

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

GEOVANI MORO RÉUS

***BENCHMARKING* COMPETITIVO EM UMA EMPRESA LÍDER NO SEGMENTO DE
TEMPEROS E CONDIMENTOS DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2016

GEOVANI MORO RÉUS

***BENCHMARKING* COMPETITIVO EM UMA EMPRESA LÍDER NO SEGMENTO DE
TEMPEROS E CONDIMENTOS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

CRICIÚMA

2016

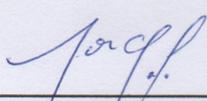
GEOVANI MORO RÉUS

**BENCHMARKING COMPETITIVO EM UMA EMPRESA LÍDER NO SEGMENTO DE
TEMPEROS E CONDIMENTOS DO SUL DE SANTA CATARINA**

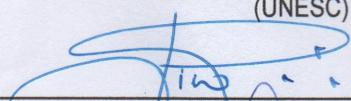
Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Comércio Exterior
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, 17 de novembro de 2016

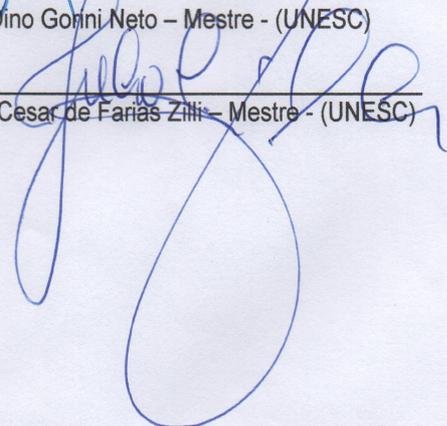
BANCA EXAMINADORA



Prof. Jorge Antônio Marcelino - Orientador
(UNESC)



Prof. - Dino Gorini Neto - Mestre - (UNESC)



Prof. - Júlio Cesar de Farias Zilli - Mestre - (UNESC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, persistência e perseverança durante esta jornada.

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo sempre constantes.

Ao meu filho, fonte de energia e inspiração em todos os momentos.

Ao meu avô (*in memoriam*), por todos os exemplos de vida.

A todos os professores com os quais tive o prazer de adquirir, em especial ao professor Jorge Antônio Marcelino, orientador deste estudo, e ao professor Miguelangelo Gianezini, pelas orientações iniciais no projeto de pesquisa.

Aos amigos, com quem tanto convivemos, dividindo sonhos, anseios, dúvidas e também conquistas.

Às empresas retratadas neste estudo.

E aos demais que forneceram auxílio e cooperação para o término desta pesquisa.

RESUMO

RÉUS, Geovani Moro. ***Benchmarking* mercadológico em uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos do sul de Santa Catarina**. 50f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O *benchmarking* é uma ferramenta para melhorar as práticas dentro das empresas, para que se tornem mais competitivas em um mercado cada vez mais difícil e dinâmico. O *benchmarking* estuda outras empresas para aprender as melhores práticas e aplicá-las. Este estudo buscou analisar as práticas utilizadas por uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos de Santa Catarina que podem ser adotadas por uma empresa do mesmo setor do município de Praia Grande, SC. Foi realizada uma pesquisa descritiva, comparativa, bibliográfica e estudo de caso. Os dados foram do tipo secundários, obtidos por meio de pesquisa documental, conversas informais com os proprietários e outros profissionais da empresa. A partir disso, foi adotado o tipo de *benchmarking* competitivo, enfocando a gestão mercadológica da organização, que envolve diversas variáveis, relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoções. Verificou-se que a empresa líder no segmento na região em comparação com a empresa em estudo, possuem diversas formas de atuação semelhantes, próprias do setor em estudo, principalmente no que se refere ao processo produtivo. Porém, a principal prática diferenciada é em relação à organização da força de vendas, que favorece a prática de uma política de descontos, o que não acontece na empresa em estudo. Diante deste resultado, acredita-se que a empresa em estudo deverá organizar sua força de vendas de forma semelhante com a empresa líder no mercado, buscando ampliar suas áreas de atuação, bem como oferecer vantagens adicionais aos clientes, sobretudo em relação ao volume de vendas.

Palavras-chave: Administração. *Benchmarking*. *Benchmarking* Competitivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Passos para a aplicação do <i>benchmarking</i>	24
Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.....	28
Figura 2 – Área de estudo escolhida - <i>benchmarking</i> competitivo	31
Figura 3 – Organograma da empresa referência no setor	33
Figura 4 – Organograma da empresa do estudo.....	33
Quadro 2 - Produtos mais vendidos pelas empresas.....	34
Figura 5 - Regiões de atuação da empresa referência e da empresa em estudo.....	35
Figura 7 – Processo de distribuição - empresa avaliada.....	36
Figura 8 – Processo de distribuição - empresa do estudo	37
Quadro 3 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - Empresa Avaliada.....	38
Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - Empresa do Estudo.....	38
Quadro 5 – Resumo da análise da empresa avaliada em relação à empresa do estudo	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 DEFINIÇÃO	12
2.2 ORIGEM DA METODOLOGIA	15
2.3 BENEFÍCIOS.....	16
2.4 REQUISITOS PARA UM <i>BENCHMARKING</i> DE SUCESSO	19
2.5 TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i>	20
2.5.1 Benchmarking interno	20
2.5.2 Benchmarking competitivo	21
2.5.3 Benchmarking funcional	22
2.5.4 Benchmarking genérico	22
2.5.5 Benchmarking colaborativo com terceiros	23
2.6 ETAPAS DE UM PROCESSO DE <i>BENCHMARKING</i>	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	30
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	31
4.1 <i>BENCHMARKING</i> MERCADOLÓGICO	32
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Transcorridos mais de 500 anos da chegada dos portugueses no Brasil, os temperos e as especiarias ainda são produtos muito utilizados, movimentando negócios que chegam ao valor de US\$ 15 bilhões anuais no mercado mundial (SEBRAE, 2016).

As preferências e hábitos dos consumidores no Brasil têm feito aumentar a procura por condimentos, molhos e especiarias. A categoria destes produtos tem uma elevada penetração no mercado, mesmo que o uso possa sofrer variação entre os tipos. Conforme o International Markets Bureau, do Canadá, o Brasil encontra-se entre o maior mercado condimentos, molhos e especiarias da América Latina (AGROCLUSTER, 2015).

A tendência para estes produtos no Brasil é de crescimento em praticamente todas as regiões, tendo em vista que os brasileiros apreciam muito os pratos que levam estes ingredientes em sua preparação. Em 2014, a sub-categoria considerada como mais popular no que se refere aos condimentos, foi de temperos culinários utilizados para preparar outros pratos, nos quais se incluem as especiarias e ervas, que equivaleram a um gasto de US\$37,60/ano por agregado familiar (AGROCLUSTER, 2015).

Devido a isso, o mercado das especiarias, temperos e condimentos possuem potencial expressivo de crescimento, tendo em vista a tendência da valorização dos sabores dos mesmos na gastronomia (SEBRAE, 2016).

Ao longo do ano de 2015, as exportações brasileiras de temperos, pimentas, ervas aromáticas, molhos e especiarias registraram valor superior a US\$ 213 milhões, com um total de aproximadamente 38 mil toneladas de produtos vendidos ao exterior (AGROCLUSTER, 2015).

As empresas que atuam neste setor vão desde pequenos negócios a grandes empreendimentos internacionais, mesmo que a grande maioria dos produtos sejam praticamente os mesmos, com iguais sabores e finalidades. Devido a isso, as organizações necessitam buscar formas de diferenciação para manter um posicionamento favorável perante o público consumidor (SEBRAE, 2016).

A empresa alvo deste estudo, localizada no extremo sul catarinense atua neste mercado como revendedora de condimentos, temperos e especiarias, com marca própria. Como se pode imaginar, a organização encontra diversos

concorrentes, entre eles um em particular, a empresa líder no segmento em Santa Catarina. Devido a isso, para embasar seus planos de expansão de forma a obter maiores êxitos, pretende realizar um estudo desta marca líder, como forma de comparar e identificar quais as práticas desenvolvidas pela mesma, para que possa adotar estratégias semelhantes e, dessa forma, competir de forma igual ou até superá-la.

Frente a isso, este estudo busca desenvolver uma análise de *benchmarking* de uma empresa líder no setor de condimentos e especiarias de uma organização do Sul do Estado de Santa Catarina, para avaliar a possibilidade de implantar estratégias vitoriosas na empresa-alvo deste estudo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Hoje as empresas têm de competir não só com organizações na mesma região, mas com outras de países diferentes. É por isso que as organizações devem procurar formas voltadas para maior produtividade, qualidade e distribuição, a fim de serem competitivas utilizando ferramentas como o *benchmarking*.

Na verdade, desde os primórdios da humanidade, o homem avalia experiências alheias para realizar atividades. Por meio de processos de comparação ou até mesmo de cópia, o homem aprender maneiras de realizar determinadas atividades com bons resultados. Essa faceta da natureza humana também pode ser aplicada no contexto de negócios. Isso porque, num mercado competitivo, uma das melhores maneiras de se promover melhorias é a comparação que as organizações podem fazer de seus concorrentes. A busca de boas ideias alheias para aplicação em um negócio não é prática recente. Um dos exemplos mais conhecidos neste sentido é o da empresa Xerox, que já nos anos de 1970, usou um concorrente para aprimorar seus equipamentos (AMBROZEWICZ, 2015).

Frente a este contexto, este estudo busca responder à seguinte questão problema: Quais as práticas utilizadas por uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos de Santa Catarina que podem ser adotadas por uma empresa do mesmo setor do município de Praia Grande, SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as práticas utilizadas por uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos de Santa Catarina que podem ser adotadas por uma empresa do mesmo setor do município de Praia Grande, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a empresa;
- Identificar o *mix* de produtos oferecidos pela organização;
- Verificar o mercado de atuação da empresa;
- Avaliar as formas de comercialização e distribuição adotadas pela empresa em análise;
- Identificar as práticas e estratégias que podem ser utilizadas pela empresa-alvo do estudo com base na organização líder do setor na região.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo deste estudo é analisar as práticas utilizadas por uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos de Santa Catarina que podem ser adotadas por uma organização do mesmo setor no município de Praia Grande, SC.

