

ARTIGO ORIGINAL

BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NAS POUSADAS DO MUNICÍPIO DE CONDE/PB

Telma Maria Barbosa da Silva¹

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil

Vera Lúcia Cruz²

Universidade Potiguar - UnP - Brasil

Ramon Rodrigues dos Santos³

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil

Joelmyr Laymerson de Souza⁴

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil

Klerton Andrade Freitas de Amorim⁵

Universidade Federal da Paraíba - UFPB - Brasil

RESUMO

O estudo teve como objetivo demonstrar o conhecimento e aplicação do *benchmarking* nas pousadas do município de Conde-PB. No intuito de atender aos objetivos levantados pela pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto em questão e, em seguida, procedeu-se a uma pesquisa empírica, realizada por meio de aplicação de questionários junto a 38 pousadas, localizadas na cidade objeto do estudo em abril de 2017. Os dados coletados foram transferidos para planilhas eletrônicas e, em seguida, transformados em tabelas, de acordo com as seções dos questionários. Com base nos resultados, o estudo concluiu que, apesar dos respondentes conhecerem e aplicarem as ferramentas do *benchmarking*, não conseguiram relacionar todos os benefícios fornecidos por essa ferramenta de gestão corroborando com os estudos de Reis, Santos e Portugal (2014) e Martins, Protil e Doliveiras (2010). Dessa forma, o estudo sugere que as pousadas aprofundem a utilização do *benchmarking* para ajudar a tomarem melhores decisões sobre o seu negócio.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. *Benchmarking*. Ferramenta de Gestão.

ABSTRACT

The objective of this study was to demonstrate the knowledge and application of Benchmarking in Conde-PB lodges. In order to meet the objectives raised by the research, a bibliographical review was carried out on the subject in question, and then an empirical research was carried out through the application of questionnaires to 38 lodges located in the city of the study in the month of April 2017. The collected data were transferred to spreadsheets and then transformed into tables according to the sections of the questionnaires. Based on the results, the study concluded that although the respondents knew and applied benchmarking tools, they were not able to relate all the benefits provided by this management tool, corroborating the studies of Reis, Santos and Portugal (2014) and Martins, Protil and Doliveiras (2010). Thus, the study suggests that hostels deepen the use of benchmarking to help them make better decisions about their business.

Keywords: Benchmarking. Management Tool. Conde.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis - UFPB. E-mail: telma.07mari@hotmail.com

² Doutoranda em Administração - UnP. E-mail: veralc22@hotmail.com

³ Mestre em Administração - UFPB. E-mail: ramonrdgs@gmail.com

⁴ Bacharel em Ciências Contábeis - UFPB. E-mail: joel_myrr_17@hotmail.com

⁵ Bacharel em Ciências Contábeis - UFPB. E-mail: klertonandrade@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário econômico que tende a gerar alta concorrência, as diversas mudanças tecnológicas, entre outras, as empresas buscam informações úteis para permanecerem em um mercado evolutivo e competitivo. No setor de turismo não é diferente, os gestores de hotéis e pousadas também necessitam de informações que sejam úteis para traçar suas estratégias, garantir seus projetos e se manterem no mercado. Nesta linha, as ferramentas gerenciais podem ajudar as entidades a tomarem as melhores decisões.

Evidencia-se que as ferramentas de gestão como a Contabilidade Gerencial foram criadas para nortear os gestores no dia a dia e na prestação de bens e serviços fundamentais. Nesta perspectiva, Fraga et al (2013, p. 79) afirmam que “o gestor passa a ter uma visão maior de seu estabelecimento, garantindo através da contabilidade gerencial recursos necessários para poder planejar, controlar e organizar os negócios de forma correta”.

Dessa forma, as soluções gerenciais adotadas pelos empreendedores de pousadas geram um grande diferencial de mercado, portanto, os empreendedores irão produzir o que realmente necessitam, reduzindo os custos e aumentando a qualidade de seus produtos e serviços (BOEIRA et al, 2008).

Segundo Silva (2009, p. 34) “a gestão hoteleira é influenciada pelas externalidades, mas é o seu relacionamento com os setores internos interagindo com os meios externos que ajudará os gestores no processo decisório”. Esse diferencial pode ser comparado ao processo do *Benchmarking*, que pode ser definido pela medição de práticas e serviços em relação as empresas que estão bem posicionadas em seus setores, com o propósito de comparar e criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes (KEARNS, 1998).

Apesar do *benchmarking* ser uma ferramenta que pode agregar valor ao setor hoteleiro, Ferreira e Guiraldello (2014, p. 22) afirmam que “ainda é muito presente a necessidade de as empresas enxergarem o *benchmarking*, como um instrumento essencial para quem quer fazer melhor os seus processos”. Desta maneira, acredita-se que o conhecimento e a aplicação dessa ferramenta, tende a ajudar a desenvolver melhor as atividades das empresas e no caso do estudo, o setor de hotelaria.

