
Benchmarking no setor de hospedagem: a utilização da ferramenta pelas pousadas de Penedo

Benchmarking in the hosting industry: the use of the tool by Penedo's hostels

Claudia Marchioli Nicolau dos Reis¹

Marcos José Araújo dos Santos²

Guilherme Teixeira Portugal³

RESUMO

As ferramentas da Contabilidade Gerencial assessoram os administradores das organizações nos processos decisórios, corrigindo os rumos das entidades ou sinalizando novas oportunidades. Dentre as ferramentas, destaca-se o *benchmarking* que é entendido como o processo sistemático conduzido por uma empresa para utilização de boas e melhores práticas reconhecidas no contexto de um segmento corporativo. O objetivo deste estudo é investigar como as pousadas localizadas em Penedo - Rio de Janeiro utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios. Trata-se de um estudo descritivo, de campo e qualitativo, com a aplicação de uma entrevista semiestruturada. Os resultados obtidos evidenciam que as pousadas utilizam o *benchmarking* de forma empírica, sem controle e de modo não sistemático. A relevância do estudo consiste em abordar uma prática gerencial no âmbito das micro e pequenas empresas, uma vez que *benchmarking* é um dos principais artefatos gerenciais utilizados pelas empresas de grande porte.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Benchmarking. Turismo.

ABSTRACT

The tools of Management Accounting advise organizations administrators in decision making, correcting the direction of the entities or showing new opportunities. From among the tools, stands out benchmarking that is understood as systematic process conducted by a company for use of good and best practices recognized in the context of a corporate segment. The aim of this study is to investigate how the guesthouses located in Penedo - Rio de Janeiro use benchmarking in business management. It is a descriptive, field and qualitative study, with the application of a semi-structured interview. The results show that guesthouses use benchmarking empirically, uncontrolled and non-systematic. The relevance of the study is to address a managerial practice within micro and small enterprises, having in mind that benchmarking is one of leading managerial artifacts used by larger companies.

Keywords: Managerial Accounting; Benchmarking; Tourism.

¹ Professora Substituta da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UERJ; e-mail: claudia_marchioli@yahoo.com.br.

² Oficial do Corpo de Intendentes da Marinha do Brasil e Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ; e-mail: majututan@hotmail.com.

³ Doutor (DSc.) em Engenharia com ênfase em finanças da área oceânica (COPPE UFRJ) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ; e-mail: teixteix@hotmail.com

1. Introdução

A escolha de uma determinada prática pode influenciar os resultados econômicos e financeiros de uma entidade, bem como a maneira de gerenciar e conduzir os negócios. Para Beuren e Grande (2009) as mudanças nas práticas gerenciais são provenientes da evolução das práticas de mercado e são identificadas de acordo com a estrutura dos propósitos e parâmetros da Contabilidade Gerencial.

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 (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 busca pelas melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”.

A aplicabilidade do *benchmarking* no setor de turismo foi observada pelo governo brasileiro ao criar o Programa *Benchmarking* no Turismo. O programa foi uma iniciativa do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Ministério do Turismo, com o propósito de fomentar e profissionalizar as atividades dos empresários do setor de turismo brasileiro. A adoção deste programa permite a implementação estruturada do *benchmarking* de modo que os pontos turísticos com vocações similares tenham suas boas e melhores práticas reveladas, comparadas e adaptadas conforme a cultura e infraestrutura local. O uso estruturado do *benchmarking* prevê uma série de vantagens como a melhoria dos serviços prestados, o aumento da satisfação dos clientes e a maximização do retorno financeiro dos empreendimentos.

A fim de investigar a utilização do *benchmarking* nas micro e pequenas empresas do setor de turismo, optou-se em escolher as pousadas da região de Penedo. Situada na região sul do estado do Rio de Janeiro, no município de Itatiaia, a região de Penedo é conhecida como a pequena Finlândia brasileira, fato que pode ser observado no estilo arquitetônico das construções da cidade. A atividade econômica da região gira em torno do turismo, com opções múltiplas de hospedagem, um diversificado pólo gastronômico e lojas de artesanato. Do ponto de vista turístico, Penedo possui paisagens naturais com rios, cachoeiras e cascatas, além de preservar parte da quase extinta Mata Atlântica brasileira.

Nesse contexto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as pousadas de Penedo utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios?** Logo, o objetivo deste estudo é investigar como as pousadas de Penedo utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios.