O estudo é oportuno, pois o *benchmarking* é uma ferramenta aplicada nos mais diferenciados setores, buscando estudar as melhores práticas, para que sejam aplicadas e, assim, ter um desempenho igual ou superior às marcas líderes.

Diante disso, o estudo é relevante para a empresa, para o acadêmico e para a universidade. Para a empresa, será uma oportunidade de identificar as estratégias e ações adotadas pela organização líder no segmento, cujas principais práticas podem ser comparadas e até mesmo adotadas, resultando em melhor desempenho organizacional. Para o acadêmico, o trabalho é relevante ao fornecer a oportunidade de aprender a realizar esta prática comparativa, ou seja, o *benchmarking*, bem como por ampliar os conhecimentos acerca da ferramenta em estudo. Para a universidade, o trabalho contribui para aumentar o acervo teórico dos

assuntos em questão.

O estudo é oportuno, pois a empresa possui intenção de ampliar sua atuação, necessitando de fontes confiáveis para embasar essa sua iniciativa. Além disso, o tema a ser estudado possui diversas fontes para pesquisa, possuindo amplo acervo, tanto na literatura nacional como internacional.

Por fim, o estudo é viável porque o acadêmico integra a família gestora da empresa alvo deste estudo, conhecendo a realidade da mesma, bem como tendo acesso facilitado para a coleta dos dados a serem utilizados no processo de *benchmarking* da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas estão em um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo, resultando em uma dependência constante de informações sobre o desenvolvimento de novos métodos de organização que lhes permitam absorver e adaptar-se às mudanças tecnológicas e estratégicas para se rapidamente colocar no mercado e na economia global (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

Neste ambiente, as organizações devem gradualmente superar seus pontos críticos e alcançar uma posição à frente da concorrência. A indagação que se coloca é como localizar de forma mais eficaz essas falhas, suas soluções e, sobretudo, encontrar a melhor maneira de otimizar os recursos com os quais conta (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

Neste contexto, o *benchmarking* é uma ferramenta para detectar e implementar os melhores processos para uma melhor qualidade e maior produtividade, com base nas experiências das empresas líderes de mercado (TOLEDO, 2013).

Com base neste entendimento, este capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo.

2.1 DEFINIÇÃO

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas para a finalidade de fazer processo de melhoria organizacional (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

Benchmarking é uma técnica ou ferramenta de gestão que envolve tomar como referência os melhores aspectos ou práticas de outras empresas, seja de competidor direto ou de pertencentes a outro setor (e, em alguns casos, de outras áreas da empresa), e adaptar-se à empresa, acrescentando melhorias (CAMP, 2008).

O termo *benchmarking* geralmente é utilizado sem tradução, mesmo que sua tradução não literal poderia ser “avaliação competitiva”. Na literatura, pode-se encontrar muitas e variadas definições de *benchmarking* (AMBROZEWICZ, 2015).

“É o processo de pesquisa que possibilita aos gestores desenvolver

comparações entre empresas para identificar o 'melhor dos melhores', e, assim, obter um nível de superioridade e vantagem competitiva" (CAMP, 2008, p. 15).

Benchmarking é o processo contínuo de medir produtos, serviços e práticas de concorrentes reconhecidos como líderes em seu setor (SILVA; FONSECA, 2009).

O *benchmarking* compreende o processo de comparação e medição de operações de uma organização ou de seus processos internos/externos em relação a um reconhecido líder de mercado (CARPINETTI, 2012).

O processo contínuo de medir e comparar uma organização com organizações líderes em todo o mundo para obter informações para ajudar a implementar ações para melhorar o desempenho é chamado *benchmarking* ou estudos comparativos de desempenho (SELEME; STADLER, 2008).

Benchmarking é a busca pelas melhores práticas da indústria que conduzem ao desempenho excelente (CARPINETTI, 2012).

Uma definição formal, que foi derivada da experiência e sucessos das primeiras empresas a aplicarem a técnica do *benchmarking* é a de que esta técnica é o processo contínuo de medir produtos, serviços e práticas da organização em relação aos concorrentes mais expressivos ou líderes do mercado (AMBROZEWICZ, 2015).

Dessa forma, é uma ferramenta de auto avaliação e avaliação comparativa do desempenho da empresa com outras. O *benchmarking* pode ser utilizado como processo de aprendizagem organizacional. Para alguns, é uma técnica de melhoria operacional, para outros a sua aplicação pode ser alargada a todas as áreas da empresa. Também pode ser considerado como uma ferramenta para a gestão estratégica e competitiva, enquanto outros falam de uma filosofia de gestão relacionadas com a melhoria contínua e auto-aperfeiçoamento (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

O *benchmarking* pode ser aplicado a todas as etapas ou processos de um negócio, implicando que a avaliação comparativa deve ser dirigida para as empresas e funções de negócios com base em empresas que são reconhecidas como as melhores ou como líderes da indústria (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

Na definição de Toledo (2013, p. 371):

O *benchmarking* é um método para a medição da competitividade da organização. Ele é definido como um processo contínuo e sistemático de avaliação de companhias reconhecidas como líderes para identificar os processos que representem boas práticas com o estabelecimento de

objetivos racionais de desempenho dentro da organização.

O *benchmarking* tem sido apresentado como uma ferramenta para melhorar as práticas dentro das empresas, para que se tornem mais competitivas em um mercado cada vez mais difícil e dinâmico (RODRIGUES, 2010).

Esta competição é dirigida, principalmente, aos seguintes aspectos acordo com Rodrigues (2010):

a) **Qualidade:** Qualidade refere-se ao nível do valor do produto criado para o cliente em relação ao custo para produzi-los. Dentro deste aspecto, *benchmarking* pode ser muito importante para saber como outras empresas formam e gerenciam seus sistemas de qualidade, além de ser usado de acordo com a qualidade percebida pelos clientes, que é determinada pela relação da satisfação do consumidor. Finalmente, efetua comparações competitivas. A empresa também pode verificar os padrões de conformidade e buscar garantir que seus processos estejam de acordo com as especificações e padrões pré-determinados, o que pode ser feito por meio de rever o processo de desenvolvimento e concepção, produção e distribuição;

b) **Produtividade:** Medição da produtividade é a busca da excelência em áreas em que a entrada de meios de controle e a produção pode ser expressa em volume produtivo e consumo de recursos, que pode ser de custo ou de capital.

c) **Tempo:** O estudo do tempo, como qualidade, simboliza a direção do desenvolvimento da indústria nos últimos anos. Vendas, administração, produção e distribuição têm recebido maior atenção como um potencial fator de melhoria da produtividade e competitividade. O desenvolvimento de programas específicos no tempo tem demonstrado uma capacidade espetacular para reduzir o tempo de entrega.

Em suma, o *benchmarking* é um processo positivo e pró-ativo que pode mudar as operações envolvidas no negócio de uma forma estruturada, a fim de alcançar um desempenho superior. Este processo fornece gerenciamento com uma ferramenta para medir e avaliar continuamente qualquer operação, produto, processo ou serviço de qualquer organização com a melhor em sua área, bem como internamente. Isto implica pesquisa constante das melhores práticas dentro e fora da indústria para ser incorporadas na organização (MARTINS; PROTIL; DOLIVEIRAS,

2010).

2.2 ORIGEM DA METODOLOGIA

Argumenta-se que as primeiras demonstrações práticas do que hoje é conhecido como *benchmarking* foram iniciados durante o ano de 1810, quando o empresário americano Francis Cabot Lowell viajou para Lancashire, na Inglaterra, por motivos de saúde. Foi assim que, no centro da indústria têxtil da época, começou a investigar as operações realizadas neste setor, ficando totalmente impressionado com a contribuição que a indústria estava fazendo para a riqueza do país (AMBROZEWICZ, 2015).

Após reflexão e uma análise das suas observações, Lowell descobriu que indústrias britânicas tinham deficiências em instalações e não usavam corretamente o trabalho, concluindo que ele poderia fazer algumas melhorias na tecnologia que empregava. Quando ele voltou para Massachusetts, ele estava determinado a se tornar um fabricante de têxteis. Assim, associando-se com Paul Moody, um gênio da mecânica, e com base nas pesquisas realizadas durante a sua estadia em Lancashire, inventou o primeiro motor de tear (AMBROZEWICZ, 2015).

Em 1814, fundou a Boston Manufacturing Company, em Waltham, Massachusetts. Esta foi a primeira fábrica do mundo que abrigava todas as fases da produção de tecido de algodão sob o mesmo teto, usando os recursos mais eficientes do que os utilizados pelos seus concorrentes ingleses, com métodos de trabalho menos intensivo (AMBROZEWICZ, 2015).

No entanto, considera-se que a empresa Xerox Corporation, nos Estados Unidos, foi a primeira organização que aplicou o *benchmarking*, por volta do ano de 1979, como forma de melhor enfrentar a concorrência. A empresa estava interessada em investigar como comparar o seu desempenho em relação aos seus concorrentes (PALADINI; BRIDI, 2013).

Nessa sua experiência, a Xerox utilizou uma metodologia para examinar seus custos de produção unitários. Para tanto, realizava comparações de produtos selecionados e procedia comparações em relação à capacidades técnicas e operacionais de máquinas de produção de cópia dos concorrentes. A empresa adquiria os equipamentos e seus mecânicos os desmontavam para analisar componentes. Nestes estágios iniciais de avaliação comparativa, buscava-se avaliar

a qualidade e as características do produto (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

A análise comparativa foi realizada em copiadoras produzidas pela Fuji e, posteriormente, outras máquinas feitas no Japão. A Xerox identificou que os concorrentes estavam vendendo máquinas com o mesmo preço e a partir disso adotou metas de referência fixadas a partir desses dados da concorrência para impulsionar seus planos de negócios (ZAPELINI; SILVEIRA; BRONNEMANN, 2004).

