



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS
FACULDADE DE INHUMAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL BERNARDO SILVA
RODOLFO FRANCO DE PAULA SILVEIRA
WEVERTON RODRIGUES DE MORES

BENCHMARKING COMO FATOR DE SUCESSO – UM ESTUDO DE
CASO NO SALÃO DE BELEZA REALCE

INHUMAS, GOIÁS

2017

RAFAEL BERNARDO SILVA
RODOLFO FRANCO DE PAULA SILVEIRA
WEVERTON RODRIGUES DE MORES

**BENCHMARKING COMO FATOR DE SUCESSO – UM ESTUDO DE
CASO NO SALÃO DE BELEZA REALCE**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Eduardo Moreira Marques

INHUMAS, GOIÁS
2017

**RAFAEL BERNARDO SILVA
RODOLFO FRANCO DE PAULA SILVEIRA
WEVERTON RODRIGUES DE MORES**

**BENCHMARKING COMO FATOR DE SUCESSO – UM ESTUDO DE CASO NO
SALÃO DE BELEZA REALCE**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS ALUNOS

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Inhumas, 06 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Me. Eduardo Moreira Marques - FacMais
(Orientador e presidente)

Prof.^a Me. Eduardo Moreira Marques - FacMais
(Membro)

Prof. Esp. Eunice Carvalho Mattos de Araújo - FacMais
(Membro)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA FACMAIS

S586b

SILVA, Rafael Bernardo

BENCHMARKING COMO FATOR DE SUCESSO – UM ESTUDO DE CASO NO SALÃO DE BELEZA REALCE/ Rafael Bernardo Silva; Rodolfo Franco de Paula Silveira; Weverton Rodrigues de Mores. – Inhumas: FacMais, 2017.

41 f.: il.

Orientador: Eduardo Moreira Marques.

Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Educação Superior de Inhumas - FacMais, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Benchmarking; 2. Administração; 3. Rentabilidade. I. Título.

CDU: 658

Dedicamos esta monografia a todas as pessoas que tornaram nosso sonho possível, por terem nos ajudado nessa jornada.

Agradecemos primeiramente a Deus que é a razão da nossa existência. As nossas famílias, pela paciência amor e incentivo dado para a conclusão dessa jornada.

Ao nosso orientador, o professor Me. Eduardo Moreira Marques, por todo o ensinamento e, principalmente, pela paciência no decorrer desta orientação.

“Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisaremos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não o inimigo, para cada vitória sofremos uma derrota. Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbimos em todas as batalhas”.
(SUN TZU, A Arte da Guerra, 500 A.C.)

RESUMO

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão teórica e empírica de um estudo de caso exploratório no Salão de Cabeleireiros “Realce” e tem como temática de estudo o conceito de Benchmarking aplicado à Administração. O objetivo geral é verificar a ferramenta Benchmarking como fator de sucesso com o intuito de apresentar a sua aplicabilidade na empresa “Realce”. Neste sentido a questão problematizadora que norteia este trabalho é como utilizar o benchmarking como técnica inovadora nas empresas de pequeno porte e melhorar as estratégias de gestão organizacional? A pesquisa parte do entendimento do Benchmarking como um elemento de rentabilidade e melhoria nos processos organizacionais, e com o efeito de motivação na equipe de trabalho. A partir de uma breve abordagem e retrospectiva histórica analisaremos o Benchmarking desde o contexto de sua criação a seus benefícios e da sua aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. Buscaremos ainda encontrar o diagnóstico da situação atual da empresa lócus deste estudo através do histórico da organização, as características atuais, do ambiente interno e externo e da matriz *SWOT*, bem como a formulação dos objetivos e estratégias, as formas de implementação e a avaliação e o controle do plano. Como resultado a pesquisa evidenciou a aplicabilidade da técnica na empresa, bem como esta trará um aumento significativo na rentabilidade da empresa, uma vez que fará que os processos sejam enxutos e que sejam economizados recursos.

Palavras-chave: Benchmarking. Administração. Rentabilidade.

ABSTRACT

The present work is the result of a qualitative research based on a theoretical and empirical review of an exploratory case study in the Salon of Hairdressers "Highlight" and has the study of the concept of Benchmarking applied to the Administration. The general objective is to verify the Benchmarking tool as a success factor in order to present its applicability in the company "Highlight". In this sense the problematizing question that guides this work is how to use benchmarking as an innovative technique in small companies and to improve organizational management strategies? The research starts from the understanding of Benchmarking as an element of profitability and improvement in the organizational processes, and with the effect of motivation in the work team. From a brief historical approach and retrospective, we will analyze Benchmarking from the context of its creation and the benefits of its applicability in micro and small companies. We will also seek to find a diagnosis of the current situation of the company that is the locus of this study through the organization's history, current characteristics, internal and external environment and matrix SWOT, as well as the formulation of objectives and strategies, ways of implementation and evaluation and Control of the plan. As a result the research showed the applicability of the technique in the company, as well as this will bring a significant increase in the profitability of the company, since it will make the processes are lean and resources are saved.

Keywords: Benchmarking. Management. Profitability.

Lista de Siglas

EUA – Estados Unidos da América

Listas de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 01 – Classificação do Benchmarking | 22 |
| Quadro 02 – Classificação do Benchmarking | 23 |
| Quadro 03 – Principais Custos do Benchmarking | 25 |
| Quadro 04 – Serviços e Produtos vendidos pelo Salão de Beleza Realce | 28 |
| Quadro 05 – Estratégias do Salão de Beleza Realce | 30 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1. BENCHMARKING: UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM COM O MERCADO | 15 |
| 2. RENTABILIDADE DO BENCHMARKING | 20 |
| 2.1 O PAPEL DO BENCHMARKING NA RENTABILIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | 20 |
| 2.2 TIPOS DE BENCHMARKING | 22 |
| 2.3 VIRTUDES E CUSTOS DO BENCHMARKING | 25 |
| 3. ESTUDO DE CASO – SALÃO DE BELEZA REALCE | 27 |
| 3.1 METODOLOGIA | 27 |
| 3.2 DADOS DA EMPRESA | 27 |
| 3.3 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO | 31 |
| 3.4 ESTUDO DE CASO - SALÃO DE CABELEIREIROS REALCE | 34 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | 39 |
| APÊNDICE A- FORMULÁRIO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO A EMPRESÁRIA | 40 |
| ANEXOS – FOTOS DA EMPRESA | 41 |

INTRODUÇÃO

A civilização humana tem de ser válida de experiências alheias nas suas atividades cotidianas, por meio de cópias e com o objetivo de aprimorar suas interações com o outro e em seus conhecimentos (CARVALHO; MARTINS; SANTOS, 2010). Com o passar dos anos é possível identificar essa tendência no mundo dos negócios e na relações do mercado competitivo.

O benchmarking surgiu com o propósito de colher informações para atender o desejo das empresas de aprenderem rápido a aperfeiçoarem e corrigir erros que eventualmente ocorrendo dentro da sua gestão. A globalização e o comércio sem fronteiras criaram um ambiente competitivo forçando com que as empresas busquem inovação contínua de seus serviços e produtos, com o intuito de diminuir os custos operacionais, aumentar a liderança e a continuidade do mercado no qual atua. Essa necessidade de aprimoramento constante, na maioria das vezes, é solicitada pelos clientes.