O Ministério do Turismo (2007) implantou a metodologia de *benchmarking* permitindo o aprendizado da organização do segmento nos destinos visitados, e da oferta especializada em produtos segmentados. Contudo, se faz necessário que os gestores reconheçam a necessidade de utilização dessa ferramenta para ajudar a receberem melhores informações, tendo em vista o ambiente competitivo em que as empresas atuam.

Entretanto, Reis, Santos e Portugal (2014) objetivaram investigar como as pousadas localizadas em Penedo - Rio de Janeiro utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios. Foi um estudo descritivo, de campo e qualitativo, com a aplicação de uma entrevista semiestruturada. Os resultados evidenciam que as pousadas utilizam o *benchmarking* de forma empírica, sem controle e de modo não sistemático. Dessa forma, se faz necessário conhecer seus empreendimentos, possibilitando o alcance de controles e informações capazes ajudar na tomada de decisões com a utilização do *benchmarking*.

As ferramentas gerenciais utilizadas nas empresas de maneira adequada podem ser capazes de melhorar o funcionamento de suas operações, alinhando as necessidades e os objetivos da empresa, podendo proporcionar melhorias e o crescimento da empresa. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo demonstrar o conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* nas pousadas do município de Conde-PB.

Diante do exposto, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Qual o conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* nas pousadas do município de Conde-PB? A pesquisa desenvolvida na cidade de Conde tem a pretensão em conhecer como as pousadas aplicam a ferramenta *Benchmarking* em seus negócios e se as empresas possuem conhecimento dessa ferramenta gerencial, no qual pode ser utilizada para tomada de decisão.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa buscou colaborar para que novos estudos sejam desenvolvidos na área da contabilidade gerencial, procurando aprofundar no que diz respeito ao conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* nas pousadas de Conde-PB, visando incentivar os gestores dessas

empresas a utilizarem a ferramenta para tomada de decisão e, acadêmicos e profissionais da área contábil a desenvolver e adotar técnicas contábeis para auxiliar na tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para apresentação deste trabalho, verifica-se a necessidade de explorar a abordagem metodológica frente ao objeto de estudo. Serão apresentados conceitos, métodos e abordagens pertinentes à Contabilidade Gerencial, visando otimizar as informações contidas no presente trabalho. Esta seção tem por finalidade a realização de uma revisão bibliográfica apresentando conceitos que nortearão este estudo.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Como uma das ciências mais antigas do mundo, a contabilidade passou a contribuir não só com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento das sociedades anônimas como forma de sociedade comercial, mas também passou a ser considerada como um importante instrumento para a sociedade em geral (BASSO, 2005). Segundo Brizolla (2008, p. 14), a contabilidade é importante para organizar documentação dos ativos, dívidas e das negociações com terceiros. Se tornando mais fundamental em complexas economias modernas, em que os recursos estão mais escassos.

De modo geral, destaca-se que a contabilidade gerencial trata de pontos como a coleta, a apresentação e a interpretação dos fatos econômicos. Deste modo, utiliza-se a Contabilidade Gerencial para descrever atividades dentro de uma entidade e quando essa entidade presta informações a terceiros usa-se a na expressão Contabilidade Financeira (PADOVEZE, 1996).

Neste sentido, todo o procedimento, técnica e informação realizados para que a administração as utilize nas tomadas de decisões entre alternativas de conflito, recai na contabilidade gerencial. Conforme Fontes e Carraro (2015, p. 03) *apud* Garrison (2007, p. 21) a Contabilidade Gerencial é mais voltada para o futuro, por este motivo não dá muita ênfase à precisão, enfatizando os segmentos de uma

organização e sem ser governada por princípios contábeis geralmente aceitos por não ser obrigatório.

A contabilidade gerencial necessita utilizar técnicas desenvolvidas por outras disciplinas como financeira e custos, voltadas para fins internos, procurando suprir as necessidades dos gerentes sobre as principais informações, tendo como objetivo enfocar todos os temas no processo de tomada de decisão. De acordo com Fontes e Carraro (2015), *apud* Souza (2008, p.19), a contabilidade gerencial e financeira trata de reportar a alocação de recursos escassos.

Pode-se identificar que a principal fonte de informações sobre a alocação de recursos e a contabilidade gerencial, é por intermédio da contabilidade financeira, proporcionando informações que auxiliam os administradores em suas atividades internas e decisões relacionadas ao processo de venda dos seus produtos (FONTES E CARRARO, 2015).