Devido ao sucesso desse processo de identificação, a partir de 1983, informações sobre novos componentes e custos de produção foram obtidos e a alta administração ordenou que todas as unidades de negócios da empresa usariam a técnica. O objetivo de alcançar a liderança foi alcançado (AMBROZEWICZ, 2015).

De acordo com Carpinetti (2012, p. 223):

O primeiro livro sobre o tema, escrito por Robert Camp, data de 1989, e relata a experiência do autor na Xerox Corporation, nos EUA. Nesse livro, Camp define *benchmarking* como a busca pelas melhores práticas que levarão a um desempenho superior. Ou seja, por meio de *benchmarking*, objetiva-se identificar e incorporar as melhores práticas, em um ambiente constantemente evolutivo.

Dessa forma, o termo *benchmarking* foi cunhado pela empresa americana Xerox nos anos de 1970 e o nome formal do *benchmarking*, na sua forma atual, é atribuído à publicação do trabalho de Camp em 1989 (CARPINETTI, 2012).

Foi por isso que uma nova maneira de fazer avaliação foi criada, o *benchmarking*, passando a representar a identificação das melhores práticas onde quer que existam (TOLEDO, 2013).

2.3 BENEFÍCIOS

Para se manterem competitivas, as organizações buscam comparar regularmente os seus próprios produtos, serviços ou processos de negócios com o melhor dentro ou fora do seu setor, procurando descobrir e implementar as melhores práticas, oriundas de qualquer fonte (MARTINS; PROTIL; DOLIVEIRAS, 2010).

Muitas organizações ao redor do mundo já perceberam que obtêm ganhos significativos para realizar uma avaliação comparativa das suas atividades, e que o tempo e esforço necessário são recompensados (AMBROZEWICZ, 2015).

Os benefícios do *benchmarking*, segundo Toledo (2013) incluem:

- Melhor desempenho na satisfação das necessidades e exigências do

cliente;

- Estabelecer metas e objetivos de negócio eficazes;
- Medir a produtividade na sua verdadeira forma;
- Conseguir tornar-se mais competitiva;
- Identificar e implementar as melhores práticas de processos de negócios.

O *benchmarking* é um elemento motivador importante dentro das organizações, fornecendo referência externa, medindo desempenho ao longo do tempo, tanto da própria empresa como de outros participantes. O resultado da avaliação pode, em um curto espaço de tempo, estabelecer objetivos atingíveis e precisos e realizáveis (AMBROZEWICZ, 2015).

Talvez o mais importante benefício do *benchmarking* é o seu valor motivacional. Quando os resultados de um estudo de *benchmarking* são as responsabilidades totalmente integradas, processos de trabalho e sistemas de recompensa de uma empresa, ela consegue fazer as alterações necessárias para mudar as práticas de trabalho. A intenção é concentrar os recursos em práticas de negócios, a fim de resolver os problemas básicos (SELEME; STADLER, 2008).

Os benefícios mais importantes que podem ser encontrados por um processo de *benchmarking* são aumentar a probabilidade de atender às necessidades dos clientes, garantir que as melhores práticas sejam incorporadas aos processos de trabalho, avaliar a verdadeira produtividade, definir metas com base em fatos e se tornar mais competitiva, conforme resumidos segundo Rodrigues (2010):

- **Aumentar a probabilidade de atender às necessidades dos clientes:**

Ao comparar as práticas de trabalho daquelas que obtêm os melhores retornos, geralmente, uma empresa será capaz de melhorar a sua capacidade de ajustar-se ao que os seus clientes demandam.

- **Assegurar que as melhores práticas sejam incorporadas aos processos de trabalho:** Isso requer uma avaliação contínua do ambiente externo. O que deve ser alcançado é usar o que foi aprendido sobre a empresa e os seus concorrentes como um meio de identificar o que é melhor entre os dois e, em seguida, explorar essa percepção tão criativamente quanto possível.

- **Calibrar a verdadeira produtividade:** A verdadeira produtividade é o

resultado de todos os funcionários da empresa a resolver problemas reais. Isso só acontece quando há uma compreensão clara do que a empresa faz bem e uma percepção real de como outras organizações desempenham funções comparáveis.

- **Estabelecer metas baseadas em fatos:** Para ser competitiva, uma empresa deve compreender a concorrência, mas também deve questionar a sua forma atual de fazer as coisas. Isto é feito melhor através da adoção de novas ideias e práticas do exterior. Quando são baseados em fatos sólidos, vão formar a base para a construção de planos de negócios e estratégias funcionais que se tornarão recursos valiosos.

- **Tornar-se mais competitiva:** Normalmente, as empresas não fazem alterações até que se torne forte na concorrência. O atual processo de busca de informação estratégica e compromisso de utilizar o que foi aprendido são os que em última análise, levar a empresa a se tornar competitiva.

Além disso, o *benchmarking* é capaz de aumentar o desempenho dos gestores, pois permite-lhes capturar as melhores práticas de outras indústrias e incorporá-las em suas próprias operações. Em segundo lugar, dá às pessoas envolvidas no processo (administrador, empregados) o estímulo e motivação para melhorar o seu desempenho, uma vez que aumenta a sua consciência e interesse em melhorar o processo (SELEME; STADLER, 2008)

O *benchmarking* também pode ser utilizado para apoiar as seguintes ações na empresa, segundo Toledo (2013):

- **Planejamento estratégico:** o *benchmarking* é uma ferramenta útil para recolher informações sobre o ambiente interno e externo das organizações;

- **Previsões:** A informação é usada para medir o estado do mercado e prever o potencial do mesmo.

- **Novas ideias:** O *benchmarking* é uma fonte de ideias de negócio. Expõe os indivíduos a novos produtos, processos de trabalho e formas de gerir os recursos da empresa.

- **Comparações produto/processo:** Envolve a coleta de informações sobre produtos ou processos de concorrentes ou empresas excelentes.

Esta informação é usada como referência para os produtos ou serviços semelhantes na organização.

- **Fixação de objetivos:** o *benchmarking* é usado como um meio para identificar as melhores práticas. Muitas vezes, a informação recolhida é usada para definir objetivos específicos para os seus produtos ou processos.

O *benchmarking* também aumenta a possibilidade de um gestor ser capaz de realizar um grande avanço derivado de uma nova percepção de um processo ou tecnologia. O administrador, para encontrar as melhores práticas, tem que observar uma outra organização para entender o que faz, como ela faz e por que ela faz. Esta é a essência do *benchmarking* (AMBROZEWICZ, 2015).

2.4 REQUISITOS PARA UM *BENCHMARKING* DE SUCESSO

Organizações empregam *benchmarking* para diferentes fins. Algumas posicionam como uma parte total de uma solução global para problemas, com o claro propósito de melhorar a empresa, outras utilizam como um mecanismo ativo para manterem-se atualizadas sobre as últimas práticas de negócios (SELEME; STADLER, 2008)

Porém, conforme Carpinetti (2012, p. 224):

O sucesso da aplicação do *benchmarking* depende da existência de algumas suposições e pré-condições. Primeiro, deve haver também um reconhecimento e aceitação de que existem lições a serem aprendidas a partir da experiência de terceiros que podem levar à melhoria de desempenho. Outra pré-condição é a existência de potenciais parceiros de *benchmarking* ou no mínimo a percepção de possibilidade de acesso à experiência de terceiros, considerados referência. Por último, é fundamental que haja respeito e ética profissional na condução de projetos de *benchmarking*, caso contrário, a falta de confiança comprometerá definitivamente qualquer iniciativa futura. Outros condicionantes da prática do *benchmarking* estão relacionados à capacitação da empresa para conduzir projetos de melhoria, como cultura de melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, comprometimento, liderança, entre outros.

Na prática, os principais requisitos para o sucesso *benchmarking* são, de acordo com Paladini e Bridi (2013):

- Um compromisso forte e ativo de gerência superior para liderar e implementar o processo;
- Um desejo de mudar e adaptar-se, com base nas conclusões do

benchmarking;

- Perceber que a concorrência está mudando constantemente;
- Estar aberto a novas ideias, com criatividade e inovação na sua implementação, a processos existentes na concorrência;
- Um esforço de medição contínuo.
- Disponibilidade para compartilhar informações com parceiros do *benchmarking*.

O compromisso da alta administração é considerado como o mais crítico do processo. Para evitar que a avaliação comparativa torne-se apenas uma "imagem" acadêmica de como uma organização é, a gestão de topo tem que se comprometer em todas as etapas (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

2.5 TIPOS DE *BENCHMARKING*

Desde a origem da técnica, o *benchmarking* foi evoluindo, sendo atualmente verificado em diversos tipos, classificados quanto ao objeto de estudo e quanto à natureza da empresa parceira (CARPINETTI, 2012), como se verifica a seguir.

2.5.1 *Benchmarking* interno

Na maioria das grandes empresas com várias divisões ou organização internacional há funções semelhantes em diferentes unidades operacionais. Uma das investigações mais fácil de *benchmarking* é comparar essas operações internas (SILVA; FONSECA, 2009).

De acordo com Carpinetti (2012, p. 225):

O *benchmarking* interno é cada vez mais comum em grandes corporações. Por meio da Intranet da empresa, as diferentes unidades distribuídas geograficamente disponibilizam as informações relacionadas a suas melhores práticas, os benchmarks da organização. É um tipo de *benchmarking* de processo que pode ser relacionado a processos produtivos ou de gestão de unidades de negócio diferentes. Os responsáveis pelas melhores práticas são estimulados a disponibilizar as informações sobre como se conseguiu obter resultados superiores. As facilidades de troca de informações, o dever de compartilhar as melhores práticas e o baixo custo associado a essas práticas tornam esse tipo de *benchmarking* mais viável e mais eficaz.