Na era globalizada a gestão organizacional tem um importante papel (desenvolver técnicas para que agilize os processos dentro de uma empresa tanto quanto trazer a minimização em desperdício de recursos.) A ser desempenhado para a rentabilidade das empresas. Cabe aos gestores apresentarem inovações, em especial, em relação à engenharia organizacional. Uma das técnicas que vem ganhando força e se tornando a mais utilizada é o Benchmarking.

Segundo Spendolini (1992), o Benchmarking pode ser definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Esta pesquisa sobre o Benchmarking, tem como proposta verificar essa ferramenta como fator de sucesso das empresas. O Benchmarking deve ser reconhecido como um elemento de rentabilidade, melhoria nos processos da empresa, tendo o efeito de motivação na equipe de trabalho.

Por ser uma proposta relativamente recente, existem dúvidas em relação à aplicabilidade do Benchmarking, bem como aos seus benefícios, como, por exemplo, se sua prática possibilita rentabilidade e criação de técnicas inovadoras ou não. Assim, esta pesquisa tem relevância tanto científica quanto social, uma vez que sociabiliza esta temática tão relevante para as empresas na era globalizada.

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão teórica e empírica de um estudo de caso exploratório no Salão de Cabeleireiros “Realce” e tem como temática de estudo o conceito de Benchmarking aplicado à Administração. A revisão teórica foi realizada a partir dos principais autores que abordam a ferramenta como temática de estudo e a pesquisa empírica se deu a partir de uma entrevista semiestruturada com a proprietária da empresa com o intuito de identificar as principais dificuldades da empresa em estudo. Seguida a entrevista foi realizada a análise documental dos dados coletados relacionando-os com a técnica benchmarking para avaliar a aplicabilidades desta técnica na empresa.

Para tanto, a questão problematizadora que norteia este trabalho é como utilizar o benchmarking como técnica inovadora nas empresas de pequeno porte e melhorar as estratégias de gestão organizacional? Pretendemos apresentar a técnica do Benchmarking, analisando-a quanto a seu caráter de ferramenta estratégica na gestão organizacional, bem como demonstrar sua aplicabilidade junto às empresas.

Na tentativa de responder a problematização, este trabalho está estruturado em três capítulos. Nos dois primeiros capítulos realizamos a construção do aporte teórico para as discussões realizadas no terceiro capítulo a partir da entrevista semiestruturada realizada na pesquisa empírica.

No primeiro capítulo abordamos o Benchmarking, de forma breve, sua retrospectiva histórica, desde o contexto de criação à sua aplicabilidade nos autores atuais, apresentando uma discussão conceitual do tema proposto, fazendo com que as definições e sua importância possa ser percebida e identificada pelos leitores.

No segundo capítulo apresentamos os benefícios da aplicabilidade do Benchmarking nas micro e pequenas empresas. Apresenta-se Benchmarking como uma ideia de se trazer inovação para elas, visando encontrar um diferencial, e assim obter, posteriormente, a rentabilidade necessária e almejada. Buscará ainda apresentar o que muda nas características dos produtos e serviços das micro e pequenas empresas em relação ao Benchmarking. E finalizará apresentando os tipos de Benchmarking que estas empresas poderão aplicar. Apresentaremos alguns dos tipos de Benchmarking que são definidos em categorias que detalham melhor como e em qual área fica mais fácil fazer a inserção de cada técnica abordada, são definições sobre os tipos de benchmarking: interno, competitivo e funcional. Ou seja, é um capítulo que evidencia o papel que o Benchmarking pode desenvolver em prol da rentabilidade das empresas.

No terceiro capítulo, por sua vez, descremos os aspectos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. Além disso, buscamos encontrar o diagnóstico da situação atual da empresa através do histórico da organização, as características atuais, do ambiente interno e externo e da MATRIZ SWOT, bem como a formulação dos objetivos e estratégias, as formas de implementação e a avaliação e o controle do plano.

1. BENCHMARKING: UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM COM O MERCADO

Neste primeiro capítulo abordamos o Benchmarking a partir de uma breve retrospectiva histórica, desde o contexto de criação a sua aplicabilidade hoje. Apresentamos uma discussão teórica sucinta do conceito a partir de autores que abordam a técnica em suas temáticas de estudo e ainda a importância do Benchmarking para as empresas na atualidade.

Segundo IAPEMEI (2015), o Benchmarking teve seu surgimento no ano de 1970, e a empresa Xerox foi a primeira empresa a utilizá-lo. A empresa realizou um processo complexo e sistêmico de análise do modo como as suas concorrentes geriam suas organizações, como destaque nas áreas produtivas e gestão de pessoas. Na década de 1980 o Benchmarking foi difundido por todo o mundo, mas foi apenas em 1990 que as empresas o adotaram com uma ferramenta de gestão, sendo utilizada, principalmente, pelas empresas europeias e norte-americanas.

De acordo com Dias (apud CARVALHO; MARTINS; SANTOS, 2010,) no início o benchmarking era utilizado como padrão de referência entre construções que era demarcado sob rochas, edifícios e muros. No entanto isso servia para saber o posicionamento geográfico de mares ou medidas de altitudes.

Para MORRIS (2011) existia um termo que servia para definir a escala do Benchmark como meio de medir o grau dos acontecimentos, fazendo uma marca em rochas ou em alguma determinada área, para que posteriormente fosse acompanhado o novo acontecimento e fosse medido com um topógrafo para saber se tinha tido alguma diferença em relação ao ponto anteriormente delineado, uma vez que não se pode administrar o que não se pode medir.

KOTLER, (2000) já define que o Benchmarking tem ampliado seu termo de visão em relação aos seus conceitos e abrangências. Desde o início dos tempos, todas as pessoas vem apreciando o que seus semelhantes fazem e aplicando conceitos bem parecidos no seu dia-a-dia. Hoje em dia um papel mais aprofundado foi implantado, os empresários, empresas e demais grupos vem trazendo um jeito mais produtivo de alcançar os seus objetivos, introduzindo algumas técnicas diferentes para um bom desempenho empresarial.

Analisando esses princípios, o Benchmarking vem trazer uma estratégia conceituada em observação e implantação de melhorias, seja em qualquer âmbito de perspectiva. É necessário que seja feita pesquisas no meio competitivo para que traga

utilidade nas vantagens competitivas globais e são nessas que estão ligadas as estratégias competitivas, que por sua vez não substitui o planejamento estratégico, mas faz de modo contrário dando suporte para novas implantações.

Com base nas ideias apresentadas, os japoneses tiveram por apelido “copiadores”, foram inovadores em relação ao ofício de imitar. No entanto, isso não passou de boatos. O que realmente foi utilizado foram aplicações de técnicas do benchmarking para um melhor desempenho na relação entre processos e produtos, o que resultou na redução do tempo de espera entre todo o processo de chegada do produto acabado até o cliente.

