

BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA PASSARELA CALÇADOS

Fabiana Rocha Maciel¹

Mauriceia Soares Pratisoli Guzzo.²

Resumo: Este estudo teve como objetivo principal identificar as principais Estratégias de *Marketing* utilizadas pelo comércio varejista de Marilândia, utilizando um estudo de caso na Loja Passarela Calçados. Para coleta de dados foi aplicado questionários, junto aos gestores responsáveis das empresas que compõem a pesquisa. Utilizando a ferramenta do *benchmarking* através de uma comparação de produtos, práticas e serviços das empresas respondentes foi possível comparar os processos e práticas de cada empresa, identificando os pontos fortes que cada uma possui, resultando ao final do processo, nas práticas que os gestores podem implantar na Loja Passarela Calçados, a fim de se alcançar uma vantagem ou um nível superior na competitividade do mercado varejista de Marilândia.

Palavras- Chaves: *Benchmarking*; estratégias de *marketing*; mercado varejista.

BENCHMARKING AS A MANAGEMENT TOOL: A CASE STUDY IN THE SHOP

Abstract: The main objective of this study was to identify the main Marketing Strategies used by the Marilândia retail trade, using a case study in the Footwear Store. For data collection, questionnaires were applied, together with the responsible managers of the companies that compose the research. Using the benchmarking tool through a comparison of the products, practices and services of the respondent companies, it was possible to compare the processes and practices of each company,

identifying the strengths each has, resulting in the end of the process, the practices that managers can deploy in the Passarela Calçados store in order to achieve an advantage or a higher level in the competitiveness of the Marilândia retail market.

Keywords: *Benchmarking*; *marketing* strategies; the retail market.

¹ Aluna do Curso de Bacharel em Administração do Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail: fabimacie12@hotmail.com;

² Mestre em Administração. Docente do Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Colatina. E-mail: mauriceia.soares@ifes.edu.br

1.0 INTRODUÇÃO

A competitividade mundial vem aumentando significativamente nas últimas décadas, e é cada vez mais difícil as empresas alcançarem a vantagem competitiva e permanecerem sólidos nos seus mercados. Para isso, Siqueira (2016), aponta o *benchmarking* como ferramenta que possibilita ao administrador observar as boas práticas utilizadas por outras empresas e compará-la com a sua, dessa forma, é possível alcançar de forma mais eficaz o melhor desempenho como empresa. Para outros autores, o uso do *benchmarking* nas organizações é para diversos fins, seja para resolver os problemas, ou para atualização e melhoria das práticas já utilizadas (SELEME; STADLER, 2008).

O termo *benchmarking* não possui tradução, mas na sua forma não literal encontramos como avaliação competitiva (AMBROZEWICZ, 2015). Para observância dessa avaliação competitiva, será analisado o comércio varejista. Na perspectiva de Kotler e Keller (2012), o varejo é formado por todas as atividades que estão diretamente relacionadas à venda de produtos ou serviços interligados diretamente a um consumidor final, para utilização pessoal ou comercial.

O comércio no Município de Marilândia é voltado para vários tipos de setores econômicos entre eles, com maior participação temos a agricultura, representada pelo cultivo e produção de alimentos; no setor da pecuária, representada pela criação de animais para o consumo próprio ou para produção de alimentos; na indústria, representada pela fabricação de produtos em geral; no comércio, está representada pela compra e venda de mercadorias; e no serviço público em geral. Ainda encontramos a prestação de serviços, onde o homem realiza uma atividade profissional ou individual para um determinado fim (FALQUETO, 2012).

Nessa perspectiva o trabalho com enfoque relacionado ao mercado varejista no Município de Marilândia, buscou estabelecer a observância das práticas utilizadas pelas empresas, dessa forma respondendo ao questionamento: quais as práticas

empresariais de gestão utilizadas pelas empresas premiadas no Recall 2017 de Marilândia podem ser aplicadas no segmento varejista na loja Passarela Calçados?

Atualmente em Marilândia é realizado uma pesquisa de mercado com os clientes e usuários dos serviços oferecidos em geral. O Recall de acordo com o PROCON (2016) foi uma iniciativa realizada em 1976 pelo Estado de São Paulo, um método fundamentado nas leis; surgiu nas esferas regulamentárias com o lançamento da lei 8.078/90, tornando-se o Código de Defesa do Consumidor [CDC], em 1990, a partir desse ponto, os fornecedores devem aplicá-la, para realizar a leitura com seus consumidores, visando assim o alcance do chamado de volta dos produtos e serviços.