De todos os métodos estudados, o *benchmarking* interno é o mais direto.

A organização analisa seus próprios processos pode descobrir que uma unidade operacional em particular tem um desempenho melhor do que a outra, então o desafio é como transferir essas melhores práticas e implementá-las para outras unidades (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

Esta primeira etapa na análise comparativa não é só uma excelente base para descobrir as diferenças de interesse, mas também incidir sobre as questões críticas que vai enfrentar ou são de interesse para compreender as práticas de pesquisa externa. Elas também podem ajudar a definir o escopo de um estudo externo (TOLEDO, 2013).

Outro aspecto positivo que emerge da realização de um *benchmarking* interno é que incentiva a comunicação entre departamentos e trabalho em equipe, pois permite que as pessoas entendam o que acontece no resto da organização (COSTA; CANUTO, 2010).

2.5.2 Benchmarking competitivo

Consiste em comparar o desempenho de uma organização com os seus concorrentes diretos, apresentando as vantagens e desvantagens comparativas entre esses concorrentes diretos (ZAPELINI; SILVEIRA; BRONNEMANN, 2004).

Claramente, se uma empresa de repente mostra uma vantagem competitiva, o restante provavelmente será forçado a seguir para permanecer no mercado (MORAES FILHO; FERRAZ FILHO, 2004).

Sobre este tipo de *benchmarking*, Carpinetti (2012, p. 225) expõe:

É desenvolvido com o objetivo de comparar o desempenho da empresa em relação aos seus competidores. Nesse tipo de *benchmarking*, comparam-se produtos, processos produtivos e de gestão. Apesar de empresas concorrentes fazerem a comparação de produtos, serviços, preços e outras informações para lançar estratégias competitivas, a realização de projetos de *benchmarking* em que haja uma relação de cooperação e compartilhamento de informação sobre melhores práticas é muito difícil de acontecer, pelo fato de as empresas perceberem essa troca de experiência como uma ameaça à sua sobrevivência.

Um dos aspectos mais importantes de tais pesquisas a serem considerados é o fato de que pode ser muito difícil obter informações sobre operações de concorrentes. Muitas vezes, a informação pode ser impossível, porque é patenteada e é a base da vantagem competitiva da organização (SELEME; STADLER, 2008).

2.5.3 *Benchmarking* funcional

Este tipo de comparação que é feita em um setor ou em outros setores do mesmo mercado que fornecem o mesmo tipo de produtos ou serviços, mas não são concorrentes no mesmo (SELEME; STADLER, 2008).

Para Carpinetti (2012, p. 225):

Quando a comparação é com empresas do mesmo setor, mas não concorrentes, denomina-se *benchmarking* funcional. Nesse caso, o objetivo é comparar processos produtivos e de gestão similares. Esse tipo de *benchmarking* também é bastante viável. Por exemplo, empresas fabricantes de autopeças, não concorrentes, mas pertencentes à mesma cadeia produtiva, podem estabelecer uma parceria para trocar experiências sobre práticas de desenvolvimento de fornecedores, capacitação de pessoas ou projetos de melhoria Seis Sigma. Nesse tipo de *benchmarking*, não é difícil encontrar potenciais parceiros, mas os projetos são mais pontuais, menos sistemáticos, que no caso de *benchmarking* interno.

Há uma grande possibilidade para identificar concorrentes funcionais ou líderes de mercado para uso na comparação, mesmo se eles estão em setores diferentes. Este tipo de avaliação comparativa tem comprovado ser produtivo, uma vez que promove o interesse em pesquisas e dados compartilhados, porque não há nenhum problema de confidencialidade de informações entre empresas diferentes, mas também há um interesse natural para entender as práticas em outro local (FERRAZ JUNIOR; PICCHIAI; SARAIVA, 2015).

2.5.4 *Benchmarking* genérico

A análise comparativa genérica envolve dividir a organização em funções ou processos e comparar essas atividades de forma independentemente sem levar em considerações outras empresas industriais, tais como atendimento de pedidos, gestão de recursos humanos, entre outras (PALADINI; BRIDI, 2013).

Conforme Carpinetti (2012, p. 225):

É aquele em que empresas de setores de atuação distintas fazem comparações e trocam experiências sobre processos de suporte. Por exemplo, uma indústria pode trocar experiência com um banco no que se refere à gestão de recursos humanos ou sobre gestão de informação.

A vantagem desta forma de *benchmarking*, o mais puro, é que se pode descobrir práticas e métodos que não são implementados na própria

empresa pesquisada (COSTA; CANUTO, 2010).

Este tipo de pesquisa tem o potencial para revelar a melhor das melhores práticas. A maior necessidade é para a objetividade e a receptividade pela empresa pesquisadora, que prova que a capacidade de aplicação pode ser obtida (PALADINI; BRIDI, 2013).

A análise comparativa genérica exige uma ampla conceituação, mas com uma compreensão completa do processo genérico (MORAES FILHO; FERRAZ FILHO, 2004).

2.5.5 *Benchmarking* colaborativo com terceiros

Este tipo de avaliação comparativa envolve a manutenção de um grupo de consultores externos no desenvolvimento de um banco de dados que resume as práticas correntes em uma empresa em particular (AMBROZEWICZ, 2015).

Qualquer referência à empresa específica é removida, a fim de garantir o anonimato no processo de *benchmarking*. As melhores empresas insistem no anonimato, e não estão dispostas a fornecer informações, a menos que a confiabilidade seja garantida (CAMP, 2008).

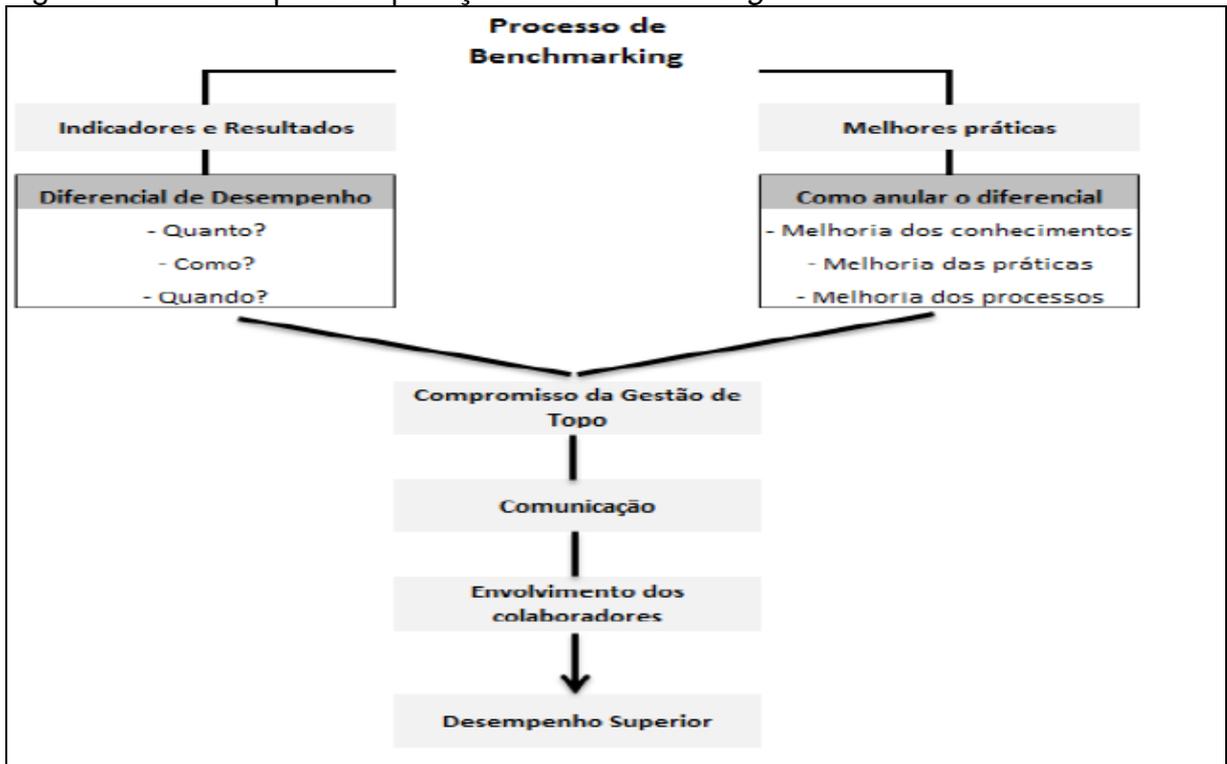
Benchmarking com terceiros pode superar as desvantagens mais evidenciada no *benchmarking* competitivo, que são as informações limitadas em muitos casos (RODRIGUES, 2010).

2.6 ETAPAS DE UM PROCESSO DE *BENCHMARKING*

Para fazer uso de *benchmarking*, é preciso primeiro estudar os concorrentes (especialmente o maior ou os líderes), reunir todas as informações relevantes sobre eles, analisar e identificar ou destacar aspectos ou estratégias que estão usando e obter os melhores resultados através do sucesso que eles estão obtendo.

A figura 1 apresenta uma metodologia para aplicação do *benchmarking*

Figura 1 – Passos para a aplicação do *benchmarking*



Fonte: Camp (2008, p. 19)

Num primeiro momento a empresa necessita assumir aspectos como referência ou estratégias, e adaptar ao negócio, acrescentando as melhorias e a criatividade. Por exemplo, pode-se tomar como referência os produtos, serviços, processos de trabalho, políticas, estratégias de negócios, seus canais de publicidade, pontos de vendas, promoções, métodos de vendas, entre outros.

Benchmarking é um processo bem estruturado, que se consiste basicamente em sete passos. Estas etapas são frequentemente dispostas num padrão e na maioria dos modelos reportados na literatura, geralmente incluem, conforme Camp (2008):

- Determinar quais funções comparar;
- Identificar as variáveis de desempenho e coleta de dados;
- Selecionar as melhores empresas no setor;
- Comparar;
- Especificar os programas e ações para alcançar e superar as melhores práticas
- Implementar e monitorizar;
- Reavaliar.