Segundo Peter Drucker (2006), o Benchmarking é a ferramenta que faltava para um melhor desempenho das empresas em posições competitivas dentro do mercado. Ela é considerada como um dos grandes passos para que as organizações possam evoluir e enfrentar as dificuldades impostas pelo mercado globalizado, gerando estratégias eficientes e melhorando o desempenho das organizações.

Segundo o autor CAMP, (1998) Os Japoneses utilizavam novos métodos sem antes desenvolver a ideia, e já vão logo expondo em pratica sem ao menos ter a noção de estarem no caminho certo, e com adaptações e alguns ajustes simétricos utilizavam essas melhorias para desenvolver competitividade para sua indústria. O processo passava por várias repetições e com isso seria necessário o controle com análise no desenvolvimento dessas técnicas, gerando sínteses e posteriormente adaptações necessárias a esse processo. Assim diante dessa competitividade global, a Xerox foi a que mais utilizou a técnica do benchmarking depois de ter o conhecimento necessário sobre ela, que se denomina, em conhecer os melhores competidores existentes no mercado, que na sua época de utilização foi tida como original.

Pelo método de pensamento apresentado, entende-se que o Benchmark quer ajudar os empresários e organizações que desejam se demonstrar humildes e aceitar o fato de que eles têm muito a aprender com seus concorrentes ou demais empresas no mercado. Deve-se, para isso, compartilhar informações que serão necessárias para o desempenho de criar novos métodos mais eficientes e eficazes com base nesse conhecimento adquirido para poder desempenhar um papel mais lucrativo para a empresa. É como Alberto Santos Dumont (1873-1932), um aviador experiente já disse: “Não basta fazer coisas cada vez melhores. É preciso fazer melhor cada uma dessas coisas”.

Segundo o autor CHIAVENATO (2004) o benchmarking desenvolverá habilidades nos administradores como visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas excelentes (benchmarks) em certos aspectos, comparar as mesmas práticas vigentes na empresa focalizada, avaliar a situação e identificar oportunidades de mudanças dentro da organização. A comparação constitui um saudável método didático que desperta para as ações desenvolvidas pelas empresas excelentes e servem de lição e exemplo, de guia e orientação para as menos inspiradas.

Nesta perspectiva, o Benchmarking vem para trazer uma visão inovadora em relação ao mercado fazendo o uso de técnicas para a busca de melhorias nas empresas mais bem-conceituadas. O intuito das técnicas do Benchmarking não é fazer com que as empresas virem inimigas e sim fazer com que elas trabalhem juntas, para fazer do uso das dessas técnicas um benefício para ambos os lados.

Segundo o autor: DAVIS, *et al.* (2001) O benchmarking pode alcançar aspectos maiores que normalmente existem em uma rotina dentro da empresa, obtendo inovações em estratégias para a melhoria no rendimento da empresa.

Segundo os autores, o Benchmarking não se preocupa com as barreiras, pois ele pode facilmente ultrapassar todos os limites de padrões que existem no mercado industrial, com o objetivo de ter sempre a abertura para uma oportunidade e ainda fazer introdução de novas técnicas de melhor performance no mercado.

Por essa razão o objetivo do Benchmarking é alcançar os serviços e a prática empresarial entre os mais fortes concorrentes, ou empresas reconhecidas no mercado como líderes, que apresentam qualidades superiores em todas as áreas: confiabilidade do produto, custo e satisfação dos clientes.

Segundo SPENDOLINI (1994, p. 10), o Benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Para Kotler (2000), o Benchmarking pode ser utilizado como método para se confrontar os produtos, para aferir qual tem melhores padrões de qualidade e assim tornar adaptável e inovador àquele determinado processo de qualidade em relação ao produto abaixo dos padrões determinados.

Segundo o autor Camp (1989) ele defende que o Benchmarking é um processo que se faz por adoção de práticas, métodos e ideias, que são necessários para uma

boa adaptação dentro de uma empresa e sua implementação a torna a melhor de todas. O autor quer dizer que para uma melhoria contínua nos processos, produtos e serviços que as empresas constantemente abordam no seu dia-a-dia, se faz necessário o uso do Benchmarking como ferramenta chave para a busca de constante aperfeiçoamento nas ações praticadas, tendo em vista buscar essas melhorias nas técnicas de organizações conceituadas no mercado.

Zairi e Leonard (1995) defendem que o Benchmarking é um instrumento utilizado para dar a direção, disciplina, causa e o fator de indagação, edificando assim a segurança e seriedade que ali está intrínseca a quem faz o uso desta ferramenta.

Leibfried e Mcnair (1994) faz o uso da ideia que Benchmarking serve para uma análise nas oportunidades do mercado visando que é necessário aceitar os demais métodos de processos, produtos ou serviços como possíveis técnicas melhores. Com base nessa análise seriam delineados caminhos necessários a serem seguidos e conseguir alcançar os objetivos almejados.

Mazo (2003) analisa o benchmarking dando ênfase no ponto de vista operacional, defendendo que o Benchmarking tem por definição um meio de atingir o desempenho superior (em japonês dantotsu), o que num processo de aprimoramento, seja na própria empresa ou indústria, ou fora dela, ocorre através da constante, faz o uso de recursos para se tornar superior e buscam obter resultados. Aduz que, no entanto, Benchmark trás como definição o padrão pela referência, o termo Benchmarking representa o processo de comparação.

Deste modo a implantação da técnica acontece de forma contínua e processual, através de pesquisas e observação na empresa, não sendo apenas utilizada e aplicada de maneira única, deve-se fazer constantemente o uso dessa técnica, para que ela seja aperfeiçoada trazendo melhorias para as áreas aplicadas. Ademais, a mesma está em constante mudança devido às demandas do mercado.

Neste sentido, Camp (1998) diz que o Benchmarking faz a introdução na organização do porque utilizar as melhores práticas e os motivos pelos quais elas são introduzidas. Assim, o Benchmarking com sua busca pela mudança contínua, tem um realce em ser assertivo, logo de primeira, atendendo todas as necessidades dos clientes.

Diante do exposto fica evidenciado que o Benchmarking, de modo amplo, pode ser definido como um processo pelo qual uma organização comparará, de modo

constante, seus processos e produtos com aquelas que são referência entre as melhores organizações que desempenham funções similares.

Para CHIAVENATO (2000), tem como ideia o seguinte pensamento: Com a sua utilização logo na primeira vez ele será um método de análise e controle, desenvolvendo os melhores caminhos entre erros e acertos, evitando que o observador tenha por métodos os mesmos erros já obtidos no desenvolvimento das melhores técnicas, poupando a perda de tempo e recursos aos seus implementadores.

2. RENTABILIDADE DO BENCHMARKING

Este capítulo versa sobre os objetivos do Benchmarking. Inicialmente será apresentado o papel do Benchmarking na rentabilidade das micro e pequenas empresas. Em seguida, serão destacadas as características dos produtos e serviços em relação ao Benchmarking. E, finalmente, serão apresentados os tipos de Benchmarking.