Este estudo divide-se em cinco seções, iniciando com esta introdução. Na sequência, apresenta a fundamentação teórica do estudo, com destaque para a conceituação de Contabilidade Gerencial; a definição, os tipos e as fases do *benchmarking*; e o emprego da ferramenta no setor de turismo. Na terceira seção aborda a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas realizadas em cinco pousadas com as respectivas análises. Por último, são formuladas as conclusões da pesquisa.

2. Fundamentação teórica

Esta seção aborda os aspectos conceituais da Contabilidade Gerencial, as definições, os tipos e as fases do *benchmarking*, bem como a utilização desta ferramenta no setor de turismo através do Programa *Benchmarking* em Turismo.

2.1 Aspectos conceituais da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial visa atender as demandas internas da entidade, auxiliando o processo decisório dos gestores. De acordo com Carvalho, Saraiva Júnior e Frezatti (2010) o termo Contabilidade Gerencial por vezes é utilizado de maneira indevida como controle gerencial ou sistema de controle gerencial. Os autores ressaltam que cada expressão possui um conceito próprio.

A Contabilidade Gerencial é aquela que preza pelo fornecimento de informações para os usuários internos da companhia, com o propósito de auxiliar as tomadas de decisão dos gestores (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2006; HANSEN; MOWEN, 1997). Sendo assim, a Contabilidade Gerencial pode ser representada por um conjunto de ferramentas que auxiliam os processos decisórios das organizações.

O controle gerencial pode ser definido como o processo de guiar entidades em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças. A partir desse contexto, o controle gerencial possibilita que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na consecução de estratégias adotadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; BERRY; BROADBENT; OTLEY, 2005).

Referente ao termo sistema de controle gerencial, Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que um sistema “é uma forma predeterminada e normalmente repetitiva de realizar uma atividade ou um conjunto de atividades. Os sistemas são caracterizados por uma série de etapas mais ou menos periódicas, coordenadas e recorrentes, que têm como finalidade realizar um propósito especificado”. Na visão dos autores, o sistema de controle gerencial é o “sistema” utilizado pela administração para exercer o controle das tarefas e atividades das empresas.

Segundo 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 a Contabilidade Gerencial também é aperfeiçoada quanto as suas finalidades e técnicas de controle e gestão.

O *International Federation of Accountants - IFAC* (1998) elaborou um estudo em que foram vislumbrados quatro estágios de evolução da Contabilidade Gerencial. De acordo com o foco de cada estágio, Soutes (2006) segrega os principais artefatos da Contabilidade Gerencial, conforme a proposta apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Segregação dos artefatos da Contabilidade Gerencial

Estágios	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio	4º Estágio
Foco	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos
Métodos e sistemas de custeio	Custeio por absorção		Custeio Baseado em Atividades (ABC)	
	Custeio Variável		Custeio Meta (Target Costing)	
	Custeio Padrão			
Métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho	Retorno sobre Investimento	Preço de transferência	<i>Benchmarking</i>	Economic Value Added (EVA)
		Moeda Constante		
		Valor presente		
Filosofias e modelos de gestão		Orçamento	<i>Kaizen</i>	Simulação
		Descentralização	<i>Just in Time (JIT)</i>	Gestão Econômica (GECON)

		Teoria das Restrições	Balanced Scorecard
		Planejamento estratégico	Gestão Baseada em Valor (VBM)
		Gestão Baseada em Atividades (ABM)	

Fonte: Adaptado de Soutes (2006, p.24).

Devido às particularidades e propósitos que cada artefato gerencial produz nas organizações, este estudo está limitado à investigação do *benchmarking*, que por sua vez, encontra-se no 3º estágio evolutivo dentre as ferramentas gerenciais mencionadas no Quadro 1.

Guerreiro, Cornachione Junior e Soutes (2011) com base no estudo do IFAC identificaram que as ferramentas tradicionais da Contabilidade Gerencial se concentram nos estágios iniciais (primeiro e segundo), ao passo que no terceiro e quarto estágios foram identificadas as modernas, também conhecidas como artefatos modernos da Contabilidade Gerencial.

A utilização do *Benchmarking* como instrumento de planejamento e controle da Contabilidade Gerencial será detalhada na próxima subseção.