Estes passos normalmente são operacionalizados em cinco etapas:

(1) **Planejamento:** Esta etapa envolve a identificação e seleção de processos que serão comparados; fatores de sucesso também deve ser determinados;

(2) **Integrar a equipe:** A equipe de *benchmarking* deve ser integrado com executivos de diferentes áreas da organização; todos devem cooperar para maximizar os benefícios do processo; o líder da equipe é o responsável para manter o processo de compromisso para o benefício de todos; devem integrar duas comissões: uma de preparação, que é responsável pela coleta da documentação e análise, e outras de visitas, para realizar o trabalho no campo.

(3) **Recolher dados:** Esta etapa inclui a obtenção de informações sobre as empresas com as melhores práticas e seu desempenho. Exige que a empresa identifique seus próprios processos, para expandir a visibilidade de possíveis melhorias; visitas de campo são também um importante fator de coleta de dados, pois permitem uma melhor compreensão dos processos.

(4) **Analisar dados para identificar lacunas (*gaps*):** Aqui é determinada como a empresa é em comparação com o valor de referência, o qual identifica lacunas de desempenho, bem como as causas destes.

(5) **Decidir ações:** Finalmente, nesta fase, é determinado o que é necessário para adotar e executar, visando superar as melhores práticas para o processo em estudo.

Quando uma organização deseja avaliar as melhores práticas através de um estudo de *benchmarking* interno e/ou externo, deve conhecer em profundidade as características que realmente fazem da prática avaliada uma prática de excelência. Para isso, deverá identificar os fatores de sucesso associados a esta prática. Isso permitirá que concentre sua atenção em um conjunto abrangente de aspectos importantes (SILVA; FONSECA, 2009).

Identificar fatores chave está relacionado com a estrutura e estratégia organizacional, pois desta forma terá mais informações sobre as características do ambiente organizacional em que uma prática de excelência é considerada. O ambiente em que se desenvolve uma prática também é relevante: pessoal, tecnologia da informação e produção devem ser vistos como fatores de sucesso de

uma prática superior (SILVA; FONSECA, 2009).

Uma vez que se construiu o modelo associado com a prática para avaliar, é possível identificar medidas de desempenho que representam esses fatores. A partir da lista de fatores de desempenho, eliminar aqueles que, devido ao custo, disponibilidade e tempo não podem ser incluídos; no entanto, devem ser escolhidas tanto medidas quantitativas, como aquelas qualitativas, incluindo os aspectos relevantes da prática, que correspondem aos objetivos da organização (CAMP, 2008).

A fim de identificar áreas de possíveis melhorias dentro da empresa, é necessário avaliar o desempenho. Isto pode ser feito com as medidas de desempenho que foram obtidos. Quando uma empresa decide realizar um estudo sobre *benchmarking*, é essencial conhecer as suas próprias práticas e desempenho, portanto, pode ser comparado internamente e/ou externamente, em áreas identificadas como "áreas de oportunidade para possíveis melhorias (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

A identificação dessas áreas deve ser feita de forma holística, considerando o equilíbrio entre os diferentes subsistemas. A empresa deve sempre ter em mente a inter-relação entre as decisões tomadas em cada um dos componentes de seus processos e os demais. Outro aspecto importante é o uso de técnicas de análise multidimensional na identificação de possíveis áreas de melhoria (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014).

Depois de ter identificado práticas de interesse para a empresa realizando o estudo de *benchmarking* e fatores de estratégia, estrutura e ambiente organizacional associados a estas práticas, a seleção de parceiros será mais fácil e melhor focado em empresas que apresentem as melhores características de fatores ligados a uma prática de excelência (CAMP, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é a atividade que se caracteriza por ser sistemática e metódica. Destina-se a adquirir conhecimentos e resolver problemas científicos, filosóficos ou técnicos, sendo desenvolvido através de um processo (MARCONI; LAKATOS, 2006).

De um ponto de vista estrutural, reconhece-se quatro elementos em qualquer investigação: sujeito, objeto, meio e fim. Entende-se por objeto a realização da atividade, o pesquisador; o objeto é o que é investigado, ou seja, o assunto ou o tema. O meio é aquilo que é necessário para executar a atividade, ou seja, o conjunto de métodos e técnicas adequadas. O fim é o que se busca, a finalidade da atividade de pesquisa, que se encontra na solução de um problema detectado (GIL, 2002).

Dessa forma, a pesquisa científica é a busca deliberada de conhecimento ou soluções para problemas, por meio do método científico, que indica o caminho e as técnicas que são necessárias para cumprir os objetivos (MATTAR, 2001).

A pesquisa permite estabelecer contato com a realidade, a fim de conhecê-la melhor. É um estímulo para a atividade intelectual criativa. Ajuda a desenvolver uma curiosidade crescente sobre a resolução de problemas e também contribui para o progresso da humanidade (DEMO, 2010).

Com este direcionamento, este capítulo apresenta os métodos e as técnicas a serem utilizadas no estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se classifica como descritiva e comparativa quanto aos seus fins.

A pesquisa descritiva inclui a análise e interpretação da natureza atual e composição ou processos de fenômenos. O foco é sobre as principais conclusões ou como uma pessoa, grupo ou coisa opera no presente. A pesquisa descritiva trabalha com realidades de fatos, e sua característica fundamental é a introdução de uma interpretação correta, sem que haja manipulação por parte do pesquisador (DEMO, 2010).

Já a pesquisa comparativa é aquela, que, conforme o nome indica,

procede uma comparação, entre dois ou mais fenômenos, obtendo um método para generalizações ou modelo de controle. O uso do método comparativo permite compreender coisas desconhecidas, explicar, interpretar, destacar a singularidade e sistematizar informações enfatizando diferenças. A comparação deve ser feita entre as entidades que têm semelhanças e diferenças para ter um ponto de partida válido (GIL, 2002).

Em relação aos meios de investigação a pesquisa é enquadrada como bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 62):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Este tipo de pesquisa é baseada em informações provenientes de obras já publicadas. Recomenda-se que as fontes das obras relevantes consultadas, não sejam duplicadas (MATTAR, 2001).

No quadro 1, são encontrados os assuntos, autores e temas abordados na pesquisa bibliográfica a ser realizada.

Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
<i>Benchmarking</i>	Abrozewicz (2015); Silva, Fonseca (2009), Carpinetti (2009), Toledo (2013); Seleme, Stadler (2008), entre outros	Definição; Origens; Benefícios; Requisitos.
Tipos de <i>benchmarking</i>	Abrozewicz (2015); Silva, Fonseca (2009), Carpinetti (2009), Toledo (2013); Seleme, Stadler (2008), entre outros	<i>Benchmarking</i> interno; Competitivo; Funcional; Genérico; Colaborativo
Etapas do <i>benchmarking</i>	Abrozewicz (2015); Silva, Fonseca (2009), Carpinetti (2009), Toledo (2013); Seleme, Stadler (2008), entre outros	Passo a passo para realizar <i>benchmarking</i>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2016).

Neste sentido, o estudo de caso é uma ferramenta para a investigação fundamental na área das ciências sociais, bem como na administração. O estudo de caso analisa questões atuais, fenômenos contemporâneos, que representam algum tipo de problemas da vida real em que o investigador não tem controle. Usando este método, o pesquisador tenta responder como e porquê, de um ou poucos casos,

utilizando várias fontes e dados (DEMO, 2010).

Pode-se dizer que o estudo de caso desempenha um papel importante na área da investigação e é utilizado para obter um conhecimento mais amplo dos acontecimentos atuais, gerar novas teorias e para descartar as teorias inadequadas. Esta ferramenta é útil para melhorar o conhecimento em um ambiente real, a partir de múltiplas possibilidades, variáveis e fontes, porque com este método pode-se analisar um problema, determinar o método de análise e as diferentes alternativas ou cursos de ação para o problema a ser resolvido; isto é, estudá-lo de todos os ângulos; e, finalmente, tomar decisões objetivas e viáveis (GIL, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Frente à tipologia deste estudo, a pesquisa não envolve população e amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para este estudo, foram considerados dados secundários. Os dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis, bastante ao pesquisador a sua coleta e sistematização.

Os dados secundários foram coletados por meio de levantamento e pesquisa documental. Gil (2002, p. 162) define este tipo de técnica:

[...] Documentos são informações sistemáticas, que podem aparecer de forma visual ou escrita, e devem necessariamente encontrar-se em um material que seja uma fonte durável de armazenamento. A pesquisa documental deve ser utilizada quando existe a necessidade de se analisar, criticar, rever ou ainda compreender um fenômeno específico ou fazer alguma consideração que seja viável com base na análise de documentos.

Além da pesquisa documental, foram utilizadas conversas informais com os proprietários e outros profissionais da área para a coleta de dados de relevância para o estudo.

A pesquisa foi realizada durante o mês de setembro de 2016.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados por meio da abordagem qualitativa.