Para responder ao questionamento, o trabalho contou com aplicação de questionários na forma qualitativa, aplicado em dezoito empresas premiadas pelo Recall 2017 de Marilândia. Após observar as práticas de cada empresa, será possível alcançar objetivo geral do trabalho, que é avaliar e verificar, a aplicabilidade das práticas obtidas por meio dos concorrentes, para implementação e aplicação na loja Passarela Calçados.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO VAREJISTA

O varejo no Brasil teve início no século XIX, passou por grandes modificações, como, por exemplo, o crescimento dos *shoppings centers*, onde proporcionam aos consumidores mais praticidade na hora de realizar suas compras. O aumento de uma melhor comodidade e praticidade, trouxe mudanças para o segmento varejista, como por exemplo, a preocupação da melhoria dos canais físicos e virtuais, na busca de uma melhor eficiência e qualidade dos seus serviços. (DELOITTE, 2013).

Para alcançar uma melhor eficiência, Parente e Barki (2007) cita as variáveis que interligam o que ele chama de “composto varejista” ou 6 P’s – Mix de Produtos, Preços, Promoção, Apresentação, Pessoal e Ponto, onde se forma o conjunto de articuladores

para o bom desenvolvimento das empresas, relacionadas diretamente com o foco na satisfação e bem estar do cliente.

Para que o haja a satisfação do consumidor e para que a organização tenha sucesso usando a concorrência Ramarao (2012) mostra a motivação como forma de incentivo, tornando-se necessário que a mesma empregue determinadas competências e práticas, como por exemplo, as competências de *marketing*.

Em nível global, o setor de varejo tem passado por dificuldades e modificações. Lan (2010) mostra que a concorrência entre os varejistas aumentou, e que há necessidade de novos meios estratégicos de *marketing*. O crescimento dos concorrentes no setor pode ser consequência de pressões como: chegada da internet (MATTAR, 2011), abertura de concorrentes internacionais (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008) e alterações no perfil dos clientes (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Dessa forma podemos observar a conexão direta de duas esferas; a primeira na visão de Mattar (2011) o varejo é uma junção de atividades de negócios que agrega valor aos produtos e serviços oferecidos ao cliente, junto com a última etapa da distribuição, geralmente, definido pelo estreitamento do consumidor final. Para que a organização varejista permaneça sólida no mercado é necessário adquirir ferramentas que irão auxiliá-las a alcançar esse processo. A segunda esfera apontada por Teixeira, Maccari e Ruas (2014); cita o *benchmarking* como uma ferramenta de auxílio no processo de aprendizagem organizacional em todas as etapas de suas atividades, possibilitando uma vantagem competitiva e consequentemente uma melhoria na satisfação dos seus clientes, permitindo assim ser implantada nas empresas do ramo varejista dentre outras.

2.2 BENCHMARKING

Uma das práticas de qualidade que mais tem despertado o interesse no mundo empresarial nos dias atuais é o *benchmarking*, utilizado por muitas empresas e também por pessoas. Ele não é só uma ideia empresarial, mas sim uma grande

responsabilidade quando se quer realmente executar esse processo. A verdade é que ele pode se transformar numa tarefa complexa e confusa, quando os futuros empreendedores não sabem como começar a realizar sua execução. Sua fundamentação é aprender como usar a competitividade de forma saudável e melhorar os processos empresariais, com um tempo de retorno mais rápido para a empresa (BERNARDES, 2014).

O *benchmarking* é um processo de comparação de produtos, práticas e serviços de uma empresa considerada como forte concorrente ou reconhecida por ser a melhor no mercado. Ela se dá através de uma pesquisa que compara os processos e práticas de cada empresa, identificando os pontos fortes de cada uma, destacando o que pode ser utilizado para sua empresa a fim de se alcançar uma vantagem ou um nível superior na competitividade do mercado (BERNARDES, 2014).