2.2 Definições, tipos e fases do *benchmarking*

Estudos recentes indicam que o *benchmarking* é um dos artefatos modernos mais utilizados pelas empresas corporativas (GUERREIRO; CORNACHIONE JUNIOR; SOUTES, 2011; TEIXEIRA et al., 2011). Camp (1993) ressalta que para o sucesso das empresas existem “quatro passos filosóficos básicos do *benchmarking*” que são essenciais: (a) o conhecimento da operação interna da empresa, avaliando as suas forças e fraquezas; (b) o conhecimento dos líderes concorrentes, bem como de suas forças e fraquezas; (c) incorporação dos pontos fortes dos concorrentes; e (d) a conquista da superioridade no mercado. Observam-se nos passos mencionados a presença dos fatores críticos de sucesso de uma organização (forças e fraquezas internas e externas).

A próxima subseção elenca as principais definições para o termo *benchmarking* recorrentes na literatura correlata.

2.2.1 Definições do *benchmarking*

Camp (1993) estipula três bases para definir o *benchmarking*. O Quadro 2 elenca as bases e definições propostas pelo autor.

Quadro 2 – Bases de definição para o *benchmarking*

Base	Definição
Formal	É o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias (David T. Kearns, quando era executivo-chefe da Xerox Corporation).
Dicionário Webster	A marca deixada por um agrimensor... em uma posição predeterminada ... e usada como ponto de referência ... padrão pelo qual uma coisa pode ser medida ou julgada.
Operacional	É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Fonte: Camp (1993).

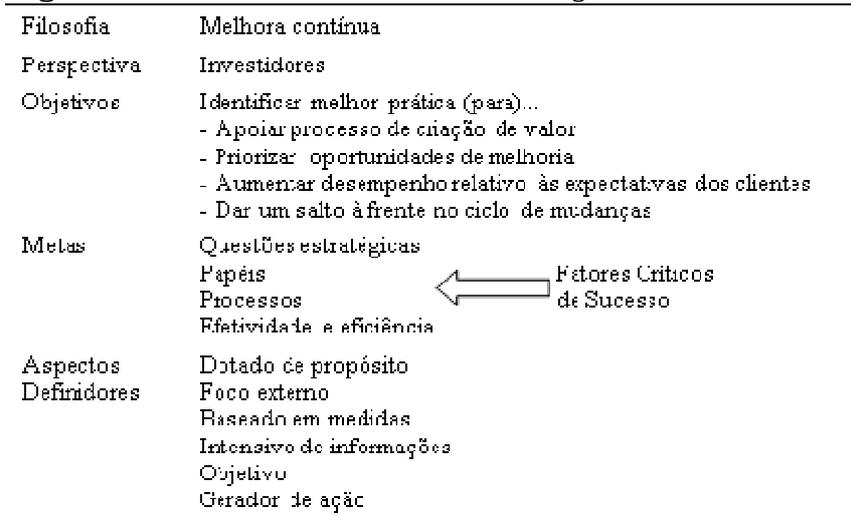
A associação das definições mencionadas no Quadro 2 convergem para a ideia de que o *benchmarking* é um processo contínuo e comparativo pela busca das referências e das melhores práticas que levam a uma posição de superioridade no mercado.

Zairi e Leonard (1995) afirmam que o *benchmarking* é utilizado pelo nível estratégico da empresa, definindo o termo como “o processo contínuo de medir produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou aos líderes internacionais reconhecidos do setor”. Percebe-se que para os autores não existem limitações geográficas pela busca das melhores práticas.

Para Sobral e Peci (2008) o artefato consiste em uma técnica gerencial de processos contínuos e sistemáticos com o propósito de comparar os procedimentos de trabalho num contexto de excelência inseridos nos departamentos da companhia ou no ambiente externo com outras empresas. Entretanto, não necessariamente entre os concorrentes, uma vez que os gestores devem identificar, em seguida, adaptar e melhorar as práticas relevantes de acordo com as peculiaridades da empresa. Os autores afirmam que desta forma é possível estimular o aprendizado e aperfeiçoamento organizacional.

O *benchmarking* se baseia na filosofia da melhora contínua, podendo ser visto como um instrumento de mudança (LEIBFRIED; McNAIR, 1994). A Figura 1 apresenta os fundamentos do *benchmarking*.

Figura 1 - Fundamentos do *benchmarking*



Fonte: Leibfried e McNair (1994).

Observa-se pela Figura 1 que os objetivos estão direcionados para identificação das melhores práticas, assim como as metas são influenciadas pelos fatores críticos de sucesso.

Embora não exista um momento determinado para a aplicação do *benchmarking*, ele surge, normalmente, como resposta para algum problema da entidade ou como demanda de algum outro grande projeto implementado. Os principais fatos desencadeadores da aplicação dessa ferramenta são: (a) programas de qualidade; (b) processo de redução de custos / orçamento; (c) tentativas de melhorar as operações; (d) mudanças de gerência; (e) novas operações / novos empreendimentos; (f) revisão das estratégias existentes; e (g) ataques competitivos / crises (LEIBFRIED; McNAIR, 1994).

