minha empresa.”, “6) A visão da empresa é de conhecimento de todos.”, 4) Se preocupa com a qualidade dos dados que são inseridos no sistema (caixa, estoque, etc), “2) Está sempre atento às suas necessidades como colaborador”. O primeiro fator apresenta índice de confiabilidade de 94%; o segundo de 95% e o terceiro de 92%, o quarto de 85% e por fim o quinto com 84% confirmando que possuem uma boa consistência interna (PESTANA e GAGEIRO, 2005).

Após a análise do Alpha de *Cronbach* de cada fator envolvido na análise, procedeu-se à análise da Matriz Rotacionada de fatores, a qual foi obtida utilizando-se o método de rotação “Varimax”, com normalização Kaiser, devido ao fato de apresentar a melhor resolução.

Para se chegar ao resultado final, o modelo sofreu dez iterações. A solução final ficou com cinco fatores, que, após análise, foram nomeados de acordo com sua relação com a teoria apresentada no referencial teórico, é demonstrada na tabela 12.

Tabela 12 - Tabela de fatores rotacionados pelo método varimax

		Rotated Component Matrix					
		Component					
		1	2	3	4	5	
Alta direção, Estratégia e Conhecimento.	4)Se preocupa com a qualidade dos dados que são inseridos no sistema (caixa, estoque, etc).	.787					
	1)Procura manter os dados do sistema atualizados.	.756					
	3)Procura mantê-lo informado sobre as atualizações dos sistemas	.754					
	5)Conhecem a importância dos aspectos operacionais do negócio.	.752					
	7)A inserção de dados no sistema é importante.	.738					
	6)A visão da empresa é de conhecimento de todos.	.737					
	8)A inserção de dados no sistema é vista como importante para o meu supervisor.	.709					
	2)Está sempre atento às suas necessidades como colaborador	.700					
	9)Meu supervisor comunica a todos os envolvidos a importância da inserção de dados no sistema.	.646					
	18)Conheço todas as tarefas que realizo, bem como a sua importância para a organização.	.578					
	14)Conheço a missão da minha empresa.	.539					
	Envolvimento, Motivação e Adaptação	13)Os meus conhecimentos sobre as rotinas da empresa são valorizadas pelo meu superior		.809			
		12)As atividades que desenvolvo são valorizadas pelo meu superior.		.800			
		11)Os departamentos se conversam.		.699			
17)Minhas contribuições para a empresa são valorizadas.			.669				
16)Me sinto parte integrante dos alicerces de minha empresa.			.665				
10) Existe integração entre os departamentos da minha empresa.			.648				
20)Sinto que faço parte de uma equipe.			.634				
28) Confio nas decisões tomadas pela alta gerencia da minha empresa.			.592				
19)Minha empresa deixa claro para todos os colaboradores a importância da tarefa de cada funcionário.			.519				
15) Sei dos objetivos estratégicos da empresa (vendas, lucro, faturamento) são de conhecimento de todos na empresa.			.505				
Processos e Endomarketing	29) Os sistemas informatizados de minha empresa são de fácil uso e acesso.			.749			
	30) Os sistemas usados pela minha empresa se adequam perfeitamente as minhas necessidades como usuário.			.671			
	31) Os colaboradores conseguem se adaptar aos sistemas usados na organização.			.650			
	25)Tenho acesso livre a alta administração para críticas ou sugestões.			.625			
	26)Tenho acesso livre a alta administração para informar sobre as minhas necessidades pessoais e profissionais.			.624			
	27) Enxergo na empresa formas de entender as necessidades dos colaboradores.			.556			
	Estrutura	24) Realizo periodicamente treinamentos em relação aos aspectos culturais da empresa, como a visão, missão e valores.				.857	
23)Realizo treinamentos periódicos em relação a minha função.					.757		
32) Existe um ambiente físico adequado para o treinamento dos colaboradores.					.736		
33) Possuí instalações adequadas para o treinamento dos funcionários.					.691		
Treinamento	22) Minha função é resolver os problemas exclusivos da minha área, independente dos demais departamentos.					.890	
	21) Minha principal responsabilidade é com a minha tarefa, independente das demais envolvidas com os outros colaboradores.					.843	
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b> <b>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.</b> <b>a Rotation converged in 10 iterations.</b>							

Fonte: Pesquisa 2017



As análises permitiram concluir que, no que se refere ao primeiro fator – Alta direção, Estratégia e Conhecimento o modelo construído permite medir se a alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários (BEKIN, 2004).