Por fim, Almeida e Oliveira (2014), *apud* Silva (2012) declaram que a contabilidade por ser alimentada diariamente, torna-se uma ferramenta indispensável à gestão. Mas nem sempre a contabilidade é vista como uma ferramenta gerencial, mas como uma obrigatoriedade da lei, sendo assim, cabe ao contador demonstrar a seus usuários que a contabilidade, além de controlar patrimônios, poderá ser um apoio à administração.

Henrique (2008) afirma que a contabilidade tem como função de gerar informações para auxiliar os gestores da alta administração de uma organização, entretanto, a maioria dos pequenos empresários desconhece e não utiliza em suas tomadas de decisões, pois acredita que suas experiências do negócio já são suficientes.

Segundo Almeida e Oliveira (2014) *apud* Padoveze (2004), além de utilizar os demonstrativos financeiros, a contabilidade gerencial possui o intuito de facilitar o planejamento, controle e tomadas de decisões dentro das organizações.

Almeida e Oliveira (2014), *apud* Padoveze (2010) explanaram que a implantação desta contabilidade só ocorrerá caso haja pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em uma atuação prática, daí surge a importância do

contador na atualidade, que passa de um contador financeiro a um gestor de informações.

Para Padoveze (2010), a contabilidade gerencial não é um existir, mas sim um fazer. Já para Almeida e Oliveira (2014), *apud* Ludícibus (2010), a contabilidade gerencial nada mais é que o uso da contabilidade como um instrumento da administração. Neste sentido, verifica-se que as informações contábeis que não são utilizadas no auxílio da administração, não poderão ser consideradas como contabilidade gerencial.

2.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Os administradores possuem a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta essencial, pois assessoram dentro das organizações nos processos decisórios, corrigindo os rumos e sinalizando novas oportunidades. Entre as ferramentas da contabilidade gerencial, ressalta-se o *benchmarking*, pois é utilizado como um o processo sistemático conduzido por uma empresa para utilização de boas e melhores práticas reconhecidas no contexto de um segmento corporativo (REIS, SANTOS E PORTUGAL, 2014).

A Contabilidade Gerencial apresenta ferramentas que auxiliam os usuários internos nas tomadas de decisão, pois fornecem informações financeiras e não financeiras oportunas e precisas aos gestores, segundo Reis, Santos e Portugal (2014), *apud* (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2006). Uma das ferramentas reconhecidas pela Contabilidade Gerencial é o *benchmarking*, que de acordo com a definição operacional de Camp (1993) representa a procura de melhores práticas na produção do desempenho superior.

Segundo Reis, Santos e Portugal (201) *apud* Soutes e Zen (2005) o cenário econômico empresarial vem se transformando no decorrer do tempo a fim de acompanhar a evolução dos negócios, como a dinâmica no processo decisório, as relações de trabalho, a logística, a competitividade nas empresas e a tecnologia da informação. Neste contexto, entende-se que a contabilidade gerencial vem sendo aperfeiçoada quanto as suas finalidades e técnicas de controle e gestão.

2.3 BENCHMARKING COMO INSTRUMENTO GERENCIAL

No que se refere à utilização do *Benchmarking* como instrumento de planejamento e controle da Contabilidade Gerencial, Watson (1994) *apud* Gonçalves e Carlos Alberto (2008) afirma que o “Benchmarking originou-se da palavra *benchmark*, que significa uma marca feita por agrimensor, indicando um ponto em uma linha de nível, um padrão ou um ponto de referência”.

A prática do *Benchmarking* foi construída no século passado quando Frederick Taylor começou a inserir a metodologia científica nas empresas incentivando a comparação dos procedimentos e métodos trabalhados. Com isso, a segunda Guerra Mundial tornou a utilização dessa ferramenta, uma prática bastante utilizada entre as empresas, possibilitando a comparação entre as mesmas (SIQUEIRA, 2016).

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações. Os usuários dessa ferramenta são reconhecidos como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1993), *apud* (GONÇALVES, 2008).

Camp (1993, p. 34) define *benchmarking* como “processo de pesquisa coerente à procura de novas ideias, métodos, práticas, processos a fim de adotar as práticas ou adaptar os bons aspectos e implementá-las”. Porém, por mais útil que seja esta ferramenta, se o tomador de decisões não souber interpretar essas informações emitidas por essa ferramenta, com clareza, objetividade e a tempo, estas não servirão como auxílio na tomada de decisão.

O *benchmarking* foi caracterizado como uma ferramenta que gera as boas práticas reconhecidas de um segmento de mercado conduzido por uma organização. Portanto, cabe aos administradores procurarem observar dentro da organização, buscar aprender com outras práticas que foram aplicadas em outras empresas a fim melhorar de seu desempenho e processo gerencial (SIQUEIRA, 2016).