Dessa forma, o estudo adota o conceito que o *benchmarking* é o processo conduzido por uma empresa para utilização de boas e melhores práticas reconhecidas por um nicho mercadológico.

2.2.2 Tipos de *benchmarking*

Camp (1996) menciona a existência de quatro tipos de *benchmarking*, assim categorizados: (a) interno; (b) competitivo; (c) funcional; e (d) processo genérico. O Quadro 3 descreve os tipos mencionados.

Quadro 3 – Tipos de *benchmarking*

Tipos	Descrição
Interno	É uma comparação entre operações semelhantes dentro da própria organização.
Competitivo	Comparação com o melhor dos concorrentes diretos.
Funcional	Comparação de métodos entre empresas com processos semelhantes na mesma função, fora do setor da própria empresa.
Processo Genérico	Comparação de processos de trabalho com outros que têm processos de trabalho inovativos e exemplares.

Fonte: Camp (1996).

Evidencia-se pelo Quadro 3 que a diferença entre os tipos de *benchmarking* é caracterizada pelo objeto de análise a ser comparado. Na visão de Araújo (2000), existem seis tipos de *benchmarking*: (a) interno; (b) concorrencial; (c) colaborativo; (d) sombra; (e) funcional; e (f) genérico. Os tipos interno, concorrencial (competitivo) e genérico compartilham a ideia proposta por Camp (1996) mencionada no Quadro 3. Referente ao colaborativo, este promove um estudo de comparação entre uma associação ou grupo de empresas. O tipo sombra é quando a comparação é realizada sem o conhecimento do concorrente, entretanto convém ressaltar que não se trata de espionagem empresarial. O *benchmarking* funcional é a comparação entre processos que guardam certa similaridade dentro de um determinado ramo empresarial, ou seja, os processos não são idênticos.

Dessa forma, o que define o tipo de *benchmarking* a ser utilizado por uma entidade é o objeto que serve como parâmetro de comparação.

2.2.3 Fases do *benchmarking*

As etapas do processo de implementação do *benchmarking* são compostas por cinco fases: planejamento, análise, integração, ação e maturidade (CAMP, 1993). O Quadro 4 apresenta o detalhamento de cada uma das fases elencadas.

Quadro 4 - Fases do *benchmarking*

Fase	Descrição
Planejamento	Identificação do marco de referência, das empresas ou do que será comparado, bem como a forma de coleta de dados.
Análise	Exame das práticas correntes internas e externas, permitindo identificar as forças e fraquezas próprias / dos concorrentes e verificar a posição relativa dentro do mercado. As informações levantadas permitem projetar o desempenho futuro.
Integração	Utilização das descobertas para fixar as metas operacionais das mudanças. Envolve o planejamento para incorporar novas práticas à operação da empresa e a comunicação das constatações aos envolvidos.
Ação	Implementação das descobertas do <i>benchmarking</i> , controle do progresso e recalibração das medidas quando necessário.
Maturidade	Conquista da situação desejada tendo em vista que as melhores práticas foram incorporadas a todos os processos da empresa.

Fonte: Camp (1993).

Para Boxwell (1996) o *benchmarking* é composto por três fases distintas: planejamento, execução e implementação. A primeira fase requer habilidade na identificação dos procedimentos que serão comparados, assim como, o seu estudo prevê um planejamento harmonioso com as práticas da organização. A fase de execução do *benchmarking* é considerada um momento crítico que tende a considerar não exclusivamente o empenho em buscar as melhores práticas, mas também destacar a necessidade de efetivá-las. Se mudanças não forem feitas, se a equipe não se tornar a catalisadora para fazer as coisas acontecerem, o seu *benchmarking* pode se transformar em perda de tempo. Na última fase ocorre a implementação da ferramenta, onde é sugerido que a empresa adote melhorias para maximizar sua competitividade.

2.3 O *Benchmarking* no setor de turismo

O Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) é a autarquia responsável pela execução da Política Nacional de Turismo, trabalhando pela geração de desenvolvimento econômico e social para o país, por meio do aumento de fluxo turístico internacional nos destinos nacionais. Teve sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, quando foi criado o Ministério do Turismo.