No que tange à estratégia, a organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores, pois a comunicação abastece a motivação (MEIRA, 2004) assim como o conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo (BEKIN, 2004).

Existe nos estabelecimentos de alimentos e bebidas uma grande preocupação por parte da alta direção em concretizar suas estratégias e o uso de sistemas integrados por isso a importância de disseminar o conhecimento em todas as áreas que se utiliza sistema Integrado ERP.

O primeiro fator onde foi atribuído o nome “Alta direção, Estratégia e Conhecimento”. De acordo com os fatores e conforme as definições constitutivas para a alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários (BEKIN, 2004) e no que tange a estratégia a organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores, pois a comunicação abastece a motivação (MEIRA, 2004) assim como o conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo (BEKIN, 2004). De forma geral o modelo permite identificar nos estabelecimentos de alimentos e bebidas a existência da preocupação por parte da alta direção em concretizar as suas estratégias e o uso de sistemas integradas por isso a importância de disseminar o conhecimento em todas as áreas

O segundo fator consiste no modelo que permite nota a existência do “Envolvimento, Motivação e Adaptação”. Dentro das definições constitutivas, o envolvimento está ligado a motivação. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual (BEKIN, 2004), embora, em muitas situações, os colaboradores não conseguem se adaptar aos sistemas usados na organização.

A organização que deseja motivar seus empregados deve comunicar sua missão, visão e seus valores, pois a comunicação abastece a motivação (MEIRA, OLIVEIRA, 2004).

Procurou-se investigar o envolvimento gerado pela empresa e a relação das questões motivacionais e adaptativas no auxílio da inserção de dados nos sistemas integrados ERP assim como a qualidade dos dados. De acordo com os percentuais obtidos neste fator conforme as variáveis 12). As atividades que desenvolvo são valorizadas pelo meu superior 80%, 17) Minhas contribuições para a empresa são valorizadas acerca de 60% ,16) Me sinto parte integrante dos alicerces de minha empresa 60%, 10) Existe integração entre os departamentos da minha empresa 60%, conforme o resultado revelado o modelo é adequado para determinar o envolvimento da empresa em relação as questões motivacionais e de adaptação.

O terceiro fator constitui-se de “Processos e Endomarketing”. Os processos buscam compreender e atender às expectativas e às necessidades dos funcionários. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gerando um ambiente de confiança mútua e alta eficiência (BEKIN, 2004). A informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa (BRUM, 2005). Portanto é importante levar em consideração que a comunicação é processo de mão dupla, permitindo aos colaboradores a revelação das suas necessidades. Endomarketing é o marketing voltado para dentro, para a própria equipe, por meio de ações semelhantes às do Marketing convencional aplicadas para levar os colaboradores a incorporar a visão, missão e valores da empresa, sua filosofia, produtos e serviços (PERSONA, 2010).

O quarto fator nomeado de “Estrutura”, no qual permitir auferir a questão se ambiente físico está adequado para o treinamento dos colaboradores ambiente este que nem sempre está disponível. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes (BEKIN, 2004). A introdução de novas responsabilidades e atribuições aos trabalhadores leva à criação e ao desenvolvimento de um ambiente de aceitação generalizada nos novos objetivos e metas da empresa, abrangendo todos os ambientes da empresa e tendo como suporte treinamento, sensibilização e envolvimento da valorização profissional (PONCHIROLI, 2000).

O quinto fator nomeado de “Treinamento”, procurou estabelecer métricas para o entendimento desta variável. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes (BEKIN, 2004). Em alguns

aspectos não se leva em consideração a importância do colaborador como parte importante do contexto empresarial, eles não conseguem enxergar o seu papel como parte de um sistema maior, a organização, acarretando assim, trabalhos “fatiados” e sem continuidade. Assim o conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo (BEKIN, 2004).