Antes, para alcançar as metas eram utilizadas ferramentas que deixavam as empresas vulneráveis à concorrência. Com o aparecimento das inovadoras técnicas organizacionais criou-se o *benchmarking*, ferramenta capaz de identificar os pontos positivos de uma empresa para ser confrontado com outra, criando assim uma ferramenta de relevância para a ação concorrencial e de sobrevivência de uma empresa.

Na aplicação do *benchmarking*, como todo o processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano do processo) até a sua implementação (ação do processo).

Segundo Watson (1994) *apud* Gonçalves e Carlos Alberto (2008) os objetivos que esta ferramenta apresenta servem de subsídio para a tomada de decisão do gestor. Logo, a empresa interessada em implantar *benchmarking* deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem as suas necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

2.4 ESTUDOS CORRELATOS

Neste tópico são apresentados os estudos que foram realizados anteriormente, por autores, que colaboraram e corroboram com esta pesquisa. São estudos da área de Contabilidade Gerencial, mais especificamente da ferramenta gerencial *Benchmarking*.

Segundo o estudo de Neto et. al (2008), conclui-se que o *benchmarking* é uma ferramenta relacionada intimamente com mudanças, pois incentiva a inovação, colabora para o avanço de outras tecnologias, de outras ferramentas, contribui para o desenvolvimento de projetos, melhoria de tarefas e práticas.

São várias as vantagens do *benchmarking*, porém, uma das faculdades mais importantes desse instrumento é despertar a consciência do administrador para uma capacidade diferenciada de observar a concorrência, o mercado. Esse exercício estimula uma visão de mundo mais aprofundada, que transcende o ambiente

empresarial e parte da premissa mais importante: satisfação do cliente. O *benchmarking* é então uma ferramenta gerencial na qual os administradores buscam as melhores práticas de uma empresa e transformam tais práticas em melhoria contínua. Entretanto, essa ferramenta representa aprendizado empresarial para alcance de objetivos.

Martins, Protil e Doliveiras (2010) objetivaram caracterizar e avaliar o emprego do *benchmarking* no processo estratégico das cooperativas agroindustriais paranaenses que participaram do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, RECOOP, realizando uma pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e observação direta para investigar o tema tendo como base principalmente as teorias de processos estratégicos sugeridas por Van De Ven (1992) e a descrição do processo de *benchmarking* formulada por Camp (1997). Concluíram que o *benchmarking* é utilizado de forma ainda pouco estruturada pelas cooperativas paranaenses. Foram identificadas as práticas de gestão estratégica que podem representar uma fraqueza para a utilização do *benchmarking* pelas cooperativas, bem como as práticas que podem agir no sentido contrário, facilitando a adoção desta prática.

No estudo de Carvalho, Silva e Zago (2011), buscaram identificar os fatores de influência no contexto da ação de gerentes de hotéis e pousadas. No estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e a entrevista semiestruturada foi a técnica escolhida para a coleta dos dados. Os resultados revelaram que a percepção dos gerentes do significado de competências está mais relacionada às competências técnicas, de processo e de negócios, com menor ênfase nas competências comportamentais e sociais.

O foco das competências em ação não fica evidente nos discursos dos entrevistados. A lógica parece estar mais vinculada a atributos do que nos processos de interação. Os fatores de influência no desenvolvimento de competências identificados abrangem os imprevistos, a comunicação, a mobilização de recursos, a experiência com a gerência, as relações pessoais com pares e colaboradores, o reconhecimento social e a educação formal.

Conforme a pesquisa de Siqueira (2016), ficou evidenciado que o *benchmarking* desde sua origem é uma ferramenta de comparação entre processos organizacionais em que pese um de seus princípios sendo a investigação para mensuração de dados, igualar e customizar processos administrativos. Pelo exposto no texto, pode-se entender que a técnica do *benchmarking* é um instrumento de gestão que busca oferecer condições de competitividade empresarial, porém vale registrar nesse artigo as abordagens de alguns autores que escreveram sobre essa ferramenta voltada à estratégia organizacional.

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia, a pesquisa é classificada como descritiva, tendo como objetivo demonstrar como o conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* é utilizada para tomada de decisão nas pousadas de Conde-PB. Segundo Gil (2008, p. 28) “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. ”

Esta pesquisa se classifica também como de levantamento, pois para Gil (2008, p.55) “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” Desta forma, esta pesquisa foi classificada nessa categoria pois, utilizará de questionário, para descobrir como o conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* é utilizada para tomada de decisão nas pousadas de Conde-PB.

Quanto à abordagem do problema, será utilizado no estudo o quantitativo e qualitativo, por se tratar de um universo de pousadas no qual será pesquisada e, por utilizar-se de questionário para identificar as variáveis necessárias para a conclusão do trabalho.