Conforme Marconi e Lakatos (2006, p. 271): a abordagem qualitativa é a “[...] que se desenvolve numa situação natural; é rica em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

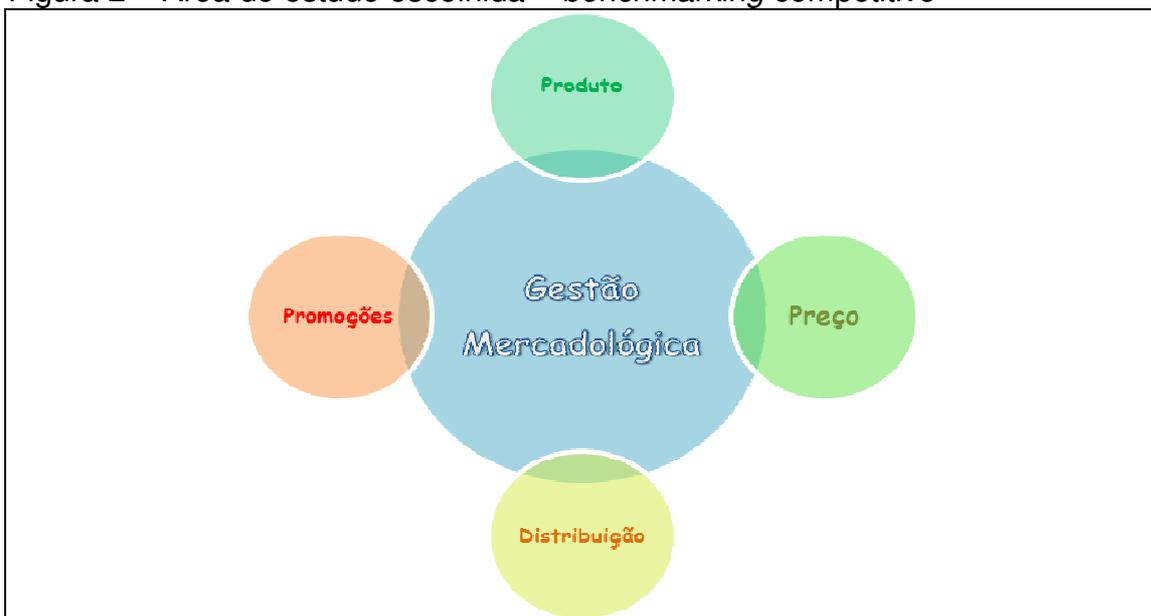
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se os resultados do estudo, que tem por objetivo desenvolver uma análise de *benchmarking* de uma empresa líder no setor de condimentos e especiarias de uma organização do Sul do Estado de Santa Catarina, para avaliar a possibilidade de implantar estratégias semelhantes na empresa-alvo deste estudo.

De acordo com Martins, Santos e Carvalho (2010), a primeira etapa de um *benchmarking* é a delimitação de uma área de interesse: a empresa que busca realizar esta atividade deve definir o que quer melhorar: o tempo de produção por unidade, o desempenho dos trabalhadores, a comunicação com os clientes, o aproveitamento das oportunidades financeiras, a distribuição do produto, as estratégias mercadológicas, entre outros.

Assim, frente os diversos tipos de *benchmarking*, entre estes, o *benchmarking* competitivo, o qual foi escolhido para ser utilizado neste estudo para o cumprimento dos objetivos pretendidos. Desta forma, para este estudo, a área escolhida foi a de gestão mercadológica, que envolve diversas variáveis relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoções, **também conhecidas como composto de marketing ou 4 P's do marketing, conforme demonstrado na Figura 2.**

Figura 2 – Área de estudo escolhida - *benchmarking* competitivo



Fonte: Formulado pelo pesquisador (2016)

Conforme se verifica, o *benchmarking* competitivo leva em consideração o composto mercadológico do marketing, ou os 4 p's do marketing (produto, preço, praça e promoção).

O composto mercadológico leva em consideração que, para a empresa compreender as necessidades do cliente é necessário que a mesma ofereça produtos ou serviços que tenham qualidade, produtos atrativos para os clientes, que há disponibilidade para consumo, tenha uma marca, tenha um preço que atenda o valor esperado pelo consumidor, estabelecendo-se uma comunicação para levar ao mercado os atrativos e aspectos sobre o produto, bem como para saber o que é vendido, como é vendido, a quem é vendido e quando (SILVA; FONSECA, 2009).

Assim, estabeleceu-se as variáveis do composto de marketing para a realização do *benchmarking* deste estudo.

4.1 *BENCHMARKING* MERCADOLÓGICO

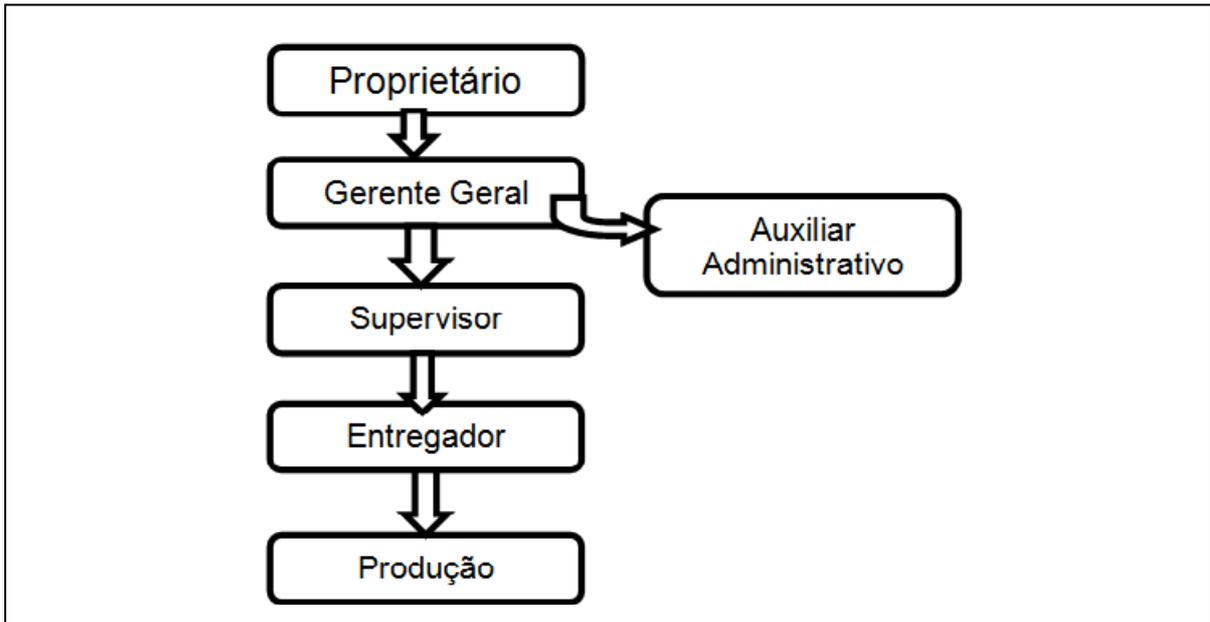
Antes de se avaliar a gestão mercadológica ou realizar o *benchmarking* mercadológico na empresa, convém salientar que a organização foi fundada no ano de 1994, por meio da iniciativa de 02 irmãos, que anteriormente eram vendedores deste tipo de produto, de uma empresa localizada no Rio Grande do Sul. Com experiências na área, resolveram fundar seu próprio negócio, o que fizeram em um município de pequeno porte de Santa Catarina.

Atualmente, a empresa conta com 25 funcionários, dos quais 02 são os proprietários, 01 gerente geral, 01 auxiliar administrativo, 03 supervisores de vendas, 03 entregadores e 16 colaboradores no processo produtivo da empresa, que se consiste na embalagem, envase e em alguns casos, a trituração.

As matérias-primas são compradas no Estado de São Paulo e algumas são importadas de países como China, Índia, Argentina e Chile. O processo produtivo ocorre de forma mista, entre manual e mecanizado.

A seguir, representa-se o organograma da empresa analisada, ou seja, a referência no setor.

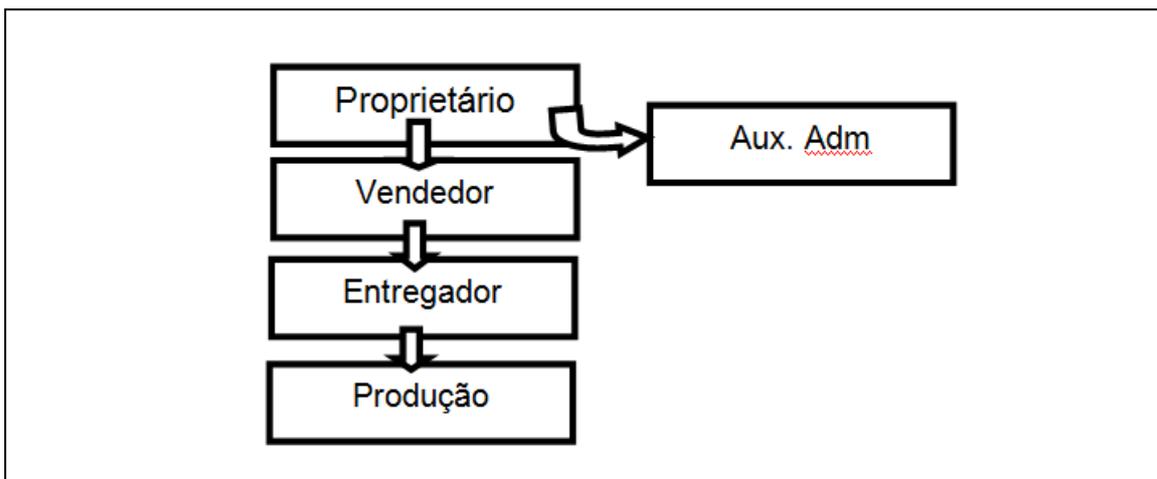
Figura 3 – Organograma da empresa referência no setor



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Já na empresa em estudo, encontram-se praticamente as mesmas funções. Porém, com número expressivamente menor do que na empresa referência, no total de oito. A distribuição destas funções encontra-se representada na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da empresa do estudo



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em relação ao número de produtos, a empresa referência atua com 10 linhas de produtos, distribuídos em mais de 150 variações, entre especiarias, condimentos, temperos, molhos, grãos, entre outros. Todos os produtos possuem a

mesma marca, não havendo marcas secundárias.

No Quadro 2, são evidenciados os produtos mais vendidos em ambas as empresas.