O modelo proposto leva à reflexão sobre a importância do envolvimento da alta direção proporcionando o engajamento dos funcionários através da disponibilidade de um ambiente adequado para treinamento assim como processos dinâmicos ao que tangem a comunicação interna onde se observa o *endomarketing* em um dos fatores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos por meio da revisão bibliográfica permitiram perceber que, quando uma empresa considera seus colaboradores como uma peça fundamental da engrenagem corporativa, todos os envolvidos ganham, todos se tornam vencedores no processo: os clientes com um relacionamento focado em seus reais problemas, e com pessoas interessadas em resolvê-los; as empresas que conseguem criar diferenciais competitivos junto aos seus concorrentes e com foco em seus consumidores e os colaboradores que podem se sentir motivados em colaborar com algo maior, e não apenas com a simples realização de tarefas.

Os objetivos apontados enfatizam a importância do capital humano nas organizações e da comunicação como forma de integração empresa/ colaboradores. E talvez o mais importante, a distinção hierárquica do processo, a qual parte de um planejamento estratégico até chegar ao tático.

Em relação aos objetivos gerais, pode-se destacar que foram atingidos, visto que, com a pesquisa, tanto bibliográfica, e sua análise quantitativa e qualitativa, permitiu a criação de um modelo que pode ser aplicado a empresas do setor de alimentos e bebidas que permite identificar as relações entre a entrada de informação de dados nos sistemas integrados de gestão ERP e sua relação com possíveis falhas no processo de tomada de decisão. Como observado no decorrer dessa dissertação de mestrado, os dados analisados pelo sistema SPSS mostrou-se válido para a situação proposta inicialmente.

Já quando se trata dos objetivos específicos, foram apresentados inicialmente: a) identificar o uso de sistemas de ERP em restaurantes de cadeias de pequeno e médio porte como ferramenta para a tomada de decisão. Esse objetivo foi parcialmente atendido, visto que, como apenas as questões relacionadas ao pessoal de linha de frente, e não aos gerentes, não pode-se atender tal objetivo. Mas, pode-se comprovar tais informações no momento da revisão bibliográfica, desta forma, pode-se considerar como parcialmente atendido; b) identificar os possíveis problemas em sua implementação e acompanhamento. Esse objetivo foi atendido, visto que pode-se observar que existem falhas nos processos de ERP dentro das empresas; c) verificar a relação entre problemas de gerenciamento de restaurantes e input de dados. Esse objetivo foi atingido, visto que, com as respostas observadas, pode-se evi-

denciar que muito dos problemas apresentados, são oriundos desses fatores; d) analisar o setor de A&B, mais precisamente redes de restaurante de médio porte. Também foi atingido por meio do levantamento setorial realizado, o que permitiu identificar e entender a configuração do setor. Esse levantamento foi possível com a utilização de dados secundários de pesquisa; e) identificar o grau de utilização dos sistemas de informação gerencial, a qualidade e a forma na inserção de dados nesse setor. Esse objetivo foi parcialmente atendido, visto que, no momento de obter os dados, não foi perguntado diretamente sobre a utilização dos sistemas de informação, mas subentende-se que no processo, os mesmos foram utilizados; f) verificar como as estratégias de Endomarketing pode minimizar os erros ocorridos no input de dados nos sistemas de ERP, esse objetivo foi atingido, o que permitiu a construção do modelo sugerido no processo.

Cabe destacar que, em alguns setores, como no caso em particular de alimentos e bebidas, os colaboradores são um dos ativos mais importantes para as empresas, devendo ser gerenciados para que alcancem suas potencialidades e, com isso, possam agregar valor para as empresas.

Ao longo de 20 anos de experiência o autor em sua atuação no mercado de alimentos e bebidas e a participação em projetos de implantação de sistemas neste segmento foi possível observar de forma prática que um dos problemas internos nas empresas é a falta de comunicação adequada que conduz a um menor engajamento dos colaboradores na base da pirâmide. Trata-se de um dos grandes problemas da empresa, visto que é esse nível da organização que envolve o relacionamento com os seus clientes, ainda mais quando se pensa em empresas prestadoras de serviço como aquelas do setor de alimentos e bebidas. Através deste estudo o objetivo é a criação de um modelo que possibilite aos gestores uma maior compreensão de seus *gaps* ao se tratar de sistemas de informações e comunicação interna em suas empresas e departamentos, otimizando a utilização dos sistemas através do endomarketing para que haja qualidade dos dados permitindo tomada de decisões de forma ágil e segura.

Tanto a revisão bibliográfica quanto a pesquisa de campo permitiram concluir que a questão norteadora foi respondida, do mesmo modo que os objetivos estabelecidos foram atingidos.

