



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TELMA MARIA BARBOSA DA SILVA

***BENCHMARKING* NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA
APLICAÇÃO NAS Pousadas DO MUNICÍPIO DE CONDE NA PARAÍBA.**

**JOÃO PESSOA-PB
2017**

TELMA MARIA BARBOSA DA SILVA

***BENCHMARKING* NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA
APLICAÇÃO NAS POUSADAS DO MUNICÍPIO DE CONDE NA PARÁIBA.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof.^a Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

**JOÃO PESSOA – PB
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B238b Barbosa da Silva, Telma Maria.

BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO
E SUA APLICAÇÃO NAS POUSADAS DO MUNICÍPIO DE CONDE NA
PARÁIBA. / Telma Maria Barbosa da Silva. – João Pessoa, 2017.
39f.

Orientador(a): Prof^a Msc. Ionara Stefani Viana de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Benchmarking. 2. Ferramenta de Gestão. 3. Contabilidade Gerencial.
I. Título.

UFPB/CCSA/BS


CDU:657(043.2)

TELMA MARIA BARBOSA DA SILVA

**BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA
APLICAÇÃO NAS POUSADAS DE CONDE NA PARÁIBA.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Professora Ma. Ionara Stéfani Viana de Oliveira

Professora Ma. Sheila Sayuri Kataoka



Professor Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

João Pessoa, 08 de Maio de 2017.

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, que me proporcionou saúde e fé para que eu pudesse alcançar meu objetivo. Segundo, os amigos e companheiros que sempre estiveram comigo nas horas de alegrias e principalmente nas horas de dificuldade. Obrigado.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer a Deus, por me ajudar ao longo desse período na Universidade, em alguns momentos pensei em desistir e Ele através da sua infinita graça me deu força e motivação para alcançar este sonho.

Agradeço a minha mãe maravilhosa Josefa Barbosa da Silva e ao meu pai Geraldo Porto da Silva, pelos ensinamentos, sabedoria, carinho, por ter feito de mim o que sou hoje, vocês são o meu exemplo de vida!

Aos meus irmãos, por toda força, amor, companheirismo, cuidado e atenção. A ajuda de todos vocês durante essa caminhada foi essencial, sem vocês eu não teria conseguido.

Em especial a minha amiga Edilane Xavier que me incentivou a volta a estudar e as minhas amigas Márcia Damares e Ana Angélica.

A minha orientadora Professora Ionara, agradeço por ter me acolhido e me ajudado, pela confiança depositada em mim. A Professora Vera Lucia, obrigada por toda dedicação, direcionamento, paciência e compreensão, sua ajuda foi imprescindível na conclusão desse trabalho.

Aos meus amigos da Universidade, Joelmyr Laymerson, Klerton Andrade, Moacir Francisco, Felipe Henrique e Joelder Alves, por todo apoio e amizade compartilhada. E a todos os professores do curso que contribuíram para meu conhecimento durante a graduação.

E por fim, a todos que fazem parte da minha vida, e que contribuíram para a execução deste trabalho, e me ajudaram de alguma forma direta e indiretamente, o meu muito obrigada.

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 no mês de 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: Benchmarking. Ferramenta de Gestão. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

The study aimed to demonstrate the knowledge and application of Benchmarking in the hostels of the count-PB. In order to meet the objectives raised by research, a literature review was conducted on the subject in question and then proceeded to an empirical research, carried out by means of questionnaires with 38 hostels, located in the city of object study in 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, in spite of the respondents know and apply the benchmarking tools, failed to relate all the benefits provided by this management tool corroborating with the Kings, Saints and Portugal (2014) and Malik, Protil and Doliveiras (2010). In this way, the study suggests that the hostels deepen the use of benchmarking to help make better decisions about your business.