Em 2005, a Embratur juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Ministério do Turismo idealizaram o Programa *Benchmarking* em Turismo, contando com a Associação Brasileira de Agências e Viagens (ABAV) como órgão executor dessa iniciativa.

O Programa tem o objetivo de identificar, observar e analisar os destinos turísticos nacionais e internacionais, reconhecidos por suas boas e melhores práticas, utilizando a ferramenta gerencial de *benchmarking*. Para tal, são realizadas viagens técnicas no Brasil e no exterior, permitindo que destinos turísticos brasileiros com vocações similares tenham como referência as gestões estratégicas e modelos observados, podendo adaptá-los à sua cultura e às suas peculiaridades, proporcionando o desenvolvimento da atividade turística no Brasil.

O Programa *Benchmarking* em Turismo se divide em dois projetos: (1) Excelência em Turismo: aprendendo com as melhores experiências internacionais e (2) Vivências Brasil: aprendendo com o turismo nacional.

O projeto Excelência em Turismo visa qualificar os empresários do setor a partir da observação *in loco* da operação de destinos de referência, reconhecidos a nível

internacional em segmentos turísticos, tais como: sol e praia, cultura, eventos, ecoturismo e turismo de aventura.

O projeto Vivências Brasil tem por objetivo proporcionar aos destinos e empresas de turismo o incremento na qualidade da oferta e a melhoria nas práticas da operação turística, por meio de viagens técnicas no Brasil para a observação de produtos turísticos consolidados nos respectivos segmentos. Para a inscrição no projeto são aceitos empresários do setor com prioridade para os micros e pequenos. A partir da seleção, os participantes passam por uma capacitação para conhecer os conceitos e as práticas de *benchmarking*, habilitando-os a buscar inovação e o aprimoramento dos serviços / produtos.

Observa-se que o Programa *Benchmarking* em Turismo procura disseminar entre os empresários do setor a importância do *benchmarking* como ferramenta gerencial, propiciando a implementação estruturada do artefato. O programa gera benefícios para os dois principais envolvidos, os usuários e os empresários, uma vez que contribui para melhoria dos serviços prestados aos hóspedes e, conseqüentemente, maximiza os retornos financeiros das empresas participantes da iniciativa.

3. Metodologia

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados para a condução do estudo. De acordo com Collis e Hussey (2005), a metodologia representa a maneira global de elaboração da pesquisa, começando no referencial teórico indo até a coleta e análise dos dados.

Segundo Vergara (2007) os tipos de pesquisas são definidos por dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Considerando o objetivo proposto, investigar como as pousadas de Penedo utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios, a pesquisa é classificada quanto aos fins como descritiva, tendo em vista que expõe características específicas das pousadas localizadas em Penedo. Com relação aos meios, classifica-se como uma pesquisa de campo, por ter sido realizada no local onde ocorreu a investigação do fenômeno.

Foram selecionadas cinco pousadas da região de Penedo que apresentavam infraestrutura e nível de serviços compatíveis e/ou similares, de acordo com os *sites* das principais operadoras de turismo nacionais. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas. Ressalta-se que nesse tipo de entrevista as questões são

utilizadas como uma guia pelo entrevistador, apresentando as vantagens de abordar com maior profundidade o tema analisado e descobrir novos pontos de vista acerca do assunto tratado.

Durante a condução da entrevista foi aplicado um questionário elaborado de acordo com as duas primeiras fases do *benchmarking* propostas por Camp (1993). As afirmativas formuladas na pesquisa de Martins, Protil e Oliveira (2010) referente à utilização do *benchmarking* na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses nas fases de planejamento e análise nortearam a elaboração dos questionamentos. As afirmativas do estudo mencionado foram reestruturadas na forma de perguntas, sendo devidamente adaptadas para o contexto desta pesquisa. O Quadro 5 apresenta as perguntas de referência proferidas nas entrevistas.

Quadro 5 - Questionário aplicado na entrevista

Fase de Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. A pousada compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias e práticas gerenciais? 2. A pousada faz algum tipo de controle e ou registro das comparações realizadas? 3. A pousada escolhe previamente as pousadas de referência de mesmo porte que servirão de base para a comparação? 4. A pousada planeja quais informações serão comparadas? 5. A pousada se compara com as demais que ela considera boa ou ótima?
Fase de Análise	<ol style="list-style-type: none"> 6. A pousada analisa a sua posição relativa na comparação com as demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que as outras pousadas) 7. A pousada investiga como as boas e melhores práticas observadas podem ser incorporadas às suas atividades? 8. A pousada consegue projetar ou mensurar os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência?