Para um melhor entendimento de quando surgiu essa prática Siqueira (2016) nos explica: a prática do *benchmarking* foi construída no século passado quando Frederick Taylor começou a inserir a metodologia científica nas empresas incentivando a comparação dos procedimentos e métodos de trabalho. Com isso, a partir da segunda Guerra Mundial passou-se a usar essa ferramenta. Uma prática bastante utilizada entre as empresas atualmente, possibilitando a comparação entre as mesmas (SIQUEIRA, 2016) (BARBOSA DA SILVA, 2017).

Por ser uma prática direcionada a toda a empresa, cabe aos administradores procurar observar tanto no ambiente interno, como também no ambiente externo das organizações. Dessa forma, as melhores práticas são utilizadas no processo gerencial, pois o *benchmarking* tem por característica observar e buscar boas práticas, que serão utilizadas em um determinado segmento de mercado (BARBOSA DA SILVA, 2017).

Essa prática tornou-se uma ferramenta valiosa para o sucesso das organizações que estão interessadas em aumentar a produtividade e o desempenho das empresas. O *benchmarking* é um aprendizado positivo, baseado nas experiências dos outros.

Através dele a empresa pode se conhecer melhor, uma vez que necessita fazer uma análise criteriosa para encontrar os pontos fortes e suas fraquezas em relação às demais empresas, concorrentes e não concorrentes. (BERNARDES, 2014).

Segundo Ferreira (2014), o *benchmarking* pode ser classificado em quatro categorias sendo: Interno – usado para analisar os processos que ocorrem dentro da própria empresa; Competitivo – analisa como a empresa está em relação ao seu concorrente mais forte, desta forma pode-se ter uma visão de como a empresa está numa visão geral de mercado; Funcional – a comparação é feita com as melhores áreas funcionais, independente do setor de atuação da empresa; e Genérico – os processos analisados são específicos usados praticamente em todas as empresas que realizam esses processos.

O *benchmarking* possui também fases consideradas necessárias para o seu sucesso. A primeira delas é o planejamento. Nessa fase são identificadas as áreas que necessitam de um *benchmarking*, bem como as empresas que serão utilizadas para a comparação, os dados necessários para serem coletados e como será feita essa coleta. A segunda fase é a da análise. Nessa fase o foco é nos processos da organização em questão e também nas que estão sendo usadas como referência. A terceira fase é a da integração, onde se utiliza os dados das duas primeiras fases, definindo-as e as modificando. A próxima fase é a da ação, onde os dados extraídos deverão ser transformados em ações realizada por um responsável, onde este irá conduzir as atividades para obtenção dos resultados. E por fim a fase da maturidade, quando as melhores práticas do mercado são aplicadas na empresa, obtendo um desempenho superior já realizado anteriormente pela organização (FERREIRA, 2014).

De acordo com Camp (2008), o *benchmarking*, possui quatro passos básicos para se atingir o sucesso:

- a) Entender o funcionamento: é necessário realizar um estudo dos pontos fracos e fortes da própria empresa. Esse estudo deve ser baseado no entendimento de que

os concorrentes também procurarão essa informação para apontar quais são seus pontos fracos. Dessa forma, se uma empresa não apontar seus pontos fracos, não há como se defender das ameaças;

b) Conhecer os competidores ou líderes industriais: só é possível estar pronto para distinguir a capacidade da empresa no mercado se houver o estudo dos pontos fortes e fracos por meio da concorrência. No entanto, deve haver o entendimento das práticas mais eficazes e a comparação somente se estiver tudo correto, para possibilitar a definição de ações que possam assegurar a superioridade no mercado desejado;

c) Incorporar o melhor: estar em constante aprendizado com os líderes de empresas e competidores. Se há o destaque em algumas áreas, deve-se buscar achar quem são as empresas e como alcançaram aquela posição. Dessa forma, deve-se procurar as melhores técnicas para ser inseridas dentro da sua própria empresa;

d) Obter superioridade: o alcance de força e de ganho no mercado e a superação dos concorrentes podem acontecer após a execução dos melhores métodos identificados.

A realização dessas etapas na busca do sucesso permite de acordo com Martins; Santos e Carvalho (2010) a continuidade competitiva das empresas, por meio de uma comparação sadia, onde é possível através do *benchmarking*, modificar e adequar os setores, da melhor maneira para se alcançar o sucesso da organização.