A pesquisa foi realizada nas pousadas, localizadas no município de Conde/PB. De acordo com dados da Junta Comercial do Estado da Paraíba (JUCEP, 2017) referente as pousadas, foram listadas 43 pousadas, sendo todas as 43 do município de Conde. Da população de 43 empresas, a pesquisa conseguiu levantar uma amostra de 38 empresas, o que representou 88,37% do total da população.

A pesquisa foi realizada na cidade de Conde-PB. O município foi escolhido por fazer parte da região metropolitana de João Pessoa/PB, favorecendo em relação à acessibilidade para a realização da pesquisa, além do número existente de pousadas na cidade, facilitando a realização da pesquisa, e pelo fato de existir a possibilidade de explorar pesquisas no que diz respeito à Contabilidade Gerencial nas pousadas. De acordo com o censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade do Conde tem cerca de 21.400 hab., possibilitando um achado maior em relação a algumas variáveis abordadas no questionário. Buscou-se conhecer, como as pousadas desse município estavam aplicando a ferramenta *benchmarking* no seu processo de decisão. Foram aplicados questionários no mês de abril de 2017.

3.1 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada através da utilização de questionário, contendo 18 questões, composto, em sua maioria por perguntas objetivas. As questões foram divididas em quatro partes: A primeira continha questões que juntas identificavam o perfil do respondente; a segunda parte do questionário se referia ao perfil da empresa; na terceira parte, abordava sobre a ferramenta *benchmarking*. A última parte do questionário abordava sobre a aplicação da ferramenta *benchmarking* nas pousadas.

As classificações dessas variáveis aplicadas no questionário foram selecionadas através do estudo de Alves (2016) e Reis, Santos e Portugal (2014), sendo a maior parte de autoria própria, o que corroborou com os resultados encontrados nesta pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

A primeira parte da pesquisa foi composta pelo levantamento de dados bibliográficos, proporcionando uma fundamentação teórica que abordasse o estudo.

A segunda parte foi composta pela elaboração e aplicação do questionário nas pousadas. O questionário foi construído de acordo com os objetivos estabelecidos na pesquisa. A aplicação dos questionários foi realizada presencialmente. Para poder conhecer o funcionamento do questionário, foi realizado um pré-teste, com algumas pousadas da cidade, para identificar se as perguntas estavam claras e atendiam o objetivo da pesquisa.

Desse modo, feitas as alterações, foram realizadas as aplicações dos questionários nas pousadas selecionadas para a pesquisa.

Na terceira parte da pesquisa, se realizou a análise dos dados. Assim, após coletar as informações através dos questionários, foram colocados os resultados em planilhas eletrônicas, e logo após transformados em tabelas, possibilitando o entendimento aos objetivos propostos no estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi feita utilizando-se de planilhas eletrônicas, possibilitando o agrupamento de dados semelhantes, oferecendo base para construir as tabelas que foram apresentadas para a elaboração de análises e discussão dos dados da pesquisa.

Esta etapa do estudo apresenta os dados obtidos com a aplicação do questionário e a análise descritiva desses resultados. Da amostra de 38 Pousadas na cidade de Conde-PB, todas atendiam aos requisitos deste estudo e geraram respostas úteis conforme os critérios estabelecidos pela pesquisa.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

No primeiro momento foi considerado o perfil dos respondentes: gênero, idade, grau de instrução, cargo que exercia e tempo de serviço na empresa. Esse perfil está demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Características	Descrição	Frequência	Percentual
Gênero	Masculino	23	60,5
	Feminino	15	39,5
Idade	De 31 a 40 anos	7	18,4
	De 41 a 50 anos	18	47,4
	Acima de 51 anos	13	34,2
Grau de Instrução	Ensino fundamental completo	6	15,8
	Ensino médio completo	1	2,6
	Curso técnico	7	18,4
	Ensino superior completo	14	36,8
	Não informou	10	26,3
Cargo que exerce na empresa	Gestor	34	89,5
	Administrador	4	10,5
Tempo de serviço na empresa	Menos de 1 ano	1	2,6
	de 1 a 3 anos	11	28,9
	de 3 a 5 anos	26	68,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2017.)

Através da Tabela 1 evidencia-se que o gênero masculino é predominante representando 60,5% cuja faixa de idade encontra-se entre 41 a 50 anos representando 47,4% dos respondentes. No que se refere à escolaridade, a maioria tem cargo superior representando 36,8%, são gestores das pousadas representando 89,5% e trabalham a menos de um ano segundo 2,6% dos respondentes. Para identificar informações da empresa, foram questionados sobre o tempo de existência da mesma e, 68,4% alegaram que têm de 5 a 10 anos, ainda segundo os respondentes, a atividade desenvolvida é o serviço, representando 97% dos questionados.