2.1 O PAPEL DO BENCHMARKING NA RENTABILIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Tal como já foi exposto, o objetivo principal do Benchmarking é verificar e validar um processo, logo as medições são a sua parte constituinte e essencial. Este processo assume um compromisso com o princípio da melhoria contínua, pois possibilita utilizar a informação compilada de várias formas de modo a produzir um efeito.

Segundo Petrônio (2005) todas as empresas devem buscar a inovação continuamente, seja em aspecto de processos ou produtos, para que sejam inovadoras e competitivas no mercado de trabalho, tendo em vista que tanto cliente quanto empresa precisam estar satisfeitos nesta relação, quanto mais seus produtos vendem mais o cliente tem confiança no mesmo. No entanto deve ser testado a qualidade do produto e sua devida utilização.

Diante desta necessidade das empresas, o uso do Benchmarking se torna essencial. O planejamento dos produtos e serviço tem extrema importância para a qualidade, a utilização de tecnologia para implantação em um determinado processo dentro da organização pode evitar falhas e, conseqüentemente, diminuir o número de peças indesejadas.

O autor KOTLER (2000) aduz que o benchmarking tem por principais benefícios: que de maneira constante, ele introduzirá novos conceitos de definição, para melhorar os pensamentos sobre todo o entendimento dos departamentos da organização, analisar e destacar as zonas necessárias para priorização das melhorias, almejar metas possíveis e alcançáveis, eleger critérios específicos de planejamento, conhecer melhor os concorrentes e o nível de competição do mercado,

ter um pós venda de excelência objetivando identificar fatores críticos para a satisfação do cliente, aprender as melhores técnicas.

Mas segundo Camp (1998), o autor se faz entender que os principais benefícios ajudam a introduzir as melhores técnicas que uma indústria tem, colocando-as de forma criativa nas empresas, pode aguçar e estimular os profissionais a trabalharem de forma motivadora e criativa nas descobertas diante dessas novas técnicas implantadas, apontar as técnicas que não servem para utilização e por tanto não aplicá-las em sua própria organização, uma coisa de valor inestimável é que com a interação do benchmarking os contatos são de grande valia para o crescimento profissional.

Inúmeras são as vantagens apresentadas pelo benchmarking para as organizações, mas, sem dúvida, um dos maiores benefícios para as organizações é a sua capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem no mercado. Na atualidade, com uma economia globalizada o tempo de reação é determinante para o sucesso e lucratividade.

Segundo Camp (1998) há várias maneiras de relatar as vantagens que o Benchmarking pode oferecer. Dentre eles: o atendimento às especificações dos clientes, com determinação de objetivos, com mensuração efetiva do rendimento em relação à concorrência, e da garantia obtendo excelência em desenvolvimento das práticas englobadas no sistema de uma indústria.

Outro benefício do Benchmarking, que pode ser elencado é a possibilidade de se atingir a excelência na implantação de uma técnica retirada de outra empresa, e fazer uma adaptação com uma melhor performance dentro da sua própria organização.

Pelo uso de técnicas, como as do Benchmarking, as micro e pequenas empresas podem ter uma melhora constante em relação a produtos, serviços e processos, chegando a apenas acompanhar métodos aplicados em diferentes organizações que são por destaque no mercado. As melhores em relação a eficiência e eficácia com que satisfazem seus clientes, e, assim, fazer uma adaptação dessas técnicas às suas empresas, melhorando-as. Isso requer um menor custo com relação às outras técnicas utilizadas para trazerem melhoria dentro de uma organização. Os recursos consumidos pela execução nessa técnica são bem abaixo dos demais, pois ele atua com o uso de avaliar e analisar os processos já utilizados e achar uma maneira mais eficiente e eficaz de atingir seus objetivos ou metas.

Existem níveis a serem atingidos dentro de uma organização em relação à incorporação de um determinado processo. No primeiro estágio de uma implantação ocorre uma dinâmica de concorrência entre os membros. No segundo momento, eles conseguem enxergar oportunidades, que se tornam significativas em meio aos processos dentro da empresa. No terceiro estágio, se tornam motivados a trabalhar em processos cognitivos que desempenham papel com esse sentido que traz o Benchmarking e desempenham essa função com mais perfeição. E por fim aplicam todo o conhecimento adquirido para trazer benefícios em seu próprio discernimento dentro da organização, tendo em vista que eles sabem como apontar todas as melhorias necessárias a qualquer processo, visando já ter por experiência cumprida tal função.

2.2 TIPOS DE BENCHMARKING

O benchmarking pode ser classificado de várias formas variando de autor para autor, mas de acordo com as várias doutrinas apresentadas do benchmarking pode-se segmentá-lo da seguinte forma:

Quadro 1 Apresenta os tipos de benchmarking:

| Tipo de Benchmarking | Descrição |
|-------------------------------------|---|
| 1. Benchmarking Interno; | São comparados valores ou processos entre unidades internas da organização com vista a disseminar as melhores práticas por todas as unidades. |
| 2. Benchmarking Competitivo; | São comparados produtos, serviços ou processos entre várias organizações concorrentes, com vista a superá-las. |

| | |
|--|--|
| 3. Benchmarking Funcional; | São comparados processos similares entre organizações independentemente do sector de atividade (empresas não concorrentes). |
| 4. Benchmarking com Cooperação; | São comparados processos entre duas organizações, com a colaboração do “benchmark partner”, que poderá ter vantagens diversas em permitir que sejam dissecados os seus processos (notoriedade, prestígio, volume de negócios, etc.). |

Quadro 1 - Classificação do Benchmarking
 Fonte: Adaptado de Mazo, 2003.

E já com a ideia de outro autor pode se compara os mesmos, com pensamentos praticamente idênticos mais com suas distintas diferenças.

E o Quadro 2 Compara as ideias dos autores relacionados:

| Tipo de Benchmarking | Descrição |
|---|---|
| 1. Benchmarking Interno; | É uma comparação entre operações ou partes de operações que estão dentro da mesma organização. |
| 2. Benchmarking Externo; | Faz uma comparação entre uma operação e outras operações que são partes de diferentes organizações. |
| 3. Benchmarking Competitivo; | Esse é feito uma comparação direta entre concorrentes no mesmo mercado ou em mercados similares. |
| 4. Benchmarking Não Competitivo; | É o benchmarking feito contra organizações externas que não são concorrentes pelos mesmos mercados. |

| | |
|--|---|
| <p>5. Benchmarking de desempenho;</p> | <p>É uma comparação entre níveis de desempenho atingidos em diferentes operações. Ex: uma organização pode comparar seu próprio desempenho em termos de alguns ou de todos os seus próprios objetivos de desempenho.</p> |
| <p>6. Benchmarking de práticas;</p> | <p>É uma comparação entre as praticas de operação de uma organização, ou forma de fazer as coisas, com aquelas adotadas por outra operação. Ex: uma grande loja de varejo pode comparar seus sistemas e procedimentos para controlar níveis de estoques com aqueles usados por outras lojas de departamentos.</p> |

Quadro 2 - Classificação do Benchmarking

Fonte: Adaptado de Slack et al, 2008.