2.3 APLICABILIDADE DO BENCHMARKING

Segundo Bogan (1996) a pesquisa do *benchmarking* é uma ferramenta de grande importância nas empresas, pois permite a melhoria dos resultados dentro da organização, através de um olhar mais crítico dos administradores junto ao ambiente externo e interno da empresa, absorvendo e aprendendo os pontos positivos e

negativos das outras empresas, adaptando e ajustando à realidade particular de cada empresa.

O processo do *benchmarking* possui algumas etapas que pode ser alteradas de acordo com diferentes literaturas, conforme a literatura do autor Nasir et al. (2012) mostrado em três fases:

- a) Fase I: elaboração para realização do *benchmarking*. O principal objetivo é obter empresas do mesmo setor e organizá-las em um grupo, com o objetivo de criar uma ferramenta para a fase piloto no recolhimento dos dados. A etapa representa um encontro *in loco*, revisão da literatura, reconhecimento de um grupo preliminar de métricas, exposição de métodos de comparação, construção de um procedimento para futuras práticas a serem aplicadas, como também protocolos e meios de verificação dos procedimentos realizados por especialistas.
- b) Fase II: fase de levantamento da coleta de dados para o projeto piloto. Tem como principal objetivo realizar uma coleta de dados de forma parcial, para realização de testes com ferramentas elaboradas anteriormente. Pretende se alcançar o compromisso das partes envolvidas, analisando seus *feedbacks*. O desenvolvimento dessa fase representa o material informativo para o diálogo dos resultados a partir das ferramentas, revisão dos métodos de coleta de dados e materiais de comunicação aplicada.
- c) Fase III: tem por finalidade a ampliação do projeto piloto, de forma mais eficaz com o recolhimento dos dados finalizados. Os dados serão analisados e estabelecidos, por meio das informações obtidas, por um *benchmarking* sustentável dentro da própria organização.

Na utilização do *benchmarking* seja ele interno e/ou externo, a empresa deve observar as práticas mais eficientes, deve realizar um breve estudo que aponte com clareza as características que realmente fazem parte do método avaliado para uma melhor aplicação. Assim, poderá observar os fatores de sucesso interligados a este método.

Isso permitirá que a empresa foque a atenção para um aglomerado de aspectos mais deficientes que a organização possui (SILVA; FONSECA, 2009).

Quando bem realizado o *benchmarking* amplia a viabilidade do gestor dentro da empresa, sendo capaz de efetuar um avanço significativo derivado de um novo olhar, pessoal ou tecnológico. O administrador, para obter as melhores práticas, deve perceber quais os métodos dos concorrentes, como ele faz e por que ele faz. Esta é a base para o sucesso do *benchmarking* (AMBROZEWICZ, 2015).

3.0 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos, essa pesquisa se classifica como descritiva e comparativa quanto aos seus fins. Em relação aos meios de investigação a pesquisa é enquadrada em um estudo de caso. Para coleta de dados foi aplicado questionário estruturado, adaptado de Guzzo, Mainardes e Laurett (2017) e aplicado aos gestores responsáveis pelas empresas que compõem a mostra da pesquisa. A amostra se constitui de 18 (dezoito) empresas varejistas premiadas pelo Recall 2017, de Marilândia. Utilizou-se, ainda, a observação da participante, para levantar os pontos fortes e pontos fracos da Loja Passarela, considerando as estratégias:

1. Relação sólida com os clientes;
2. Divisão do público-alvo em grupos de consumidores potenciais;
3. Apresentação de produto/serviço atrativos e com valor agregado;
4. Monitoramento do preço praticado pelos concorrentes;
5. Divulgação eficaz do produto/serviço;
6. Interação eficaz com o público externo;
7. Localização em ponto estratégico;

8. Elaboração de projetos de inovação;
9. Inovação constante nos processos da empresa;
10. Opção pela inovação como meio para se alcançar o sucesso.

Com os dados coletados, foi realizada uma análise por meio da estatística descritiva e, em seguida, será feito um comparativo por meio do *benchmarking* das práticas utilizadas pelas empresas respondentes com aquelas identificadas pela Loja Passarela.

4.0 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Analisando-se os dados da pesquisa é possível observar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (66,67%), idade entre 25-45 (77,78%), possui o terceiro grau (33,33%), ocupa cargo gerencial (33,33%), e atuam em empresas da área do comércio (55,55%) que estão no mercado a mais de 10 anos (72,22%). Que proporcionou a caracterização dos gestores varejistas e a verificação da delimitação da amostra ao perfil da pesquisa. Ao término deste estudo inicial, pode-se assumir que a amostra é adequada, pois expõe o perfil do típico gestor varejista.