Fonte: Adaptado de Martins, Protil e Oliveira (2010) para o contexto desta pesquisa.

A análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário do Quadro 5 foi conduzida qualitativamente. Além disso, a investigação da utilização do *benchmarking* foi compreendida segundo as perspectivas dos representantes das pousadas. Visando manter o sigilo da identificação dos estabelecimentos, as pousadas foram codificadas como A, B, C, D e E.

A próxima seção apresenta a análise dos resultados obtidos, sendo fruto das entrevistas realizadas.

4. Resultados e análises

Preliminarmente às indagações do questionário, foram feitas explicações quanto ao conceito de *benchmarking* de modo bastante simples e introdutório, pois os participantes não possuíam conhecimento da expressão e da aplicação estruturada da

ferramenta na gestão dos negócios. Logo, as duas fases previstas no questionário (planejamento e análise) foram feitas de forma contínua e sem distinção ou explicação das mesmas devido à falta de conhecimento prévio do assunto pelos representantes entrevistados. A partir de então, observou-se como o *benchmarking* vem sendo praticado pelos estabelecimentos selecionados.

Com o intuito de facilitar a compreensão dos resultados e análises das entrevistas, a seção é subdividida em entrevistas individualizadas e panorama geral.

4.1 Entrevistas individualizadas

Conforme definido na metodologia, as pousadas de Penedo foram codificadas por letras (A, B, C, D e E). Os achados das entrevistas são abordados de forma individualizada e sequencial.

A pousada “A” compara a sua infraestrutura e o preço médio das diárias com as demais pousadas da região de mesmo porte, no entanto, não é feito nenhum tipo de controle, registro ou planejamento das informações comparadas. Para melhorar os serviços oferecidos, a pousada afirmou que procura atender prioritariamente as sugestões fornecidas pelos clientes. Como exemplo, foi adotada a atividade de recreação infantil após a solicitação dos hóspedes. Por autoavaliar-se melhor que as concorrentes do local, a análise da posição relativa perante as demais é desprezada pela pousada. Apesar de não equiparar-se a outros empreendimentos locais, a pousada investiga como as boas e melhores práticas sugeridas pelos clientes podem ser incorporadas às suas atividades e procura projetar níveis de desempenho a serem alcançados.

A pousada “B” realiza o *benchmarking* por meio de comparações de serviços oferecidos, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias e práticas gerenciais. Não há registro detalhado, planilhas e planejamento das informações analisadas, assim como, não há uma análise antecipada dos estabelecimentos a serem observados. Adicionalmente, a pousada relatou que quando está lotada indica e sugere aos clientes outros estabelecimentos parceiros, de maneira que, o turista possa ser atendido com semelhante padrão de preços, serviços e infraestrutura. Destaca-se que essa cooperação mútua pode estar associada a um *benchmarking* colaborativo conforme a visão proposta por Araújo (2000). Por fim, a pousada “B” afirmou que analisa a sua posição relativa no contexto regional, avalia as

melhores práticas que podem ser incorporadas às suas atividades e projeta níveis de desempenho baseados na comparação com os demais empreendimentos de referência.

A pousada “C” informou que compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação e preço médio das diárias. Entretanto, não existe registro, controle ou planejamento das informações confrontadas. A pousada escolhe os estabelecimentos de referência que servem de base para comparação a partir de dois requisitos: porte similar (infraestrutura) e compatibilidade nos padrões de qualidade dos serviços. De acordo com a pousada, existe uma ideia da sua posição relativa em comparação com os demais estabelecimentos, apesar de não ser feita uma análise mais detalhada e criteriosa sobre esta perspectiva. A pousada investiga a melhor maneira de implementar as boas práticas observadas levando em consideração as opiniões dos colaboradores (empregados). Por fim, não existe uma projeção dos níveis de desempenho a serem alcançados para se igualar ou superar as pousadas de referência.

A pousada “D”, assim como as entrevistadas anteriores, também conduz o *benchmarking* sem se preocupar com o controle, o registro e o planejamento das comparações realizadas. O estabelecimento elenca de duas a quatro pousadas que considera boa ou ótima para confrontar as atividades na busca de boas práticas. A posição relativa perante os concorrentes é analisada de forma subjetiva pelos proprietários e não são projetados níveis de desempenho para alcançar ou superar os estabelecimentos de referência. Uma das práticas consolidadas pela pousada é a evidenciação dos pontos fortes no seu *site* eletrônico, como a localização privilegiada (próximo ao centro comercial em uma rua de pouca movimentação). Esta pousada diferentemente das demais entrevistadas faz um planejamento das informações que serão comparadas.