A elaboração da pesquisa de campo teve algumas limitações, na dificuldade no levantamento dos dados devida, em grande parte, à limitação do conhecimento

dos envolvidos no processo, ressalte-se que, no levantamento bibliográfico, verificou-se que existem poucos estudos relacionados ao tema especificamente no segmento de alimentação e bebidas.

Referente à coleta de dados primários, a dificuldade originou-se da restrição ao acesso tanto aos funcionários como aos estabelecimentos para se obter uma quantidade expressiva de informações neste estudo.

Em vista disso, sugere-se a realização de estudos futuros por meio da ampliação do número de respondentes e maior diversificação dos estabelecimentos de alimentos e bebidas assim como maior amplitude geográfica, alcançando todo o território nacional e obtendo informações não só em estabelecimentos de pequeno e médio porte, mas também os de grande porte, minimizando eventuais vieses no estudo ao se analisar o comportamento do modelo em outras realidades.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S. de ; VIANA, I. Cristina; MORENO, R. B.I & TORRES, E. A. F. da S.. Alimentação mundial - uma reflexão sobre a história. **Revista Saúde e Sociedade** 10(2) 3-14, 2001.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX -BRASIL) **Cenário atual do setor de alimentos, bebidas e agronegócio nos Estados Unidos**. 2014. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/abe9c264-9a60-4c26-bc45-a20d4dfe6d5b.pdf>> Acesso em: julho, 2017.
- ALBERTIN, A. L.. Valor estratégico dos projetos de tecnologia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jul./Set. 2001. São Paulo, v. 41 . n. 3 , p. 42-50.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing*. <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Acesso em: ag., 2017.> > Acesso em: agosto, 2017.
- ARECO SOLUÇÕES EMPRESARIAIS. **O ERP**. S.d. Disponível em: > <http://www.areco.com.br/erp/>> Acesso em: jul., 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES/FISPAL FOOD SERVICE. **Pesquisa de conjuntura econômica do setor de alimentação fora do lar 2016**. Disponível em: < <http://pe.abrasel.com.br/noticias/789-23092016-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-2o-trimestre-de-2016>> Acesso em: junho, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO (ABIA). **A força do setor de alimentos**. Disponível em: <<http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf>>. Acesso em: junho 2017.
- \_\_\_\_\_. **Principais indicadores econômicos**. Produção. Disponível em: <[http://www.abia.org.br/vst/ producao.pdf](http://www.abia.org.br/vst/producao.pdf)>. Acesso em: junho 2017.
- \_\_\_\_\_. **Indústria de Alimentação: principais indicadores econômicos**. Faturamento. Disponível em: <[http://www.abia.org.br/vst/ faturamento.pdf](http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf)>. Acesso em: junho 2017.
- ASSUMPÇÃO, M.R.P.; BIANCHINI, V.K. Relações de suprimentos na Agroindústria: lições da indústria açucareira e da indústria de alimentos e bebidas. In: BATALHA, M.O. **Gestão do Agronegócio: Textos selecionados**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DAVIS, M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Fundamentos de administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman., 2001.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL (BNDES). **Perspectivas do investimento 2015 – 2018 e panoramas setoriais**. Bebidas Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>> Acesso em: maio,2017.
- BARBOSA, Livia *et al.* Tendências da alimentação. In: **Projeto Brasil Food Trends 2020**. Instituto de tecnologia da alimentação (ITAL), 2010.

BEARD, J.; SUMNER, M. (2004). Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing ERP systems from the resources-based perspective, **Journal of Strategic Information Systems**. 13, 129-150.

BEKIN, S. F.: **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BORELLI, G. **A Implantação de Sistema ERP**: um estudo de caso em indústria de autopeças. Mestrado em Controladoria Empresarial. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2013**. Disponível em: < <http://www.rais.gov.br/sitio/tabelas.jsf>> Acesso em: agosto, 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). **Classificação de bebidas**. Disponível em: <[http://www.cnae.ibge.gov.br/divisao.asp?coddivisao=10&CodSecao=C&Tabela-Busca=CNAE\\_201@CNAE 2.1 - Subclasses@0@cnaefiscal@0](http://www.cnae.ibge.gov.br/divisao.asp?coddivisao=10&CodSecao=C&Tabela-Busca=CNAE_201@CNAE 2.1 - Subclasses@0@cnaefiscal@0)>. Acesso em: junho 2017.