Quadro 2 - Produtos mais vendidos pelas empresas

EMPRESA AVALIADA	EMPRESA DO ESTUDO
1 – Alho Pronto	1 – Alho Desidratado
2 – Pimentas	2 – Tempero Misto
3 – Ervas Finas	3 – Ervas Finas
4 – Orégano	4 - Orégano
5 – Canela	5 - Colorau
6 – Cravo-da-Índia	6 - Granulados
7 – Noz Moscada	7 - Canela
8 – Colorau	8 – Erva Doce
9 – Cominho Moído	9 - Pimentas
10 – Sal	10 – Cravo da Índia

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A representação acima demonstra praticamente uma similaridade nos dez primeiros produtos, com maior comercialização da linha de temperos e condimentos, tais como alho, ervas finas, orégano, canela, colorau e cravo-da-Índia, em ambas as empresas.

Além disso, por meio do Quadro 2, identifica-se que os demais temperos e condimentos que as empresas podem se diferenciar. Neste sentido, na empresa referência, encontram-se as pimentas, produto o qual a mencionada organização dispõe de uma linha com diversos tipos e variações. Já na empresa do estudo, evidencia-se que o Tempero Misto alcança o segundo lugar na lista dos mais vendidos, inclusive se destacando perante muitos temperos e condimentos tradicionais. Ressalta-se que este produto ainda é pouco conhecido no mercado nacional e pode ser uma oportunidade de investimentos futuros por parte da organização

Por outro lado, em relação à distribuição, a empresa referência atua nos três Estados do Sul do Brasil, enquanto a empresa do estudo tem uma atuação mais restrita, com limitação à região do extremo sul catarinense e na Grande Porto Alegre, RS, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Regiões de atuação da empresa referência e da empresa em estudo.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Neste contexto, na empresa referência, a principal forma de comercialização é por meio da venda direta, com os clientes procurando a organização, seja por meio de contato telefônico, *e-mail* ou compra *on-line* (loja *on-line*). Os principais clientes são os distribuidores, que revendem o produto para comércios em geral, tais como supermercados de todos os portes, mercearias, cozinhas industriais, restaurantes, padarias, entre outros. A empresa mantém um supervisor de vendas para cada Estado, que costuma visitar os distribuidores (atacadistas).

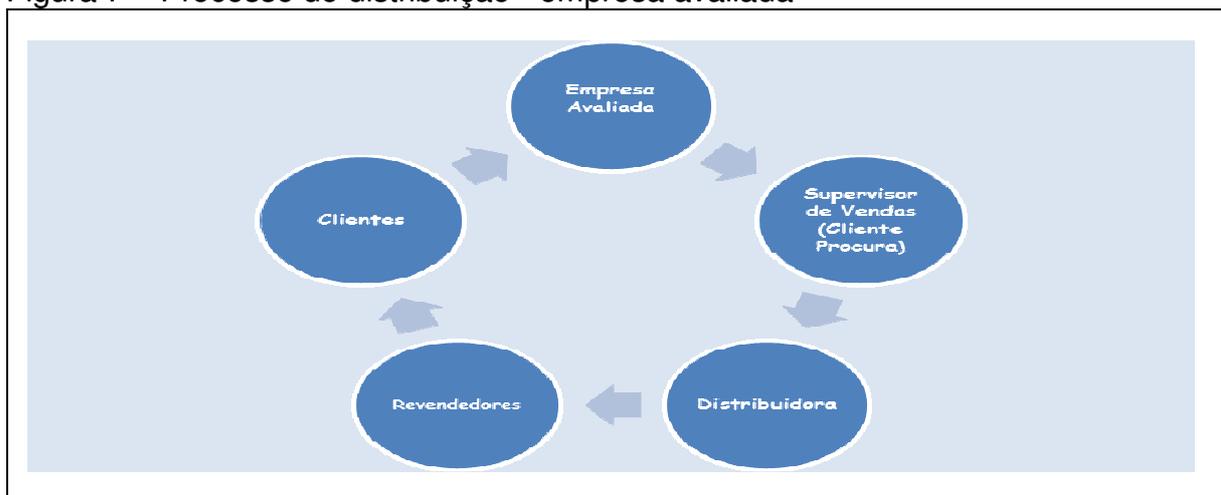
Na empresa em estudo a comercialização é realizada com visitas ao cliente, a organização mantém o atendimento de retirada de pedido e posteriormente de entrega do produto, trabalhando limitadamente com a sua produção. Entre seus principais clientes estão Supermercados em geral, cozinha industriais, mercearias,

restaurantes, frigoríficos entre outros. A empresa tem dois vendedores e um entregador que são responsáveis pela retirada dos pedidos em todas as regiões.

Na empresa referência, os produtos são comercializados em caixas, não havendo limite mínimo de valor para aquisição. Os preços são relativos ao valor de mercado e variam conforme o produto. Existe política de bonificação para compras de valores acima de R\$ 3.000,00, havendo beneficiamento ao cliente com 20% de bonificação em mercadoria, o que acontece na empresa do estudo apenas para a primeira compra do cliente acima de R\$500,00 com 25% de bonificação em produtos.

A seguir, demonstra-se como funciona o processo de distribuição de ambas organizações, iniciando-se pela empresa avaliada e na sequência na empresa do estudo.

Figura 7 – Processo de distribuição - empresa avaliada



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

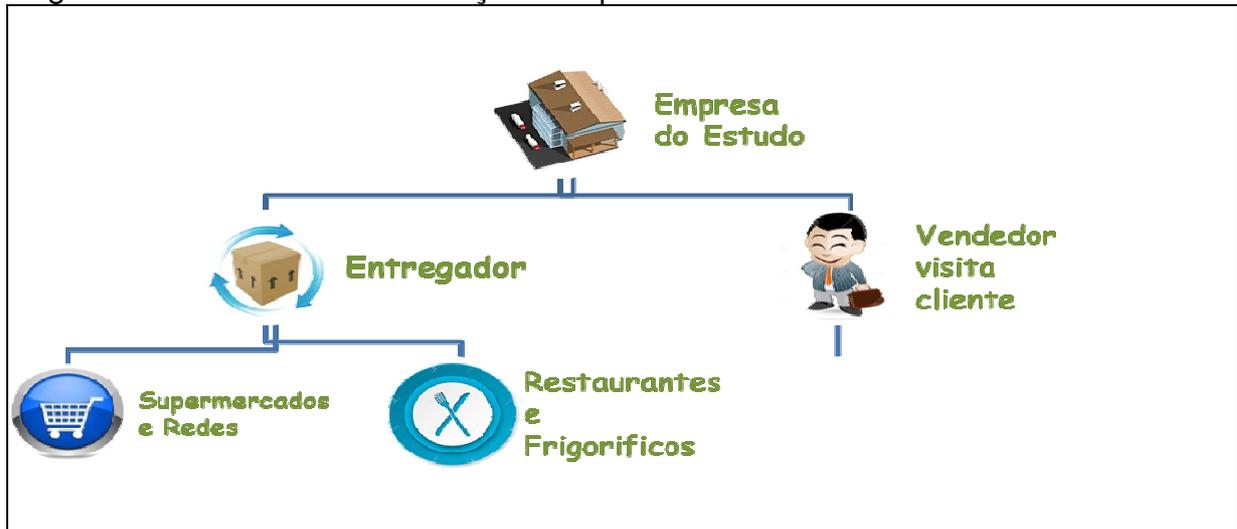
Na empresa avaliada, verifica-se que há iniciativa por parte dos clientes (Distribuidoras) para a aquisição do pedido, que entram em contato por telefone, *e-mails* e *site*.

Após o pedido ser entregue, a distribuidora atende ao público-alvo por meio de revendedores, que distribuem seus produtos para mercados em geral.

A empresa analisada também utiliza supervisor de vendas para abertura de novos mercados e também para manter contato com os clientes, prestando atendimento direto, quando necessário.

O processo de distribuição na empresa em estudo é visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Processo de distribuição - empresa do estudo



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme se identifica, a empresa do estudo utiliza vendedor como principal força de vendas, que retira o pedido e depois a organização efetua as entregas. Entre os clientes atendidos, encontram-se as redes e supermercados em geral, restaurantes, frigoríficos, bem como açougues, padarias, entre outros.

Acredita-se que esta estratégia ajude a criar e manter uma fidelidade maior do cliente, tendo em vista ser um relacionamento mais direto. Contudo, mostra fragilidade em termos de custo X benefício, pois poderia ser utilizado o sistema de pronta-entrega e diminuir os custos, tais como de veículos, combustíveis, pedágios, estadas do vendedor, entre outros.

Com base neste contexto, a seguir são apresentados os pontos fracos e fortes das empresas, como forma de se verificar informações mais claras para a comparação, bem como para se evidenciar novas possibilidades para a empresa em estudo, em relação à empresa referência, na busca por diferenciação, almejando vantagens competitivas.

Quadro 3 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - Empresa Avaliada

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Distribuição bem estruturada	Falta de tecnologia avançada em máquinas e equipamentos
Qualidade dos produtos	Falta de planejamento de marketing estruturado
Marca renomada no mercado	
Possibilidade de oferecer descontos vantajosos	

Fonte: Dados do Pesquisador (2016).

Nota-se que a empresa avaliada tem possibilidade de oferecer descontos vantajosos, além de possuir uma distribuição eficaz por meio de distribuidoras, bem como possui uma marca já consolidada e reconhecida no mercado. Porém, não possui tecnologia avançada em máquinas e equipamentos, e não conta com plano de marketing estruturado, para que a mesma possa se introduzir e atuar de maneira mais planejada em seus mercados.

Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos - Empresa do Estudo

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Preço abaixo do concorrente	Distribuição do produto não paralelo às vendas
Qualidade do produto	Falta de planejamento de marketing estruturado
Relação direta com Cliente e atendimento pessoal	Estrutura limitada
	Falta de tecnologia avançada

Fonte: Dados do Pesquisador (2016).