A segunda seção de perguntas foi direcionada à parte mais específica da pesquisa relacionada ao conhecimento e aplicação do *benchmarking* nas pousadas, os dados coletados de acordo com os respondentes encontram-se nas tabelas

numeradas de 2 a 4. A Tabela 2 apresenta o entendimento da definição do *benchmarking* pelos respondentes.

A questão da Tabela 2 tinha a intenção de confirmar o conhecimento dos respondentes sobre três possíveis conceitos de *benchmarking* para que eles assinalassem a melhor definição em sua concepção. Entre os conceitos apresentados na questão, dois eram errados e um conceito correto.

Tabela 2 - Qual das opções melhores define o Benchmarking

Descrição	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
É um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. O <i>benchmarking</i> é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.	23	60,53%	60,58%
O <i>benchmarking</i> é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.	8	21%	21%
São extremamente importantes para um melhor gerenciamento empresarial na busca por resolução de problemas, aumentos de receita, redução de despesas e inovação. Bem utilizadas elas podem trazer benefícios como apoio dentro de um sistema de gestão.	7	18,42%	100%
Total	38	100,00%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Evidencia-se na Tabela 2 que a maioria dos respondentes respondeu corretamente a definição de *benchmarking*, mostrando conhecimentos sobre a funcionalidade dessa ferramenta de gestão, representando 60,53% dos respondentes. A segunda opção refere-se à definição do Balanced ScoreCard onde 21% acharam ser essa a definição. E, a terceira opção refere-se as ferramentas gerenciais de uma forma geral e 18,4% acharam ser essa a resposta correta.

Os respondentes foram questionados sobre os benefícios do *benchmarking*, eram orientados a marcar mais de uma opção. Os resultados estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3 - Para você os principais benefícios do Benchmarking são (pode marcar mais de uma opção)

	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Aperfeiçoamento da cultura do "melhoramento contínuo" empresa	28	43,80%	43,80%
Sintonizar a empresa com as melhores práticas do mercado	26	40,60%	84,40%
Redução de custos	9	14,00%	98,40%
Profissionalização dos processos da empresa	1	1,60%	100,00%
Melhor visão dos processos e, conseqüentemente, melhores oportunidades para terceirização de alguns destes processos	0	0,00%	100,00%
Diminuição do número de erros	0	0,00%	100,00%
Melhora da comunicação empresarial	0	0,00%	100,00%
Outros	0	0,00%	100,00%
Total de marcações	64		100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A Tabela 3 evidencia os principais benefícios da prática de *benchmarking*, ressalta-se que todas as opções apresentam vantagens fornecidas por essa ferramenta de gestão. Os respondentes eram orientados a marcar mais de uma opção, e segundo os resultados, o aperfeiçoamento da cultura do "melhoramento contínuo" da empresa e Sintonizar a empresa com as melhores práticas do mercado representam 84,4% dos benefícios fornecidos pelo *benchmarking* na visão dos respondentes. Na sequência, consideraram a redução de custos e profissionalização dos processos da empresa com 15,6%. Apesar de não ter recebido nenhuma marcação, as outras opções foram deixadas para realçar o que para os

respondentes são benefícios do *benchmarking* e o que não consideram como vantagem dessa ferramenta.

Após analisar o entendimento sobre *benchmarking* por parte dos respondentes, o estudo buscou identificar se eles praticavam algumas atividades características dessa ferramenta de gestão. Os resultados estão disponibilizados na Tabela 4.

Tabela 4 – Aplicação de Ferramentas de Benchmarking na Pousada

Descrição	Sim	Não
A pousada compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias, práticas gerenciais	100%	
A pousada se compara com as demais que ela considera boa ou ótima	97%	3%
A pousada escolhe previamente as pousadas de referência de mesmo porte que servirão de base para a comparação	57,80%	48,20%
A pousada planeja quais informações serão comparadas	76,30%	23,70%
A pousada faz algum tipo de controle e/ou registro das comparações realizadas mencionadas na questão anterior	100%	
A pousada analisa a sua posição no mercado em comparação com as demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que as outras pousadas)	100%	
A pousada investiga como as boas e melhores práticas observadas podem ser incorporadas às suas atividades	52,60%	47,40%
A pousada consegue projetar e analisar os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência	2,60%	97,40%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os resultados da Tabela 4 evidenciam que 100% dos respondentes realizam comparação serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias, práticas gerenciais, o que pode estar evidenciando que de forma geral, existe uma preocupação das pousadas em acompanhar o desenvolvimento dos seus serviços que são prestados para seus clientes e o respectivo retorno.