Essas divisões foram feitas para delinear o limite que se deve alcançar em relação à determinada área que se quer desenvolver, visando o melhoramento de processos, fixando a ideia para que fique padronizado o local onde determinadas mudanças ocorrerão., tendo uma área específica a ser alterada.

Segundo Sorio (2015), fica evidenciado que o uso do Benchmarking traz inúmeros benefícios para as empresas, tais como a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria. Assim, o Benchmarking colabora com as empresas ao fornecer um senso de urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parcerias entre grupos de estudo. A competitividade surge a medida que uma equipe reconhece oportunidades de melhorias, além de suas observações diretas, e os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicação de pensamento inovador, a fim de conseguir sua própria melhoria de processo. Assim é necessário que as organizações que buscam o Benchmarking como uma ferramenta de melhoria assumam uma postura de que vise reconhecer os pontos positivos de concorrentes dentro do mesmo mercado, ou seja, que visasse aprender com as

organizações do mesmo mercado. Enfim, pode-se definir Benchmarking como uma escola onde se aprende a aprender.

2.3 VIRTUDES E CUSTOS DO BENCHMARKING

Em um mercado empresarial competitivo e global é necessário que as organizações procurem meios para que estas continuem crescendo, pois, a empresa que parar de crescer terá os seus dias contados. Por esse motivo é de vital importância que as organizações acompanhem os seus resultados entre a empresa e a própria concorrência. Saber em qual nível de desenvolvimento que se encontra a empresa permite que os gestores entendam quais são as melhores práticas a serem implementadas.

Nesse sentido, o Benchmarking possui as melhores ferramentas para que as organizações realizem essa comparação disseminando assim as melhores práticas. Além de proporcionar uma comparação entre os concorrentes é uma das ferramentas mais eficazes para identificar as oportunidades de negócios.

Segundo Kotler (2000), uma das maiores virtudes atribuídas ao Benchmarking para as organizações é proporcionar as elas organizações uma gestão com uma capacidade de resposta rápida frente às mudanças ocorridas no mercado.

Nesse sentido podemos sintetizar as principais virtudes do Benchmarking, conforme apresentado no quadro 05 a seguir:

Já com relação aos custos de implantação Kotler (2000), afirma que os custos são relativamente altos, porém ele é um processo que se paga sozinho, pois tem um retorno altamente positivo dentro da organização, desde que seja bem implementado.

Quadro 03: Apresenta os principais custos referentes à implantação do processo de Benchmarking.

| CUSTOS | DESCRIÇÃO |
|--------------------------|---|
| Custos de visitas | Isto inclui quartos de hotel, custos de viagens, refeições e tempo de trabalho perdido. |
| Custos de tempo | Os membros da equipe de Benchmarking investirão o seu tempo |

| | |
|----------------------------------|--|
| | em pesquisa de problemas, em estudo de outras organizações, visitas e implementação do processo. Isto irá desviá-los das suas tarefas regulares, pelo que se poderá dar o caso de contratar substitutos durante o processo. |
| Custos com bases de dados | Organizações que tenham institucionalizado o Benchmarking nos seus processos diários consideram útil criar e manter bases de dados das melhores práticas e respectivas empresas associadas. Os custos do Benchmarking podem baixar substancialmente com a utilização da Internet, visto que se poderão fazer inúmeras recolhas de informações através deste meio, com custos reduzidos e num curto espaço de tempo. |

Quadro 03 – Principais Custos do Benchmarking
Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler (2000)

3. ESTUDO DE CASO – SALÃO DE BELEZA REALCE

Nos dois primeiros capítulos contextualizamos a técnica Benchmarking a partir de uma breve abordagem e retrospectiva histórica desde o contexto de sua criação a seus benefícios e sua aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. Neste capítulo final faremos o diagnóstico da situação atual da empresa “Salão de Beleza Realce” através do histórico da organização, as características atuais, do ambiente interno e externo e da MATRIZ SWOT, bem como a formulação dos objetivos e estratégias, as formas de implementação e a avaliação e o controle do plano.

3.1 METODOLOGIA

Este estudo pretendeu verificar a ferramenta Benchmarking como fator de sucesso com o intuito de apresentar a sua aplicabilidade na empresa “Realce” a partir de uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) com a proprietária Nilva Rodrigues, com o intuito de identificar as principais dificuldades da empresa em estudo. Seguida a entrevista foi realizada a análise documental dos dados coletados relacionando-os com a técnica benchmarking para avaliar a aplicabilidades desta técnica na empresa.

Além disso, foi realizado uma análise de SWOT com o intuito de avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa com a finalidade de otimizar seu desempenho no mercado. A análise de SWOT também foi utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta.

3.2. DADOS DA EMPRESA

A partir dos dados coletados na entrevista semiestruturada (Apêndice A) e também pelos relatos feitos espontaneamente pela proprietária os dados da empresa são apresentados a seguir.

A empresa é uma MEI (Microempreendedor Individual). Foi fundada no dia 20/03/2003. A microempresa: é definida como individual ou coletiva, mas com reduzido número de empregados, que percebe rendimento anual de baixo montante. É uma grande alternativa para os trabalhadores autônomos, pois permite que se organizem juridicamente sem os custos de instalações de uma empresa convencional. (Programa de qualificação profissional CECOC)

A empresa foi criada pela sua fundadora: Nilva Rodrigues da Silva Moraes, que tem seu endereço fixado na: Rua Guarujá Qd. 02 Lt23 Residencial Ana Luiza, tem por nome de razão social: Nilva Rodrigues da Silva, e o nome fantasia: Salão Realce, contendo o CNPJ: 17.387.462\0001-06, no ramo de prestação de serviços, com a atividade de ser cabelereira, tem por objetivo atender quem se interessar por: Mexer com todos os tipos de penteados, manicure e pedicure e maquiagem em geral, atendendo pelos contatos a seguir: Fone: 3514-7784 ou (VIVO) 9805-0680 (OI) 8632-2425.

A proprietária se aperfeiçoou em cursos de cabelereiros, obtendo três diplomas na área em que atua, o que nos leva a acreditar que a mesma se preocupa com sua

formação para melhor atender seus cliente e também para garantia da qualidade na prestação de serviço.

Segundo a proprietária ela tem por missão, visão e valores os objetivos seguintes:

Missão: É prestar um atendimento diferenciado, valorizando a beleza feminina e promovendo a satisfação das nossas clientes, buscando as tendências de outros conhecimentos como curso na SEBRAE, nos Shoppings, etc.

Visão: Sermos referências nos tratamentos da beleza feminina através da qualidade dos produtos e serviços, oferecendo motivação, pontualidade, conforto e uma dedicação a mais com as clientes.

Valores: Prezar o respeito pelas nossas clientes, colaboradoras, fornecedores, chefes, donos que desenvolve um ambiente de trabalho agradável, limpo, organizado, saudável, com a educação, e voltado ao crescimento das relações humanas que está interligada nos seres humanos.

Vale ressaltar que pela falta de entendimento da empresária a respeito da administração muito esses objetivos sobre missão, visão e valores foram criados de maneira repentina e não são de conhecimento específico da proprietária.