\_\_\_\_\_. **Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil POF IBGE 2015 2016**. Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, 2011. **Disponível em:**

<[https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/decimo\\_quinto\\_forum/15\\_forum\\_SIPD\\_POF\\_2015\\_2016.pdf](https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/sipd/decimo_quinto_forum/15_forum_SIPD_POF_2015_2016.pdf)>f Acesso em: junho, 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Industrial Anual (PIA 2011)**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/.../2011/defaulttempresa.sht](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/.../2011/defaulttempresa.sht)> Acesso em: maio, 2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Industrial Mensal (PIM2004-2017)**. Disponível em: <[www.pim-pf.ibge.gov.br/](http://www.pim-pf.ibge.gov.br/)> Acesso em: maio, 2017.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Lista de identificações geográficas concedidas até out. 2017**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica>> Acesso em: novembro, 2017.

BRUCH, K.L. Indicações geográficas para o Brasil. **Jornal A Vindima - O Jornal da Vitivinicultura Brasileira**, Flores da Cunha: Século Novo, p.16-17, jun/jul. 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. 2.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CEDRAZ, A. **Entendendo a Governança de TI**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca-de-ti/entendendo-a-governanca-de-ti/>> Acesso em: novembro, 2017.

CALLIARI, M.A.C. et al. Proteção às indicações geográficas: a experiência brasileira. In: SEMINÁRIO LATINOIBEROAMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA-ALTEC, 12., 2007, Buenos Aires, Argentina. Anais... Buenos Aires: ALTEC, 2007.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.



- CERVIERI JÚNIOR, O. *et al.* O setor de bebidas no Brasil. 2014. **BNDES SETORIAL** 40 pp. 93-140.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. Prentice Hall Brasil, 2011.
- DAVIS, M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Fundamentos de administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman., 2001.
- ESTADÃO/FIA. **Ranking Quadrante de Impacto (QI)**.2016. Disponível em: <<http://publicacoes.estadao.com.br/empresas-mais-2017/ranking-qi/>> Acesso em: out., 2017.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FARIAS, C.V.S.; DUSCHITZ, C.; CARVALHO, G. M. **Marketing aplicado**. São Paulo: Bookman, 2010.
- FIORIN, M. M. B.; PERIOTTO, Á. .. **Implantação do sistema integrado de gestão empresarial em uma empresa de serviços e as informações gerenciais para uso estratégico**- um estudo de caso. 1ºCONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação 21-23 de junho de 2004 USP/São Paulo/SP - Brasil.
- FREITAS, F. **Terceirização de A & B**: confira as opiniões sobre esta polêmica. 2011. Disponível em:  
<<http://www.hoteliernews.com.br/especiais/terceirizacao-de-a-b-confira-as-opinioes-sobre-esta-polemica-11784>> Acesso em: jun., 2017.
- \_\_\_\_\_. **Terceirização de A&B** - Parte II: parcerias de sucesso. 2011. Disponível em: <<http://www.hoteliernews.com.br/especiais/parceriasdesucesso11784>> Acesso em: jun., 2017.
- FOOD DRINK EUROPE. **Relatório anual interativo**. 26/10/2016 2016. Disponível em: <<http://www.fooddrinkeurope.eu/relatório>> Acesso em: junho, 2017.
- GIL, A. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.
- GRSA. **Soluções em Alimentação e Serviços**. 2017. Disponível em: <[www.grsa.com.br/](http://www.grsa.com.br/)> Acesso em: setembro, 2017.
- GUIMARAES, E. M. P.; EVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ci. Inf.**, Brasília , v. 33, n. 1, p. 72-80, Apr. 2004 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000100009&lng=en&nrm=iso)>. access on 02 Dec. 2017.
- HAIR, J.F ET AL. **Análise Multivariada de Dados**. 5 Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KASRIEL-ALEXANDER, D. *Top 10t Global Consumer trends for 2016*. **Euromonitor International** 2016. Disponível em: <<http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-EN.htm>>| Acesso em: jun., 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. IX CONGRESSO IBEROAMERICANO DE COMUNICACIÓN. Sevilla, Espanha, de 15 a 17 de novembro de 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. [ Links ]

LAURINDO, F.J.B; SHIMIZU T., CARVALHO M. M. de & RABECHINI Jr R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001.