A partir das estratégias utilizadas pelas empresas e as identificadas na loja Passarela, elaborou-se um quadro comparativo como podemos observar a seguir:

QUADRO 1- Comparativo entre empresas do Recall X Passarela Calçados

	Estratégias de Marketing	% de Empresas que praticam a estratégia	Estratégias praticadas pela Loja Passarela
1	Relação sólida com os clientes	100%	Pratica

2	Divisão do público-alvo em grupos de consumidores potenciais	88,89%	Não Pratica
3	Apresentação de Produto/serviço atrativos e com valor agregado	94,44%	Pratica
4	Monitoramento do preço praticado pelos concorrentes	61,11%	Não Pratica
5	Divulgação eficaz do produto/serviço	88,89%	Pratica
6	Interação eficaz com o público externo	94,45%	Pratica
7	Localização em ponto estratégico	88,89%	Pratica
8	Elaboração de projetos de inovação	88,89%	Pratica
9	Inovação constante nos processos da empresa	94,44%	Não Pratica
10	Opção pela inovação como meio para se alcançar o sucesso	100%	Não Pratica

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando-se o quadro 1 é possível aferir que tanto a Loja Passarela quanto as empresas respondentes, possuem relação sólida com seus clientes. Para empresa analisada, é importante realizar essa prática, pois, segundo Kotler e Keller (2012) para que haja a satisfação dos clientes são necessários meios, para que a organização

estabeleça um conjunto de estratégias, de parceria conjunta, e crie valor mútuo para a empresa e consumidores.

De acordo com Vaz (2011), a estratégia para divulgação eficaz dos produtos ou serviços apontada por 88,89% das empresas respondentes, demonstra que o *marketing* está vinculado em promover o produto e divulgá-lo. A Passarela, por sua vez, realiza sistematicamente essa prática através dos meios de comunicação, mídias sociais, dentre outros meios eficazes.

É possível observar que as empresas respondentes, se preocupam com as estratégias relacionadas com cenário varejista competitivo e com avanço tecnológico (94,44%), diferente da Passarela que não utiliza estratégias relacionadas com a inovação. Para Martins; Santos; Carvalho (2010) para que as empresas alcancem o sucesso em seu ramo de atuação, é necessário que elas criem o hábito de estar em permanente aprendizado, afinado com as novas tecnologias, atualizando estratégias que permitam ser alteradas e /ou estejam em conformidade com a empresa, no momento e contexto em que ela se encontra.

Dessa forma, a estratégia de *marketing* praticada e relacionada por oferecer produtos e serviços de forma a atrair os clientes, apontada por 94,44% das empresas respondentes, incluindo a Passarela. Está inerente com a qualidade dos produtos e bem estar dos consumidores. Assim sendo, torna-se possível observar os padrões de conformidade que asseguram os processos, de acordo com a satisfação e bem estar dos consumidores (RODRIGUES, 2010).

A estratégia de *marketing* denominada por "divisão do público-alvo em grupos de consumidores potenciais" não é realizada pela Passarela, mas 88,89% das empresas respondentes realizam essa prática. No ambiente organizacional as empresas devem gradualmente avaliar seus processos de trabalho, observar os pontos críticos, como por exemplo, tipos de clientes e variáveis, avaliação dos produtos oferecidos, e utilização da melhor forma de otimização dos recursos que a empresa possui,

possibilitando uma melhor visualização dos seus clientes (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010).

Através da análise realizada a partir do levantamento de dados, foi possível perceber que a Passarela elabora práticas de inovação na empresa, mas não as põe em prática. Em contra partida 88,89% das empresas respondentes elaboram projetos relacionados à inovação. De acordo com Ambrozewicz (2015) para que se tenha êxito e bem estar nas organizações, é necessário que as mesmas mantenham-se motivadas, mediante a projetos inovadores na empresa, com objetivos claros e pré-estabelecidos aplicados na organização.

Por outro lado, segundo Rodrigues (2010) a qualidade está relacionada ao nível do valor do produto criado para satisfazer os clientes. Essa qualidade, representada por 94,44% das empresas respondentes, mostra uma preocupação da organização em oferecer produto/serviço de forma atrativa e que superem os benefícios esperados por seus clientes, como também ocorre na Passarela.