A empresa em estudo possui como ponto forte um preço de mercado abaixo do concorrente, trabalhando com margem de lucro menor, mas conseguindo manter qualidade em seu produto. A empresa também busca manter uma relação próxima com seu cliente e tem este como uma variável extremamente positiva, atenuando a ação e ameaças de outros concorrentes. A qualidade de seus produtos também se destaca como um atributo favorável. Por outro lado, em relação aos pontos fracos, pode-se afirmar que, da mesma maneira que a empresa avaliada, não possui planejamento de marketing estruturado. Também se verifica que a empresa

conta com poucas máquinas e equipamentos, estrutura com porte menor e produtividade limitada, distribuição não paralela às vendas, o que gera mais custos e dificuldades nas definições de rotas de entrega, bem como possíveis não cumprimento cumprir de prazos, pelo motivo de falta de estoque para utilização de pronta-entrega.

Com base nisso, a seguir, apresenta-se as diferenças e semelhanças entre o desempenho da empresa avaliada e a empresa deste estudo.

Quadro 5 – Resumo da análise da empresa avaliada em relação à empresa do estudo

VARIÁVEL MERCADOLÓGICA	EMPRESA AVALIADA (BENCHMARKING)	EMPRESA DO ESTUDO
Produto	Mais de 80 produtos e mais de 150 variações	80 produtos – mais de 100 variações
Quantidade de marcas	Apenas 01	Apenas 01
Processo produtivo	Envase, embalagem, trituração	Envase, embalagem, trituração
Tipo de processo produtivo	Misto (manual e mecanizado)	Misto (manual e mecanizado)
Origem das matérias-primas	São Paulo SP e algumas importadas da China, Índia e Argentina.	São Paulo SP, Gaspar SC e algumas importadas da China, Índia, Argentina e Chile.
Abrangência	Todos os três Estados do Sul	Extremo sul do Estado, Nordeste do Rio Grande do Sul e alguns municípios da Grande Porto Alegre
Forma de vendas	Direta a distribuidores (telefone, e-mail, site)	Visitas nos clientes (Gasto com Veículo)
Preços	Mais de 150% margem de lucro conforme o produto.	80% a 100% de Margem de lucro conforme o produto.
Descontos e bonificações	Descontos de 20% em bonificação frente à grandes quantidades (Volume). Acima de 3 mil reais.	À vista 5% e Bonificação de 25% da mercadoria na primeira compra.
Entrega	Frota própria	Frota própria
Tipo de venda	Cliente procura	Venda direta no cliente
Produtos Diferenciados de vendas.	Pimentas variadas	Tempero Misto (inovador)
Pontos Forte e Fraco em relação ao concorrente	Forte: Distribuição	Forte: Preço abaixo do concorrente Fraco: Distribuição
Diferencial competitivo/argumento de marketing	Qualidade e Variedade	Qualidade
Planejamento de marketing estruturado	Não possui – Devido a grande aceitação no mercado não se obrigou a fazê-lo.	Não possui – pelo fato de não possuir profissional qualificado que possa fazer o mesmo.

Fonte: Dados do Pesquisador (2016).

A partir desses dados apresentados, a seguir, faz-se a análise dos resultados obtidos no estudo.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando-se algumas variáveis mercadológicas da empresa líder no segmento na região em comparação com a empresa em estudo, identifica-se que ambas possuem diversas formas de atuação semelhantes, próprias do setor em estudo, principalmente no que se refere ao processo produtivo, já que ambas somente atuam no envase, embalamento e trituração dos produtos, para posterior revenda.

Por ser uma empresa com maior tempo no mercado (1994), a organização analisada já possui uma expressiva área de atuação, envolvendo os três Estados do Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Devido também a este tempo de atuação, a empresa organiza sua força de vendas de forma direta aos distribuidores (atacadistas), que, por sua vez, revendem a outras organizações. Já na empresa em estudo, que conta com 08 funcionários, as vendas são realizadas por 02 vendedores, que se deslocam até os clientes, fazem as vendas e repassam à empresa, que produz o pedido para que seja entregue na semana subsequente. Nota-se que esta organização realiza gastos com duas visitas ao mesmo cliente/mês e trabalha com margem de lucro menor que a do concorrente pelo fato de sua marca ser menos competitiva no mercado, utilizando esta estratégia para diferenciar-se.

Deste modo, o custo x benefício, além do volume de vendas e lucro, também é menor, o que não favorece a prática de uma política de descontos que pode ser desfavorável, o que não acontece na empresa analisada, que, por vender maiores quantidades, têm condições de oferecer descontos vantajosos aos clientes e não necessita de gastos com vendas de atendimento direto no cliente, contando com margem de lucro maior que a empresa do estudo.

As duas empresas possuem diferencial de qualidade no produto, o que as torna mais competitivas em seus mercados em relação a outros concorrentes, apesar das mesmas não possuírem tecnologias mais avançadas, dependendo de mão-de-obra mecânica e manual. Contudo, a empresa avaliada consegue se destacar pela grande área de atuação em que está inserida, de outro modo, a empresa do estudo não utiliza toda a sua capacidade de produção a fim de se tornar mais competitiva no mercado. Porém, mesmo assim, tem grande potencial para se adequar com melhores recursos, pelo fato da mesma ser uma empresa jovem e estar no mercado sob nova direção há menos de 10 anos.

Portanto, conforme Moraes Filho e Ferraz Filho (2004), claramente, se uma empresa mostra uma vantagem competitiva, o restante provavelmente será forçado a seguir para permanecer no mercado.

Frente a isso, acredita-se que a empresa em estudo deverá aumentar seu mercado de atuação através de distribuidores (atacadistas), investir em seus recursos e capacidades, a fim de melhor organizar sua força de vendas e elaborar descontos com limites mínimos, ou aumento de margem de lucro para oferecer uma política de descontos para os clientes, sendo estes os principais aspectos que a diferencia da empresa analisada, que é a líder do mercado.

5 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, foi possível verificar que o *benchmarking* é definido como uma técnica para comparar produtos/marcas/organizações/serviços e formas de trabalho com relação a outras empresas. Com esta ferramenta, pode-se determinar as formas e práticas mais eficazes e, assim, adotá-las para melhorar o produto em si oferecido e até mesmo adicionando próprias melhorias.

Este conceito também inclui o que as empresas concorrentes oferecem para identificar os pontos fortes e pontos fracos e segui-los. Na verdade, não se trata de uma cópia, pois o *benchmarking* é baseado em referências, ou seja, o que uma empresa tem, reconhecendo o que ela faz.

Com base nisso, este estudo buscou analisar as práticas utilizadas por uma empresa líder no segmento de temperos e condimentos de Santa Catarina que podem ser adotadas por uma empresa do mesmo setor do município de Praia Grande, SC.

Frente os diversos tipos de *benchmarking*, para este estudo foi adotado o tipo de *benchmarking* competitivo, enfocando a gestão mercadológica da organização, que envolve diversas variáveis, relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoções.

Com isso, por meio do estudo, foi possível caracterizar a empresa; identificar o *mix* de produtos oferecidos pela organização; verificar o mercado de atuação da empresa; avaliar as formas de comercialização e distribuição adotadas pela empresa em análise, e identificar as práticas e estratégias que podem ser utilizadas pela empresa-alvo do estudo com base na organização líder do setor na região.

Verificou-se que a empresa líder no segmento na região em comparação com a empresa em estudo, possuem diversas formas de atuação semelhantes, próprias do setor em estudo, principalmente no que se refere ao processo produtivo. Porém, a principal prática diferenciada é em relação à organização da força de vendas, que favorece a prática de uma política de descontos, o que não acontece na empresa em estudo.

Diante deste resultado, acredita-se que a empresa em estudo deverá organizar sua força de vendas em atacadistas de forma semelhante com a empresa

líder no mercado, buscando ampliar suas áreas de atuação, investir em recursos e capacidades para poder atender demandas em larga escala, bem como oferecer vantagens adicionais aos clientes sobretudo em relação ao volume de vendas e planejar um plano de marketing estruturado afim de buscar vantagem competitiva em relação ao concorrente, comercializando um produto de qualidade e com preço abaixo da empresa avaliada.

REFERÊNCIAS

- AGROCLUSTER. **Tendências do mercado alimentar do Brasil**: Aspectos do consumo, produto, distribuição e comunicação. Rio de Janeiro: Agrocluster Ribatejo, Janeiro 2015.
- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.
- CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2008.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade**: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERRAZ JUNIOR, S.; PICCHIAI, D.; SARAIVA, N. I. M. Ferramentas Aplicadas à Qualidade: Estudo Comparativo entre a Literatura e as Práticas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) . **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 3, p. 84-97, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, M. M. C.; PROTIL, R. M.; DOLIVEIRAS, S. L. Utilização do *benchmarking* na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, art. 7, p. 127-151, 2010.
- MARTINS, S. G.; SANTOS, A. S. D.; CARVALHO, L. M. O *benchmarking* e sua aplicabilidade em unidades de informação: uma abordagem reflexiva. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 7, n. 1, art. 4, p. 57-68, 2010.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES FILHO, R. A.; FERRAZ FILHO, Z. E. *Benchmarking*, sua utilização e formalização nas pequenas e médias empresas: um modelo de implantação.. **Revista Ciências Administrativas**, v. 10, n. 2, p. 335-347, 2004.
- PALADINI, Edson Pacheco; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**: estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Ações para a qualidade:** gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SEBRAE. **Como montar uma fábrica de temperos secos.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-temperos-secos>. Acesso em 10 maio 2016.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: IBPEX, 2008.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. Controle gerencial por meio do *benchmarking*: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.

TEIXEIRA, G. C. D. S.; MACCARI, E. A.; RUAS, R. L. Proposição de um plano de ações estratégicas para Associações de Alunos Egressos baseado em *benchmarking* internacional e no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 208-220, 2014.

TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade:** gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

ZAPELINI, W.; SILVEIRA, A.; BRONNEMANN, M. *Benchmarking* em competências organizacionais: modelo de avaliação para programas de pós-graduação. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 4, p. 229-236, 2004.