Keywords: Benchmarking. Management tool. Management accounting.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes.....	25
Tabela 2 – Qual das opções melhores define o Benchmarking.....	26
Tabela 3 – Para você os principais benefícios do Benchmarking são (pode marcar mais de uma opção).....	27
Tabela 4 – Aplicação de Ferramentas de Benchmarking na Pousada.....	28

LISTA DE SIGLAS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Contabilidade Gerencial	15
2.2 Ferramentas Gerenciais	17
2.3 <i>Benchmarking</i> como Instrumento Gerencial.....	18
2.4 Estudos Correlatos	19
3 METODOLOGIA	21
3.1 Tipologia de Pesquisa	21
3.2 Universo e Amostra	22
3.3 Delimitação do Estudo	22
3.4 Coleta dos Dados	22
3.5 Análise dos Dados	23
3.6 Descrição das Etapas da Pesquisa.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1 Perfil dos Respondentes	25
5 CONCLUSÃO	30
5.1 Limitações da Pesquisa	31
5.2 Recomendações	31
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – Questionário	36

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. Conforme Ludícibus (2009, p. 21),

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

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 às 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.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

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.

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?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo demonstrar o conhecimento e aplicação da ferramenta gerencial *Benchmarking* nas pousadas do município de Conde-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como as empresas utilizam a ferramenta gerencial *Benchmarking*;
- b) Evidenciar o conhecimento das empresas em relação a ferramenta gerencial *Benchmarking*;

- c) Apresentar as ferramentas do *Benchmarking* menos utilizadas nas pousadas do município de Conde;

1.3 Justificativa

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.

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*.

A pesquisa que será 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.

Diante do exposto, esta pesquisa busca 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 uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples ela é necessária para organizar a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da Contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas, posto que os recursos são escassos, e o gestor tem de escolher, entre as alternativas possíveis, as melhores, e para identificá-las são necessários os dados contábeis”.

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 preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória.

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 focar todos os temas no processo de tomada de decisão. De acordo com Fontes, 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 função da contabilidade, que é a de fornecer informações que ajudarão os gestores na administração de uma empresa, é desconhecida pela maioria dos pequenos empresários que tomam suas decisões baseados apenas na experiência que acreditam ter”.

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 à 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 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 a 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 de trabalhos. 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).

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 deixava as empresas vulneráveis à concorrência. Com o aparecimento das inovadas 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, 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 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) objetivam 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, realizou 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 uma 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

Neste capítulo aborda a metodologia adotada na execução deste trabalho mostrando a tipologia aplicada, o universo e a amostra, a delimitação, a coleta e a análise dos dados, bem como as etapas realizadas para efetuar a pesquisa.

3.1 Tipologia de Pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois esta pesquisa tem 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.”

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de levantamento. Bibliográfica, por fazer uso de livros e artigos periódicos para identificar e selecionar a ferramenta gerencial Benchmarking segundo os autores. Para Gil (2008, p. 50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

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.

3.2 Universo e Amostra

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.

3.3 Delimitação do Estudo

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 numero 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, possibilitando um achado maior em relação 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 período de duas semanas no mês de abril de 2017.

3.4 Coleta dos Dados

A coleta dos dados foi realizada através da utilização de um questionário (ver Apêndice A), contendo 18 questões, composta, em sua maioria por perguntas objetivas. As questões foram divididas em quatro partes: A primeira continham questões que juntas identificavam o perfil do respondente (gênero, idade, escolaridade, função e tempo de serviço na empresa); a segunda parte do questionário se referia ao perfil da empresa, com perguntas que ia desde o município no qual a empresa estava localizada, até o tempo de existência da

empresa e atividade principal, na terceira parte, abordava sobre a ferramenta benchmarking, com opções definindo a ferramenta, e os principais benefícios do benchmarking. A última parte do questionário abordava sobre a aplicação da ferramenta benchmarking nas pousadas, abordando perguntas como: comparação de serviços prestados em relação a outras do mercado, qualidade nos serviços, planejamento nas informações comparadas, tipos de controle, posição no mercado comparada com as demais, melhoria de praticas e serviços das atividades e, análise de desempenho para alcançar níveis desejados de excelência nos serviços prestados em relação a concorrência.

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.

3.5 Análise dos Dados

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

3.6 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. Foram utilizados na pesquisa materiais como livros, artigos, monografias, consultas a sites, entre outros meios que abordasse sobre o tema escolhido.