Quanto à estratégia de localização, tanto as empresas respondentes 88,89% quanto à loja Passarela afirmam estar situadas em pontos estratégicos, que permitam aproximá-las do público-alvo. Fator este fundamental para a empresa, pois localizar-se em ponto estratégico reflete como facilitador no momento da venda do produto e/ou serviço, considerando que ele funciona como articulador entre as empresas e a satisfação dos consumidores (PARENTE, BARKI, 2007).

A variável de interação das empresas com o ambiente externo apontada por 94,45% das empresas respondentes, e inclusive praticada pela Passarela, comprova que há uma preocupação das empresas em manter um bom e sólido relacionamento com seus fornecedores e o ambiente externo. De acordo com Rodrigues (2010) constantemente as organizações devem estar atentas para realizar avaliações do ambiente externo da organização (fornecedores, parceiros, meios de comunicação, dentre outros) avaliando assim, os pontos a serem exploradas por elas, com o foco voltado para a melhoria dos resultados que ela detém.

A Passarela Calçados não pratica a estratégia de dividir o público alvo em grupos de consumidores potenciais. Porém, de acordo com Porter (1986) a Estratégia de Foco voltado para determinado segmento, é vital para a empresa, pois através da subdivisão do público-alvo é possível visualizar como, por exemplo; clientes que calçam determinado número, estudantes que compram calçados destinado ao estudo, público senhorio que busca conforto e praticidade. Dessa maneira a empresa torna-se capaz de visualizar as necessidades e os desejos dos seus clientes, competindo assim, de forma mais efetiva com seus concorrentes diretos do mercado varejista.

Outra estratégia não praticada pela Passarela é o monitoramento dos preços dos concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2012) para que um segmento do mercado seja atrativo aos consumidores é necessário a concorrência. A rivalidade sadia entre os concorrentes diretos e indiretos proporcionam posições táticas que fazem toda diferença na hora do cliente adquirir os produtos ou serviços. A estratégia de monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes, possibilita a Passarela, ter clientes com base na vantagem competitiva que busque oferecer preço menor ou igual ao praticado pelos seus concorrentes, mas sem perder o lucro da empresa.

A Passarela executa estratégias de marketing relacionadas com a inovação constante nos processos da empresa, mas não a considera como um meio fundamental para se alcançar o sucesso da organização. Outro ponto analisado é a Estratégia de Genérica de diferenciação segundo Porter (1986) está relacionada com a criação de valor mútuo gerada pela empresa, através dos processos e meios inovadores. A diferenciação pode ser alcançada mediante aos projetos sobre a imagem da marca, como por exemplo; a buscar por *design* de calçados atualizados e inovadores.

Diante desses resultados, pode-se perceber que a Passarela não executa 4 (quatro) estratégias de *marketing* na empresa. O primeiro fator foi denominado como divisão do público alvo em grupos de consumidores potenciais, trata-se da segmentação dos clientes, conforme suas características, necessidades e gosto que cada um busca em particular, seja por um produto e/ou serviços. Dessa forma, a partir da delimitação da empresa é possível elaborar um plano de *marketing* adequado as com as expectativas

e preferências de cada cliente, conhecendo-os melhor, possibilitando assim uma fidelização dos seus clientes a longo prazo.

O segundo fator foi chamado de monitoramento do preço praticado pelos concorrentes. O preço assim como outros fatores mercadológicos contribuem na hora do cliente finalizar sua compra, como por exemplo, o bom atendimento e a qualidade do produto. O preço oferecido dos produtos e serviços funciona como articulador fundamental na hora do consumidor realizar a sua compra. Para isso, é importante observar quais produtos vale à pena depreciar em relação ao seu concorrente, pois existem mercadorias que são mais sensíveis ao preço, por menor que seja o seu valor de venda, eles não criam um aumento significativo de venda para a empresa.

O terceiro e o quarto fator denominado inovação constante nos processos da empresa e o chamado de opção pela inovação como meio para se alcançar o sucesso são estratégias que estão interligadas, pois diretamente uma se relaciona com a outra. Desse modo, buscar a inovação como diferencial no mercado competitivo, torna-se um ponto positivo quando este acrescenta algo à organização. Estar em constante inovação, seja através do conhecimento, meios de comunicação, nos processos dentre outros, deve ser usado constantemente pelos gestores da organização como ferramenta fundamental na gestão para se sobressair no mercado varejista.