O Quadro 04 apresenta os serviços e produtos vendidos pelo Salão de Beleza Realce.

| Produto e Serviços Comercializados no Salão Realce |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • BAYBLISE • Cortes • Condicionador- Hidra Light • Design de Sobrancelhas (Rena) • Essência Lumieré – Shampoo Anti- resíduo • Esmaltes: Ana Heckman, Impala, Colorama. • Escova • Jato Extra Seco- Spray- Karina fixador de cabelo e secador de esmalte • Máscara de Hidratação - Konechow, Monalisa, Novex. • Máscara- Bio Extrato • Maquiagem |

- Manicure e Pedicure
- Piastra
- Penteados
- Progressivas
- Químicas em geral (megahair, californiana)
- Reparador- Hidra Light, Advance Techniques.
- Relaxamento - Hair Life de Girassol
- Shampoo-Hidra Light
- The number in treme 3x- tradicional inteligente definitiva On 1 – professional laudering

Quadro 04 – Produtos e serviços vendidos pelo salão de beleza realce
 Fonte: Pesquisa de Campo

O Salão de Beleza Realce é frequentado em sua maioria por mulheres. O público-alvo são todos os tipos de consumidores, predominantemente feminino, não havendo nenhuma distinção entre as diferentes classes sociais.

Segundo foi dito pela proprietária do salão de beleza realce, ela tem uma estimativa de satisfação com relação a qualidade de serviços prestados. 30,9% se dizem muito satisfeitos; 50,6%, satisfeitos; 17,3%, indecisos e, apenas 1,2%, pouco satisfeitos.

A proprietária da empresa fez uma pesquisa de campo aonde foi constatado que com relação aos produtos e serviços apresentados pelo salão Realce. Cerca de 42% disseram estar muito satisfeitos, 48%, satisfeitos e 10% disseram estar insatisfeitos.

No que se refere ao grau de satisfação das clientes com relação aos preços apresentados, observou-se que 13,6% das entrevistadas estão muito satisfeitas; 74,1% estão satisfeitas; 7,4%, indecisas; 3,7%, pouco satisfeitos e apenas 1,2% se mostrou insatisfeito.

O preço é um fator determinante que influencia diretamente na decisão de compra, principalmente deste tipo de produto e serviço apresentado pelo Salão de Beleza Realce. Kotler (2006) cita que, tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores.

Considerando o investimento da indústria da beleza, a preocupação com a aparência de acordo com pesquisa realizada na região onde se localiza o Salão de

Beleza Realce, foi feita por pela decorrência da existência de estabelecimentos que comercializam os serviços do mesmo porte que são ofertados pela empresa aqui entrevistada, porém de maneira singular. Ainda assim, tais estabelecimentos representam uma ameaça, tendo sido identificados como principais concorrentes os seguintes salões: Pérola, cujo diferencial é a depilação; Montenary, apresentando o corte e a escova progressiva com diferenciais e Jane Cabeleireira, que tem uma experiência de 20 anos no mercado. Cabe lembrar, que apesar de serem do mesmo ramo, os possíveis concorrentes têm propostas diferenciadas e bem definidas, que visam satisfazer as necessidades de seus clientes com baixo custo, porém não com mesma qualidade e especialização que o Salão de Beleza Realce.

Os nomes dos concorrentes citados neste trabalho de conclusão de curso são fictícios, pois não foi autorizada pelos proprietários a divulgação de suas marcas.

O Realce – Salão de Beleza e Estética possui alianças estratégicas em que foram terceirizados os serviços de contabilidade e consultoria fiscal e tributária envolvidas. Além disso, ele possui também parcerias com empresas fornecedoras de cosméticos e equipamentos para salões de beleza, tais como: Vita Derm, Prada, Taiff, BellaMallory, GAMA, Philips, Invel, Microlife, Embeleze, Tany e Kanechon, visando atender melhor os clientes em todas as suas necessidades.

Por fim, serão pensadas parcerias com empresas, tais como: agências bancárias e comércios locais, em que é oferecido desconto especiais para funcionários destes estabelecimentos.

3.3. ANALISE DA OBSERVAÇÃO

Para atingir os objetivos do Salão de Beleza Realce foram desenvolvidas as seguintes estratégias, conforme demonstrado no quadro 05:

| Estratégias | Descrição |
|---|---|
| Estratégia 1: Fidelização dos clientes | O bom atendimento é importantíssimo em qualquer organização. O salão Realce possui um atendimento considerado satisfatório pela a maioria |

| | |
|---|--|
| | <p>das clientes entrevistadas, porém a empresa não realiza um pós-venda, não entra em contato com as clientes no dia do aniversário, não avisa as novidades da empresa, ou seja, a empresa não tem a cultura de fidelização das pessoas. Através do desenvolvimento de um cadastro é possível conhecer um pouco mais do perfil do consumidor do salão.</p> |
| <p>Estratégia 2: Desenvolver produtos e serviços diferenciados</p> | <p>A área de estética e beleza, não só em Inhumas, é muito competitiva. Principalmente na área de cabelo, manicure e depilação. É enorme o número de indivíduos interessados em abrir um negócio no ramo econômico em questão. Logo, é importante cada vez mais o salão destacar-se no mercado diante dos concorrentes, e para isso é essencial desenvolver produtos e serviços inovadores para atrair o maior número de consumidores.</p> |
| <p>Estratégia 3: Desenvolver ações estratégicas de comunicação do salão.</p> | <p>O salão não tem muitas ações voltadas para o marketing. É importante que o salão invista em propagandas para a organização tornar-se mais conhecida no mercado. Explorar o fato de o consumidor ter todos os produtos em um único lugar é interessante porque no mundo corrido de hoje em dia as pessoas procuram comodidade. Outra questão e utilizar das mídias digitais para facilitar a divulgação da empresa fortalecendo o vínculo com o cliente.</p> |

| | |
|--|--|
| Estratégia 4: Atendimento in loco das clientes que não podem se deslocar até o salão. | Opção para o cliente escolher o local físico onde deseja ser atendido pelos profissionais da empresa. |
| Estratégia 5: Procurar um imóvel maior e melhor localizado | O atual imóvel não suporta mais os novos clientes por ser pequeno. É importante um lugar amplo para ter espaço para todos trabalharem da maneira mais harmoniosa possível. Um ponto importante também é alugar um imóvel com uma localização melhor, com estacionamento para os consumidores e com uma placa de sinalização. |

Quadro 05 – Estratégias do Salão de Beleza Realce.

Fonte: Pesquisa de Campo

Descrever as ações utilizadas pelo salão para atingir às estratégias desenvolvidas pelo mesmo.