LIMA, F.D. et al. Indicação geográfica: agregação de valor aos produtos amazônicos. **T&C Amazônia**, ano V, n.11, p.42-48, 2007.

LIMA, C. S.; URBINA, L. Maria S. **Eficiência competitiva através de investimentos em capital humano**. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Curitiba, 23 a 25 de outubro de 2002.

LONGO, F. Mérito e Flexibilidade: A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUCA, D. de. **Por que terceirizar a alimentação nas empresas?** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/por-que-terceirizar-a-alimentacao-nas-empresas/114107/>> Acesso em: maio, 2017.

MACHADO, C. N. et al. **A terceirização das atividades dos serviços de hospedagem hoteleira sob a ótica de custos, legalidade e satisfação dos envolvidos**. XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Curitiba - PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008. Disponível em:

<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1395/1395>> Acesso em: out. 2017

MADI, L. **Tendências no mercado de alimentos**. Perspectivas e oportunidades. FEIRA APAS 2016. São Paulo, 2 a 5 de maio de 2016.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005.

MASSUKADO-NAKATANI, M. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem**. 2009. Disponível em: <http://www.turismo.ufpr.br/drupal5/files/Aula%2022%20-%20Amostragem.pdf>. Acesso em:

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. Metodologia e planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDES, R.S.A.D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2004.

NEUMANN, A.I.C.P., ABREU, E.S.; TORRES, E.A.F.S. Alimentos saudáveis, alimentos funcionais, fármaco alimentos, nutracêuticos... você já ouviu falar? **Rev. Hig. Aliment.** 14(71):19-22, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE. **Painel intergovernamental sobre mudanças climáticas.** 2014. Texto disponível em: <<https://na-coesunidas.org/mudancas-climaticas-aumentam-riscos-globais-de-fome-inundacoes-e-conflitos-alerta-ipcc/>> Acesso em: agosto, 2017.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **O Endomarketing.** 2004. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-ndomarketing.pdf> > Acesso em: jul., 2017.

MISHRA, S. *Internal marketing – a tool to harness employees' power in service organization in India.* **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No 1, pp. 185-193.2010.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

Oliveira, Lindomar Subtil de. **Um estudo sobre os principais fatores na implantação de sistemas ERP.** Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

OLIVEIRA, S. L.I. **Desmistificando o Marketing.** São Paulo: Novatec, 2007.

PALMA, F. **Alinhar serviços com as necessidades atuais e futuras do negócio.** 2008. Texto disponível em: <<https://pt.slideshare.net/fernando.palma/itil-em-pequenas-organizaes-estrategia-de-servios>> Acesso em: setembro, 2017.

PATERNOSTRO NETO, F. **O planejamento estratégico do capital humano como fator de desenvolvimento sustentável das organizações na Agroenergia: estudo de caso.** Dissertação. Mestrado Profissional em Agronegócios ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO.FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. São Paulo, 2010.

PERSONA, M. **Endomarketing e comunicação interna.** 2010. Texto disponível em: <<http://mariopersona.com.br/entrevista-endomarketing-comunicacao-rhmais.html>> Acesso em: set., 2017.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais –a complementaridade do SPSS.** 4 ed. Lisboa: Silabo, 2005.

PINTO, G. J. S.; GRAEM, A. R. Alinhamento entre tecnologia da informação e negócios: o caso de uma cooperativa médica no Paraná. **REGE REVISTA DE GESTÃO.** Capa > v. 18, n. 2 (2011)

PONCHIROLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo.** Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva.** Criando e sustentando um desempenho superior. 29 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

QUEIROZ, A. C. S. **Novas tecnologias e inovação organizacional:** estudos de caso para analisar a relevância da variável confiança nos processos de implementação de tecnologia em um hospital privado. Tese. (Doutorado em Organizações e Recursos Humanos). EA-ESP/FGV. São Paulo, 2003.

RANKING DAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS. 2015. Disponível em: <[www.mundodageografia.com](http://www.mundodageografia.com)> Acesso em: jul, 2017.

REIS, J. T. Setor de bebidas no Brasil: abrangência e configuração preliminar. **Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**. 7(2) 205-222, abr-jun, 2015.