A pousada “E” compara suas atividades e sua posição em relação aos outros estabelecimentos de forma informal. De acordo com o representante, não é realizado um planejamento prévio ou registro das informações comparadas. A pousada se destaca pela qualidade das instalações e pelos serviços oferecidos. Tais atributos foram reconhecidos por veículos de comunicação especializados em viagens, como o guia quatro rodas e o site da associação Circuito Elegante (no setor de turismo o Circuito Elegante representa um selo de qualidade pela excelência dos serviços). Logo, o estabelecimento procura observar nos concorrentes atividades que possam aperfeiçoar ainda mais a qualidade dos serviços prestados. A comparação local permite que a

pousada incorpore serviços diferenciados em Penedo que são observados em outras regiões brasileiras com características semelhantes, como as cidades de Gramado e Campos do Jordão. Encerrando a entrevista, a pousada “E” informou que constantemente procura capacitar os colaboradores e que a mensuração de níveis de desempenho para continuar como um estabelecimento de referência é uma prática rotineira no gerenciamento da empresa.

Na próxima subseção, apresenta-se um panorama geral dos empreendimentos entrevistados.

4.2 Panorama geral

Consolidando as informações destacadas na subseção anterior, a Tabela 1 apresenta o panorama geral das pousadas entrevistadas, evidenciando, de forma sintética, o percentual de concordância (respostas afirmativas) com as perguntas formuladas.

Tabela 1 - Panorama geral das pousadas entrevistadas

Perguntas	Respostas Afirmativas	Percentual
1. A pousada compara serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias, práticas gerenciais?	5	100%
2. A pousada faz algum tipo de controle e ou registro das comparações realizadas?	0	0%
3. A pousada escolhe previamente as pousadas de referência de mesmo porte que servirão de base para a comparação?	4	80%
4. A pousada planeja quais informações serão comparadas?	1	20%
5. A pousada se compara com as demais que ela considera boa ou ótima?	4	80%
6. A pousada analisa a sua posição relativa na comparação com as demais? (melhor, pior ou no mesmo nível que as outras pousadas)	5	100%
7. A pousada investiga como as boas e melhores práticas observadas podem ser incorporadas às suas atividades?	5	100%
8. A pousada consegue projetar ou mensurar os níveis de desempenho que precisa alcançar para ser igual ou melhor que as outras pousadas de referência?	3	60%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se pela Tabela 1 que de um modo geral todas as pousadas entrevistadas comparam algum tipo de atividade inerente ao negócio de hospedagem: serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias ou práticas gerenciais (pergunta 1), analisam a sua posição relativa (pergunta 6) e investigam como incorporar as boas e melhores práticas observadas (pergunta 7). Entretanto, as pousadas não controlam ou registram as informações comparadas (pergunta 2) e apenas uma pousada das cinco entrevistadas planeja as informações que servem de

comparação (pergunta 4). Os achados da pesquisa permitem inferir que as pousadas de Penedo analisadas utilizam o *benchmarking* competitivo (CAMP, 1996) ou concorrencial (ARAÚJO, 2000).

Adicionalmente, perguntou-se aos representantes das pousadas se tinham conhecimento do Programa *Benchmarking* em Turismo. As respostas foram unânimes e contrárias às expectativas, pois todos afirmaram que não conheciam o programa vinculado ao Governo Federal. Sendo assim, sugere-se que o Ministério do Turismo brasileiro amplie a divulgação do programa, permitindo principalmente que micro e pequenos empresários do setor de hospedagem tenham acesso aos conceitos e metodologias de implementação sistematizada da ferramenta.

Dessa forma, constatou-se que o *benchmarking* é conduzido empiricamente pelas pousadas analisadas. As principais deficiências dos empreendimentos entrevistados são as ausências de controles, registros e planejamentos das informações confrontadas. Ressalta-se que a falta de controle e planejamento das comparações ainda na fase de planejamento do *benchmarking* podem comprometer os benefícios gerados pela correta aplicação deste instrumento gerencial, que é maximização da satisfação dos clientes e dos retornos financeiros dos empresários do setor de turismo.

5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi investigar como as pousadas de Penedo utilizam o *benchmarking* na gestão dos negócios. Para tal, utilizou-se um questionário adaptado da pesquisa de Martins, Protil e Oliveira (2010) baseado no estudo de Camp (1993), que foi aplicado na condução de entrevistas semiestruturadas em cinco pousadas da região.