Estratégia 1: Fidelização dos consumidores

Fidelizar os consumidores não é uma das tarefas mais difíceis. A primeira providência a tomar é realizar o cadastro dos indivíduos. O cadastro tem que ter dados básicos como nome completo, e-mail, telefone para contato e datas comemorativas importantes para pessoa, como aniversário dela e dos parentes mais próximos. Através do e-mail ou contato telefônico é possível manter a pessoa informada a respeito do lançamento de novos produtos, de exposições de o salão realizar o pós-venda, por exemplo. Desenvolver um cadastro para registrar os consumidores é muito rápido e sem custos, uma simples tabela no Excel resolve o problema. À medida que o consumidor encomenda algo também preenche o cadastro. É uma estratégia importante para a empresa e muito rápida de colocar em prática. O desenvolvimento de uma planilha leva cerca de uma semana e poderá ser uma das primeiras ações do salão no ano de 2016.

Estratégia 2: Desenvolver produtos e serviços diferenciados.

A empresa tem que apresentar cada vez mais produtos e serviços individualizados dos concorrentes. Para desenvolver os novos produtos ou serviços,

a responsável pela parte comercial da organização tem que realizar uma série de pesquisas para constatar o que falta no mercado para a realização de eventos e investigar os anseios atuais dos consumidores. O desenvolvimento do questionário para a pesquisa, a coleta e análise dos dados leva, aproximadamente, dois meses, no máximo, para a obtenção de um relatório pronto.

Estratégia 3: Desenvolver ações estratégicas de comunicação do salão Realce.

A organização tem que realizar mais ações estratégicas de comunicação do salão para se destacar cada vez mais no mercado e buscar novos consumidores. Poucas são as ações de marketing realizadas no salão até no momento presente. A empresa realiza o marketing boca a boca, e a confecção de alguns cartões. Para tanto, é necessário que a empresa intensifique a propaganda da organização através de anúncios publicitários em revistas, jornais e programas. Outra boa opção consiste em investir no marketing digital, criando uma página no Facebook, um grupo no whatsapp, um e-mail corporativo para divulgação dos produtos e serviços.

Estratégia 4: Atendimento in loco das clientes que não podem se deslocar até o salão.

Importante estar mais próxima do público em geral. Uma maneira de por em prática é entender aquelas clientes que não tem tempo de ir até o salão. Para isso é necessário criar uma equipe que possa ir in loco para realizar o atendimento personalizado, com um veículo e material adaptado.

Estratégia 5: Procurar um imóvel maior e melhor localizado

O Salão, nos últimos anos, tem cada dia mais clientes aumentando o ritmo de serviços, investido em materiais e contratado mais colaboradores para sanar a demanda dos clientes. Em decorrência disso, o atual imóvel tornou-se pequeno. Uma pesquisa tem que ser realizada para localizar outro imóvel bem situado, de preferência com vagas para os carros, amplo para comportar uma sala de estética.

A avaliação e o controle das ações do plano de Benchmarking são essenciais para o plano não se tornar obsoleto. Isso permite reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo, assim, a boa atuação. Por isso, é importante ser realizados antes, durante e após a implementação do mesmo. Através da avaliação e do controle o salão tem a oportunidade de identificar

discrepâncias com relação ao planejado e corrigir ou ajustar algumas ações, caso preciso, para cumprir com as ações determinadas anteriormente.

3.4. ESTUDO DE CASO – SALÃO DE BELEZA REALCE

A proprietária Nilva Rodrigues Da Silva Moraes decidiu abrir essa empresa devido a decorrência de seu antigo emprego ter sido extinguido por parte do seu empregador, no momento de desemprego por parte da proprietária a mesma viu a oportunidade de um curso na área de prestação de serviço diretamente ligado a beleza em geral, devido a conclusão do curso de beleza a empresaria conseguiu por parte de parcerias, conhecer mais a fundo o ramo, aprendendo mais sobre clientes, produtos e funcionamento de uma empresa.

Após a conclusão do curso a proprietária relata que no mesmo, conseguiu obter bastante ajuda quanto a todo o processo jurídico envolvendo a abertura da empresa, com conselhos de pessoas atuantes nas áreas em designação do curso, aonde por parte dessas pessoas a empresaria veio a conhecer a CDL (Câmara De Dirigentes Lojistas De Inhumas) onde obteve o conhecimento da departamentalização de toda a empresa.

Tem por objetivo construir o melhor e maior salão dentro da cidade de Inhumas, obtendo um nível de salão renomado, podendo atuar em varias áreas de beleza, aonde tenha por foco cuidar de toda a beleza tanto para mulheres quantos para homens. Ex: Bronzeamento artificial, depilações em gerais, apliques de cabelos em gerais.

Com a proposta de conhecer seus concorrentes a empresaria teve por foco fazer um estudo de mercado, aonde conseguiu obter por parte de perguntas, saber um pouco mais sobre seus adversários. Os pontos fortes da proprietária ficam por conta da sua criatividade devido aos cursos assim por ela obtidos, e também por fechar parcerias com fornecedores que tenham um produto de uma alta qualidade perante ao mercado assim desenvolvido. Os pontos fracos ficam devido a estrutura da proprietária não ser compatível com o padrão de salão de alta qualidade, por não obter uma estrutura melhor desenvolvida para atender com mais comodidade seus clientes.

A partir do conhecimento que a proprietária obteve diante de cursos, ela faz com que todos os processos de embelezamento tenham uma técnica especifica, mais

essas técnicas foram aprendidas no curso e não houve nenhuma modificação por parte da empresaria. A empresaria tem por conhecimento que as suas técnicas não são as melhores do mercado, mais que agradam os clientes e deixam muitos concorrentes de lado.

Por parte da empresaria, foi nos dito que ela não possui nenhum conhecimento sobre a ferramenta benchmarking.

Ao final deste estudo de caso, segundo tudo que foi dito pela empresaria, foi de conhecimento para que a equipe pudesse tomar as decisões necessárias, e vendo todo o histórico da empresa e as técnicas pela proprietária utilizadas foi proposto pela nossa equipe a utilização do benchmarking para que se compara-se as técnicas utilizadas pela empresa com outras técnicas pelo mercado, para achar assim uma técnica mais eficiente e eficaz, para obter um melhor desempenho dentro do tipo específico de prestação de serviço necessário.

Fazendo o uso da ferramenta benchmarking a proprietária tem por benefícios os seguintes: Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado, aprendendo com os melhores, identificar e priorizar as áreas que devem ser objeto de melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o Benchmarking apresentando-o como uma proposta que muito pode colaborar para melhorias nas empresas, uma vez que colabora com sua rentabilidade, bem como a melhoria nos seus processos da empresa, motivando a equipe de trabalho. Ficou evidente que a técnica pode trazer muitos benefícios se aplicada de forma contínua e processual, através de pesquisas e observação na empresa para que ela seja aperfeiçoada trazendo melhorias para as áreas aplicadas e atendendo as demandas de mercado.

A pesquisa comprova ainda a tese de Carvalho; Martins; Santos (2010) de que o Benchmarking é uma das ferramentas mais inteligentes e versáteis para solucionar os problemas empresariais de maneira satisfatória. Na era globalizada as empresas necessitam criar técnicas inovadoras em relação aos processos da linha de produção, visando à melhoria de seu desempenho, tendo em vista a atual competitividade de mercado. Nesta perspectiva, o Benchmarking deve ser pensado como uma alternativa viável para o bom desempenho de todas as empresas.