Para ser manter um negócio ativo, precisa também acompanhar o que está sendo feito pela concorrência, e o *benchmarking* prevê a prática de comparação com as demais empresas do mesmo seguimento que segundo os gestores, eles consideram boa ou ótima, representando 97% dos respondentes. No entanto, no que se refere a escolher previamente as pousadas de referência de mesmo porte

que servirão de base para a comparação, os resultados apontaram que 57,8% fazem uma escolha prévia, os 48,20% não o fazem.

Porém existe um planejamento de quais informações serão comparadas, segundo 76,3%, o que pode estar apontando uma previsão e seleção do que, segundo os respondentes é importante ser comparada no seguimento em que atua.

A pesquisa evidenciou que para 100% dos respondentes, existe algum tipo de controle e/ou registro das comparações realizadas mencionadas na questão anterior, apontando que as comparações são importantes, mesmo que a previsão não tenha sido uma prática de todos os respondentes, eles têm o controle das comparações e/ou registros analisados, o que pode estar evidenciado que existe um domínio das atividades que realizam.

Foram questionados se a pousada analisava a sua posição no mercado em comparação com as demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que as outras pousadas), e 100% responderam que sim, o que pode está indicando que existe por parte das pousadas, uma preocupação em verificar sua posição em relação ao que está acontecendo com as outras, o que tende a ajudar a sempre melhorar as atividades que são desenvolvidas na entidade. No entanto, 52,7% realizam investigação de como as boas e melhores práticas observadas podem ser incorporadas às suas atividades, o que pode estar evidenciando uma contradição, tendo em vista que existe um receio em identificar sua posição no mercado, porém, 47,4% não estão preocupados, caso estejam abaixo no mercado em agregar valor a sua entidade.

A atividade que segundo os respondentes é a menos praticada pelas pousadas, está em conseguir projetar e analisar os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência representando 2,6%. Evidenciando a necessidade de melhorias na utilização de índices que podem ajudar a projetar e verificar seu desempenho em relação as outras.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar como o conhecimento e aplicação do *Benchmarking* são utilizados para tomada de decisão nas pousadas do Conde-PB.

No intuito de atender aos objetivos levantados pela pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto em questão e, em seguida, procedeu-se a uma pesquisa empírica, realizada por meio de aplicação de questionários junto a 38 pousadas, localizadas na cidade de Conde no mês de abril de 2017.

Os resultados do presente estudo destacaram a predominância masculina entre os gêneros, foi observado também que os respondentes têm idades, entre 41 e 50 anos com o ensino superior completo. Os respondentes foram em sua maioria gestores que trabalham a menos de 12 meses na pousada. Em relação ao perfil da organização, estas se consideram como comércio e estão atuando a mais de 5 anos.

No que se refere a conhecer e aplicar as ferramentas do *benchmarking*, o estudo evidenciou que os respondentes conhecem sua definição, no entanto, não conseguiram relacionar todos os benefícios fornecidos por essa ferramenta de gestão. A maioria dos respondentes informou que compara seus serviços, como também confronta suas pousadas com as outras que eles consideram boas ou ótimas, costuma planejar quais informações serão comparadas, realiza algum tipo de controle ou registro dessas comparações realizadas e também analisa sua posição no mercado em relação as demais, no entanto, não pratica a atividade de escolher previamente as pousadas de referências que servirão de base para comparação, como também não analisa os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência.

O estudo concluiu que apesar dos respondentes conhecerem e aplicarem as ferramentas do *benchmarking*, ainda precisam ampliar os benefícios do mesmo para tirarem maiores proveitos dessa ferramenta de gestão corroborando com os estudos de Reis, Santos e Portugal (2014) e Martins, Protil e Doliveiras (2010). Dessa forma, o estudo sugere que as pousadas busquem se aprofundar na utilização do *benchmarking* para ajudar a tomarem melhores decisões sobre no seu negócio.