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, tomando como base para construção, outros estudos bibliográficos referentes ao tema. 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. Assim, com essa aplicação inicial, foi possível identificar algumas questões que poderiam ser revistas buscando melhorar o entendimento das questões e, conseqüentemente seu resultado final. Assim, foi realizada a correção das questões aplicadas no pré-teste e dado continuação. Desse modo, feitas as devidas 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

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, todos 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

<i>Características</i>	<i>Descrição</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
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
Grau de Instrução	Acima de 51 anos	13	34,2
	Ensino fundamental completo	6	15,8
	Ensino médio completo	1	2,6
	Curso técnico	7	18,4
Cargo que exerce na empresa	Ensino superior completo	14	36,8
	Não informou	10	26,3
	Gestor	34	89,5
Tempo de serviço na empresa	Administrador	4	10,5
	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 a escolaridade, a maioria tem cargo superior representando 36,8%, são gestores das pousadas representando 89,5% e trabalham de 3 a 5 anos representando 68,4% 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 a 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 tinham 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

	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 benchmarking 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 responderam corretamente a definição de benchmarking, mostrando conhecimentos sobre a funcionalidade dessa ferramenta de gestão, representando 60,53% dos respondentes. A segunda opção refere-se a 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	43,8%	43,8%
Sintonizar a empresa com as melhores práticas do mercado	26	40,6%	84,4%
Redução de custos	9	14,0%	98,4%
Profissionalização dos processos da empresa	1	1,6%	100,0%
Melhor visão dos processos e, conseqüentemente, melhores oportunidades para terceirização de alguns destes processos	0	0,0%	100,0%
Diminuição do número de erros	0	0,0%	100,0%
Melhora da comunicação empresarial	0	0,0%	100,0%
Outros	0	0,0%	100,0%
Total de marcações	64		

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 está apontando uma previsão e seleção do que, segundo os respondentes é importante ser comprada 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 estar 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 é utilizada 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 de 3 a 5 anos 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 informaram que comparam seus serviços, como também confrontam suas pousadas com as outras que eles consideram boas ou ótimas, costumam planejar quais informações serão comparadas, realizam algum tipo de controle ou registro dessas comparações realizadas e também analisam sua posição no mercado em relação as demais, no entanto, não praticam a atividade de escolher previamente as pousadas de referências que servirão de base para comparação, como também não analisam 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.

5.1 Limitações da Pesquisa

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.

5.2 Recomendações

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](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.

BRIZOLLA. Maria Margarete Baccin. **Contabilidade Gerencial. 2008**. Disponível em http://www.file:///D:/H--Alexandre-re-e-ad_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%20tem plate\).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.pucpcaldas.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. – **Organizador. 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.

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.

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 Marchioti 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 GESORES 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%20INTERNO%20UMA%20FERRAMENTA%20DE%20GEST_3030%20PARA%20MELHORIA%20CONT_315NUA%20DO%20PROCESSO%20EDUCACIONAL\).pdf](http://www.file:///D:/Microsoft%20Word%20%20BENCHMARKING%20INTERNO%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**. 13(S1):169 - 188 · June 1992.



APÊNDICE A – Questionário
Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Finanças e Contabilidade



BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NAS Pousadas de Conde na Paraíba.

Caro entrevistado, este questionário refere-se a uma pesquisa de natureza acadêmica para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Telma Maria Barbosa da Silva, matriculada no curso de Ciências Contábeis da UFPB, tendo como Orientadora a Ms. Ionara stéfane Viana O. A sua opinião é de grande valor para nós e o seu anonimato será preservado, já que os resultados obtidos com a coleta servirão somente para a realização do trabalho.

Perfil do Respondente

1. Gênero?

Masculino

Feminino

2. Idade?

Até 20 anos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

Acima de 51 anos

3. Grau de Instrução?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Curso técnico

Ensino superior

Ensino superior incompleto

Pós graduação

4. Cargo que exerce na empresa?

Contador

Gestor

Administrador

Outros _____

5. Tempo de serviço na empresa?

Menos de um ano
 De 1 a 3 anos

3 a 5 anos
 Mais de 5 anos

Perfil da Empresa

6. Município onde a empresa está localizada?

Conde

7. Tempo de existência da empresa

1 a 3 Anos

3 a 5 Anos

5 a 10 Anos

10 15 Anos

Outros _____

8. Atividade principal da empresa?

Serviço

Outros _____

9. Para você qual das opções, melhor define o Benchmarking:

() é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. O *benchmarking* é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

() 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.

() 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.