O estudo de caso realizado no Salão de Beleza Realce verificou que o Benchmarking é uma ferramenta que proporciona um autoconhecimento interno e principalmente externo. Através da pesquisa foi possível levantar os pontos fortes e fracos da empresa estudada, o que proporcionou um detalhamento de estratégias para que o salão aproveite todas as oportunidades que o mercado tem a oferecer. As ações estratégicas desenvolvidas para a empresa pesquisada foram com o intuito de proporcionar maior controle de mercado, aumentar o lucro e a gestão nos padrões do benchmarking.

Os dados coletados na entrevista possibilitaram aos pesquisadores a análise da aplicação do benchmarking na empresa pesquisada para a partir de então comparar o uso desta técnica e suas vantagens em relação às técnicas utilizadas pela empresa e também com outras técnicas de mercado com o intuito de definir qual atenderia melhor a empresa analisada. Deste modo ficou evidente que a técnica benchmarking atenderia de forma eficiente e eficaz as demandas do salão de cabeleiros Realce.

Fazendo o uso da ferramenta benchmarking a proprietária teria como benefícios um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do

mercado, além de, poder identificar e priorizar as áreas que devem ser objeto de melhorias com vistas para o que têm de mais atual e melhor no mercado da beleza.

A aplicação da técnica Benchmarking na empresa analisada poderia colaborar com um aumento significativo na rentabilidade da empresa, uma vez que seria possível enxugar os processos e economizar recursos. A utilização da técnica faria ainda que as empresa chegasse a um alto nível qualidade.

Enfim, respondendo a pergunta norteadora deste trabalho a utilização do benchmarking como técnica inovadora nas empresas de pequeno porte é possível através de uma análise do histórico da empresa e de mercado para posteriormente possa ser elaborada um planejamento estratégico de gestão. O Benchmarking proporciona as empresas inovações e mudanças, pelo seu caráter de ferramenta estratégica na gestão organizacional. Pode ser considerada um técnica de fácil aplicabilidade nas empresas deste que seja feito uma análise pontual da mesma e do mercado a qual está inserida.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, THOMAS S.; **Administração: Construindo Vantagem Competitiva** ; São Paulo; Editora: Atlas; 1998.

CAMP, C. ROBERT; **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance**; Milwaukee, Wisconsin; ASQC Quality Press, 1989.

CAMP, C. Robert.; **Benchmarking o caminho para a qualidade total**; São Paulo; Editora: Pioneira; 1998.

CAMP, ROBERT C.; **Benchmarking: o caminho da qualidade**; São Paulo; Editora: Pioneira; 1993.

CARVALHO; MARTINS, SANTOS; **Administração de produtos**; São Paulo; Editora Campus 2012 e 2010

CORREAHENRIQUE L. E CORREA CARLOS A. ; **Administração de produção e de operações**; São Paulo; Editora: Atlas S.A; 2005.

CHAVIENATO IDALBERTO, **Teoria Geral Da Administração**; Rio De Janeiro; Editora: campos; 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO; **Introdução à Teoria Geral da Administração**; São Paulo; Editora: Campus, 2004.

CHIAVENATO, IDALBERTO; **Planejamento Estratégico**; São Paulo; Editora: Campus; 2003.

DAVIS Mark M. et al; **Fundamentos da Administração da Produção**; Porto alegre; Editora: Bookman; 2001.

EDWARDS DEMING; **A Utilização do Benchmarking como ferramenta**.
<<http://aulasjoorafael.blogspot.com.br/p/qualidade.html>> acessado em: 31/03/2016.
Hora: 14:00

FRANCIELLI A., et al; **Aplicando Benchmarking na Loja Catarinense**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/aplicando-benchmarking-na-loja-catarinense/4927/>> acesso em: 07 Nov. 2015. Hora: 18h40min.

IAPMEI. **Benchmarking nas empresas fornecedoras de serviços de logística**. In: http://www.iapmei.pt/resources/download/estudo_sectorial_logistic_a.pdf. Acesso em 04 Nov. 2015. Hora: 15h20min.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** . 10 ed.. Prentice Hall, 2000

LEIBFRIED, H. J. KATHLEEN, P.A.; **Benchmarking – Uma ferramenta para a melhoria contínua**; São Paulo; Editora: Campus; 1994.

MAZO; **Administração de produção**. São Paulo; Editora: Atlas; 2003.

MARIO VINICIUS; ***Mudança organizacional através do benchmarking***. 2001. 63 f. Monografia (Pós-graduação) – Universidade Candido Mendes, Rio De Janeiro, 2001.

MARTINS Petrônio G. ***Administração da produção***; São Paulo; Editora: Saraiva; 2005.

MORRIS A. COHEN. **Não se pode administrar o que não se pode medir**. Disponível em :<<http://www.exame.abril.com.br/negocios/noticias/nao-se-pode-administrar-o-que-nao-se-pode-medir>> acesso em 04 Nov. 2015. Hora: 15h20min.

NIGEL SLACK et al.. ***Administração da produção***; São Paulo; Editora: atlas; 2008.

Programa de Qualificação Profissional CECOC; **Programa de Educação Continua De Auditores**; Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/new/content/diaDia/anterior.php?id=1699> . Acessado em: 03/04/2016. Hora: 20:00

REVISTA EXAME; O CAMINHO PARA SER O MELHOR É COPIAR OS MELHORES. São Paulo: 17 de Agosto de 1994 – Páginas – 91 e 92.

SORIO, Washington. **O que é Benchmarking?**.In: <http://www.washingtonsorio.com.br/pdf/Artigo%20-%20O%20QUE%20%C3%89%20BENCHMARKING.pdf>. Acesso em 04 Nov. 2015. Hora: 15h20min.

SPENDOLINI, MICHAEL J. ***Benchmarking***; São Paulo; Editora: Makron Books; 1992.

SPENDOLINI e MICHAEL J.; ***The Benchmarking Book***; New York; Amacom Press, 1992.

SIMONE FEITOSA. ***Benchmarking a busca pela excelência***. 2006. 38 f. Monografia (Pós-graduação) – Universidade Candido Mendes, Rio De Janeiro, 2006.

VIEIRA. Carlos. **10 armadilhas do Benchmarking**. Revista QualityProgressas, Vol.00. Janeiro. Local: Editora, 1995.

ZAIRI e LEONARD; ***Benchmarking***; Rio De Janeiro; Editora: Senac; 1995.

APÊNDICES

A- FORMULÁRIO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO A EMPRESÁRIA

- 1- Porque decidiu abrir a empresa? Relate sobre o ramo de sua atividade.
- 2- Qual o grau de entendimento que a proprietária tem sobre toda a empresa?
- 3- Defina o objetivo e o foco da empresa.
- 4- O que você tem por conhecimento sobre sua concorrência? Pontos fracos e fortes.
- 5- Qual o conhecimento sobre as técnicas de aplicação dentre todos os produtos da empresa, e se as técnicas utilizadas são as melhores e as que mais agradam os clientes?
- 6- Qual nível de entendimento sobre a ferramenta benchmarking?