A principal limitação para que este trabalho pudesse ser realizado foi o tempo para desenvolvimento, tendo em vista a possibilidade de ampliação do questionário para outro município. Espera-se que os resultados obtidos motivem a realização de novos trabalhos, com a intenção de fortalecer o estudo do *benchmarking* nas pousadas do Estado da Paraíba. Recomenda-se para futuras pesquisas a utilização de amostras de outros municípios, estados e/ou setores das empresas, para que se possa estabelecer um comparativo entres os resultados obtidos nessa pesquisa e outros estudos que possam ser realizados posteriormente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Nathanne Caputo; OLIVEIRA, Rafaela Thaianne Lopes de. **Análise das contribuições da contabilidade gerencial na melhoria da gestão de uma empresa do ramo de corretagem de seguros, 2014**. Disponível em <http://www.file:///D:/Contabilidade%20Gerencial.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- ALVES, Joelmyr Laymerson de Souza. **Contabilidade gerencial**. Um estudo sobre a aplicação das ferramentas gerenciais para tomada de decisão. 2016. 64 f. (Ciências Contábeis) – UFPB Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB.
- BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade geral básica**. 3. ed. rev. Ijuí, RS: Editora Unijuí, 2005.
- BOEIRA, G. Z. et al. Ferramentas gerenciais: o caso de pousadas rurais. **Congresso Virtual Brasileiro de Administração – Convibra**, 2008. Disponível em: < http://www.convibra.com.br/2008/artigos/313_0.pdf>. Acesso em: 14 de fev. de 2017.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Benchmarking no Turismo**. Disponível em: file:///C:/Users/VERAL/OneDrive/Orientações%202017/UFPB/Contábeis/Telma/Estudo_de_Caso_-_Benchmarking_-_para_download.pdf. Acesso em: 01 de maio de 2017.
- BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade Gerencial**. 2008. Disponível em http://www.file:///D:/H--Alexandre-re-ead_Contabilida.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial - o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARRARO, W. B. W. H, FONTES, Lucas. **Análise de Ferramentas da Contabilidade Gerencial com Ênfase em Custos: um Estudo de Caso em uma Organização E-commerce**, 2015. Disponível em <[http://www.file:///D:/Microsoft%20Word%20%20An_341lise%20de%20Ferramentas%20da%20Contabilidade%20Gerencial%20com%20_312nfase%20em%20Custos%20template\).pdf](http://www.file:///D:/Microsoft%20Word%20%20An_341lise%20de%20Ferramentas%20da%20Contabilidade%20Gerencial%20com%20_312nfase%20em%20Custos%20template).pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2017.

DO NASCIMENTO CARVALHO, Nadia Lidiane; DA SILVA, Anielson Barbosa; ZAGO, Celia Cristina. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 2, p. 201-219, 2011.

FERREIRA, M.; GHIRALDELLO, L. O *benchmarking* como ferramenta de gestão: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. **Revista do Curso de Administração** – PUC Minas, 2014. Disponível em: <https://www.pucpaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo31_2014.pdf> Acesso em: 14 de fev. de 2017.

FRAGA, J. C. da. et al. A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão nas microempresas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, 2013. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoEspecialPosControladoria/Artigo75_88.pdf> Acesso em: 14 de fev. de 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, C. A.(org). **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

HENRIQUE, Marcos Antonio. **A importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena Empresa**, 2008. Disponível em <http://www.file:///D:/A%20importância%20da%20Contabilidade%20Gerencial%20para%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KEARNS, D. **Quality improvement begins at the top**. Ed World 20, 1998.

MARTINS, Marcelo Machowski Cavalcanti; PROTIL, Roberto Max; DOLIVEIRAS, Sergio Luiz. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 127-151, 2010.

NETO, et. Al. **Benchmarking: Um instrumento para o mundo moderno**, 2008. Disponível em: Acessado em: 14 de fevereiro de 2017

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

REIS, Claudia Marchioli Nicolau dos; DOS SANTOS, Marcos José Araújo; PORTUGAL, Guilherme Teixeira. Benchmarking no setor de hospedagem: a utilização da ferramenta pelas pousadas de Penedo. **Revista de Estudos Contábeis**, v. 4, n. 7, p. 39-56, 2014.

SPENDOLINI, Michael J. **The Benchmarking book.** 1ª Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1993.

SOUTES, D. O.; ZEN, M. J. C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 5, 2005, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2005.

SILVA, M. R. da. **Identificação e análise da percepção de gestores de hotéis de Campos do Jordão em relação aos serviços de escritórios contábeis.**

Dissertação – Mestrado em Ciências Contábeis – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, 2009. Disponível em:

<http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/tede/415/1/Maria_Rosangela_da_Silva.pdf>
> Acesso em: 14 de fev. de 2017.

SIQUEIRA, Dirceu Luiz da Silva. **Benchmarking Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional**, 2016. Disponível em <[http://www.file:///D:/Microsoft%20Word%20%20BENCHMARKING%20IN%20TERNO%20UMA%20FERRAMENTA%20DE%20GEST_3030%20PARA%20MELHORIA%20CONT_315NUA%20DO%20PROCESSO%20EDUCACIONAL\).pdf](http://www.file:///D:/Microsoft%20Word%20%20BENCHMARKING%20IN%20TERNO%20UMA%20FERRAMENTA%20DE%20GEST_3030%20PARA%20MELHORIA%20CONT_315NUA%20DO%20PROCESSO%20EDUCACIONAL).pdf)>
Acesso em: 18 fev. 2017.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions For Studying Strategy Process: A Research Note. **Strategic Management Journal**. v. 13 June, 1992.