REZENDE, D. A., ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

**SEBRAE. 6 tendências para novos negócios de alimentação - 2016. Disponível em: <<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/6-tendencias-para-novos-negocios-de-alimentacao/5811e4173553321900188e92>> Acesso em: ago., 2017.**

SILVA, L. C. **Logística e organização no armazenamento de grãos**. II SEMANA ACADÊMICA DE ENGENHARIA AGRÍCOLA – ENGENHARIA DO AGRONEGÓCIO– Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, A.M. **Estudo de caso de implantação de um sistema erp em uma empresa do segmento automotivo**. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

TECKINISA. **Soluções Tecfood**. Disponível em: <<https://www.teknisa.com/>> Acesso em: out., 2017.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão Europeia. **DOOR** - Database of origin and registration. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html>>. Acesso em: jun, 2017.

VALENTE, R. V.; PEREZ, R.; MOTA, R. A.; CHAVES, J. B. Indicação geográfica de alimentos e bebidas no Brasil e na União Europeia. **Cienc. Rural**, Santa Maria, v. 42, n. 3, p. 551-558, Mar. 2012.

VALENTE, N.T.Z. **Implantação de ERP em pequenas e médias empresas**: estudo de caso em empresa da construção civil. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, 2004.

**VINAS, D. As 100 maiores empresas de alimentos e bebidas do Brasil. Revista Ingredientes e Tecnologias.**

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI: tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books, 2006.

ZUINI, P. 5 tendências para novos negócios de alimentação. **Revista Pequenas empresas e grandes negócios**. Disponível em: <[revistapegn.globo.com/Dia.../5-tendencias-para-novos-negocios-de-alimentacao.html](http://revistapegn.globo.com/Dia.../5-tendencias-para-novos-negocios-de-alimentacao.html)> Acesso em: maio, 2017.

QUESTIONÁRIO	
1	Procura manter os dados do sistema atualizados.
2	Está sempre atento às suas necessidades como colaborador
3	Procura mantê-lo informado sobre as atualizações dos sistemas
4	Se preocupa com a qualidade dos dados que são inseridos no sistema (caixa, estoque, etc)
5	Conhecem a importância dos aspectos operacionais do negócio.
6	A visão da empresa é de conhecimento de todos.
7	A inserção de dados no sistema é importante.
8	A inserção de dados no sistema é vista como importante para o meu supervisor.
9	Meu supervisor comunica a todos os envolvidos a importância da inserção de dados no sistema.
10	Existe integração entre os departamentos da minha empresa.
11	Os departamentos se conversam.
12	As atividades que desenvolvo são valorizadas pelo meu superior.
13	Os meus conhecimentos sobre as rotinas da empresa são valorizadas pelo meu superior
14	Conheço a missão da minha empresa.
15	Sei dos objetivos estratégicos da empresa (vendas, lucro, faturamento) são de conhecimento de todos na empresa.
16	Me sinto parte integrante dos alicerces de minha empresa.
17	Minhas contribuições para a empresa são valorizadas.
18	Conheço todas as tarefas que realizo, bem como a sua importância para a organização.
19	Minha empresa deixa claro para todos os colaboradores a importância da tarefa de cada funcionário.
20	Sinto que faço parte de uma equipe.
21	Minha principal responsabilidade é com a minha tarefa, independente das demais envolvidas com os outros colaboradores.
22	Minha função é resolver os problemas exclusivos da minha área, independente dos demais departamentos.
23	Realizo treinamentos periódicos em relação a minha função.
24	Realizo periodicamente treinamentos em relação aos aspectos culturais da empresa, como a visão, missão e valores.
25	Tenho acesso livre a alta administração para críticas ou sugestões.
26	Tenho acesso livre a alta administração para informar sobre as minhas necessidades pessoais e profissionais.
27	Enxergo na empresa formas de entender as necessidades dos colaboradores.
28	Confio nas decisões tomadas pela alta gerencia da minha empresa.
29	Os sistemas informatizados de minha empresa são de fácil uso e acesso.
30	Os sistemas usados pela minha empresa se adequam perfeitamente as minhas necessidades como usuário.
31	Os colaboradores conseguem se adaptar aos sistemas usados na organização.
32	Existe um ambiente físico adequado para o treinamento dos colaboradores.
33	Possui instalações adequadas para o treinamento dos funcionários.