Inicialmente constatou-se que os representantes entrevistados não possuíam um conhecimento prévio sobre a temática analisada (*benchmarking*), sendo necessária a realização de uma abordagem introdutória antes da condução das entrevistas.

De um modo geral, observou-se que todas as entrevistadas comparam algum tipo de atividade inerente ao negócio de hospedagem (serviços, infraestrutura, segurança, nível de ocupação, preço médio das diárias ou práticas gerenciais), analisam a sua posição relativa perante as demais pousadas e investigam como incorporar as boas e melhores práticas observadas nos outros estabelecimentos. Tais achados evidenciam a utilização do *benchmarking* competitivo (CAMP, 1996) ou concorrencial (ARAÚJO, 2000) pelos empreendimentos investigados.

Conclui-se que o *benchmarking* nas pousadas analisadas é conduzido de forma empírica, sem se preocupar com o processo de sistematização do artefato gerencial. As principais limitações dos estabelecimentos são as ausências de controles e registros, bem como a falta de planejamentos das informações que normalmente são comparadas.

Verificou-se também que os estabelecimentos entrevistados não conheciam o Programa *Benchmarking* em Turismo. O programa é uma iniciativa da Embratur, do Sebrae e do Ministério do Turismo, contando com a ABAV (Associação Brasileira de Agências e Viagens) como órgão executor da iniciativa. Este programa fornece os subsídios necessários para implementação sistematizada do *benchmarking* na condução dos negócios das empresas do setor de hospedagem. Logo, sugere-se que o Ministério do Turismo envide esforços para aumentar a divulgação de tal iniciativa, de forma a beneficiar os principais envolvidos: os clientes (turistas), os micro e pequenos empresários do ramo de hospedagem e aqueles que atuam em atividades associadas ao turismo (restaurantes, lojas comerciais, passeios turísticos, etc).

A pesquisa se limitou a cinco pousadas localizadas geograficamente na região de Penedo que apresentavam infraestrutura e nível de serviços compatíveis e/ou similares. Sendo assim, os resultados deste estudo não podem ser generalizados para toda a região de Penedo, bem como para as demais localidades brasileiras ou internacionais.

Como futuras pesquisas, sugere-se investigar como o *benchmarking* é utilizado em outros ramos de negócio, como bares e restaurantes ou lojas de conveniência. Outra possibilidade de pesquisa seria a continuação deste estudo com a verificação do artefato gerencial em pousadas ou hotéis de outras regiões brasileiras.

6. Referências

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ARAUJO, L. C. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Banco de Boas Práticas do Programa Benchmarking em Turismo 2010**. Disponível em:
<http://www.abav.com.br/benchmark_praticas.aspx>. Acesso em: 29 jun. 2012.

BERRY, A. J., BROADBENT, J., OTLEY, D. **Management Control: theories, issues and performance**. 2 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

BEUREN, I. M.; GRANDE, J. F. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas com aplicação da análise de discurso crítica no RA de empresa. In:

CONGRESSO ANPCONT, 3., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPCONT, 2009. Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIII/01/98.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

BOXWELL, R. J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Excelência em Turismo: Aprendendo com as melhores práticas internacionais**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/promocao_comercializacao/excelencia.html>. Acesso em: 29 jun. 2012.

_____. **Embratur: Instituto Brasileiro de Turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/>. Acesso em: 29 jun. 2012.

_____. **Vivências Brasil**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/vivencias.html>. Acesso em: 29 jun. 2012.

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.

_____. **Benchmarking dos processos de negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CARVALHO, K.L.; SARAIVA JÚNIOR, A. F.; FREZATTI, F. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 98-130, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Managerial accounting**. 11. ed. New York: McGraw Hill, 2006.

GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JÚNIOR, E. B.; SOUTES, D.O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost management**. 2. ed. Ohio: South-Western College Publications, 1997.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International management accounting practice statement: management accounting concepts**, mar. 1998.

LEIBFRIED, K. H. J.; McNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua - série de soluções de desempenho da Coopers e Lybrand**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARTINS, M. M. C.; PROTIL, R. M.; OLIVEIRA, S. L. D. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 4, n.10, p. 128-151, set./dez. 2010.

SOBRAL, F.; PECI A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUTES, D.O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

____; 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. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/351.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

TEIXEIRA A. J. C. et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n.3, p.108-127, jul./set.2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995.

Recebido em: 10/06/2013
Aprovado em: 20/06/2013