10. Para você os principais benefícios do Benchmarking são:(pode marcar mais de uma opção)

Sintonizar a empresa com as melhores práticas do mercado;

- Aperfeiçoamento da cultura do “melhoramento contínuo” da empresa;
- Melhora da comunicação empresarial;
- Profissionalização dos processos da empresa;
- Melhor visão dos processos e, conseqüentemente, melhores oportunidades para terceirização de alguns destes processos;
- Diminuição do número de erros;
- Redução de custos.
- Outros _____

Aplicação de Ferramentas Benchmarking nas pousadas

11. A pousada compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias, práticas gerenciais?

- Sim Não

Marcar as opções que são utilizadas na pousada*

- Serviços
- Infraestrutura
- Segurança
- Nível de ocupação
- Preço médio das diárias
- Práticas gerenciais

12. A pousada se compara com as demais que ela considera boa ou ótima?

- Sim Não

13. A pousada escolhe previamente as pousadas de referência de mesmo porte que servirão de base para a comparação?

Se a resposta for sim, demonstrar de que forma é realizada essa escolha.

- Sim Não

14. A pousada planeja quais informações serão comparadas?

- Sim Não

15. A pousada faz algum tipo de controle e/ou registro das comparações realizadas mencionadas na questão anterior?

Se a resposta for sim, comentar que tipo de controle*?

Sim

Não

16. A pousada analisa a sua posição no mercado em comparação com as demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que as outras pousadas).

Se a resposta for sim, identificar quais!

Sim

Não

Melhor

Pior

Mesmo nível

Outros _____

17. A pousada investiga como as boas e melhores práticas observadas podem ser incorporadas às suas atividades?

Se a resposta for sim, identificar que tipo de pratica ela considera de melhorias para a pousada*

Sim

Não

18. A pousada consegue projetar e analisar os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência?

Se a resposta for sim, demonstrar as formas de desempenho utilizadas para alcançar determinado objetivo*

Sim

Não

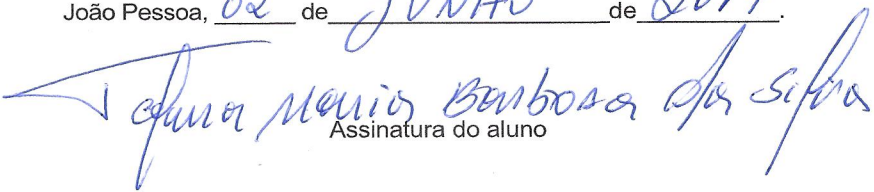


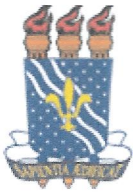
Universidade Federal da Paraíba
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Departamento de Finanças e Contabilidade
 Curso de Ciências Contábeis
 Comissão de TCC



FORMULÁRIO VIII

AUTORIZAÇÃO DO AUTOR PARA A PUBLICAÇÃO DO TRABALHO

<p>Autorizo a Comissão de TCC do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB a publicar o Trabalho de Conclusão de Curso de minha autoria, intitulado:</p>
<p>BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NAS POUÇADAS DO MUNICÍPIO DE CONDE NA PARAÍBA</p>
<p>na página e/ou revista institucional após as modificações que se fizerem necessárias para tal fim.</p>
<p>Ressalvo que esta autorização não se estende à divulgação de dados considerados confidenciais pela (s) empresa (s) ou instituição(ões) em que a coleta de dados foi realizada.</p>
<p>João Pessoa, <u>02</u> de <u>JUNHO</u> de <u>2017</u>.</p> <p> Assinatura do aluno</p>
<p>Nome: <u>TELMA MARIA BARBOSA DA SILVA</u></p>
<p>Endereço:</p>
<p>Telefone(s): <u>(83) 99616.9966</u></p>
<p>E-mail: <u>telma.07mari@hotmail.com</u></p>



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Finanças e Contabilidade
Curso de Ciências Contábeis
Comissão de TCC



FORMULÁRIO X

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: BENCHMARKING NO TURISMO: UM ESTUDO DO CONHECIMENTO E SUA APLICAÇÃO NAS POUSADAS DO MUNICÍPIO DE CONDE NA PARAÍBA

estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

João Pessoa, 02 de JUNHO de 2017.

Autor(a): TELMA MARIA BARBOSA DA SILVA


Assinatura