Assim, é possível perceber que a loja Passarela Calçados tem um grande desafio pela frente para modificar e adequar as práticas listadas pelas empresas respondentes, utilizando estratégias eficazes e eficientes conforme as suas necessidades, e assim vir a ser uma empresa reconhecida no mercado de calçados, onde a satisfação e bem estar dos clientes sejam plenamente atendidos.

5.0 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, foi possível analisar que o *benchmarking* é caracterizado como uma ferramenta para comparar produtos, serviços e empresas, junto aos seus processos com relação às outras organizações. Com essa técnica de gestão, foi possível apontar práticas mais eficazes, para implantação conforme as necessidades percebidas na Loja Passarela Calçados.

O *benchmarking* como ferramenta vem auxiliando os gestores que almejam obter sucesso nas suas organizações, em meio a um mercado cada vez mais competitivo. De forma cíclica, eles devem observar os pontos fortes e fracos que as empresas concorrentes praticam, utilizando as como base de referências, para elaboração de novos arranjos estratégicos.

Com base nisso, este estudo buscou analisar as práticas de gestão realizadas pelas empresas ganhadoras do prêmio Recall 2017 do Município de Marilândia, que podem ser adotados pela Loja Passarela Calçados.

Em face aos diversos tipos de *benchmarking*, para este estudo optou-se pelo *benchmarking* competitivo, com foco nas características de gestão das empresas, como por exemplo, como elas se comportam no mercado de atuação, suas características relacionadas aos clientes, meios de comunicação, produtos, dentre outros.

Verificou-se também que as empresas avaliadas e a empresa em estudo possuem semelhanças em alguns setores de atuação, principalmente no que se refere à promoção e *marketing* dos produtos, a satisfação dos clientes e o bom relacionamento com o ambiente externo.

Dado o exposto, verificou-se que este trabalho contribuiu para verificar a aplicação do *benchmarking*, nos processos de gestão das organizações. Com essa técnica de gestão, é possível apontar as práticas mais eficazes, para implantação na Loja

Passarela Calçados, conforme as necessidades percebida. Verificou-se ainda que as empresas envolvidas nesse estudo possuem semelhanças em alguns aspectos de atuação, principalmente no que se refere à promoção e marketing dos produtos, a preocupação com a satisfação dos clientes e o bom relacionamento com o ambiente externo. Assim, acredita-se que a Passarela Calçados, deve procurar elaborar um plano de *marketing*, com base nos resultados obtidos com o *benchmarking*, possibilitando assim, uma vantagem competitiva melhor e maior em relação aos seus concorrentes varejistas.

6.0 AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter estar comigo nessa caminhada, me dando força e perseverança. A minha mãe por todo apoio e incentivo, e a minha orientadora que com esteve comigo, sempre à disposição com todo o seu conhecimento. A vocês, meu muito obrigado!

REFÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo: Atlas, 2015.

BERNARDES, Vania Marisa da Mota. **O Benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria de calçados. 2014.** Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt/xmlui/bitstream/handle/11328/1218/TMG%2014.pdf?sequence=4&isAll owed=y>. Acesso em: 15 de Abril de 2018.

BOGAN, C. E. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua.** Tradução Miguel Cabrera. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. **Competing in the age of omnichannel retailing.** MIT Sloan Management Review, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2008

DA SILVA. Telma Maria Barbosa. **Benchmarking no turismo**: um estudo do conhecimento e sua aplicação nas pousadas do Município de Conde na Paraíba 2017.

Disponível em
<http://rei2.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1979/1/TMBS06092017.pdf>.
Acesso em: 15 de Abril de 2018

DELOITTE. **Os poderosos do varejo global**: sem fronteiras em um ambiente multicanal. Relatório Deloitte, 2013.

FALQUETO, Leila. **Marilândia Conhecendo Nosso Município**, 1ª ed. Marilândia 2012.

FERREIRA, Marcela. **O Benchmarking como ferramenta de gestão**: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. 2014. Disponível em: http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo31_2014.pdf. Acesso em: 15 de Abril de 2018.

GUZZO, MAINARDE, LAURETT- **Revista Eletrônica Gestão e Serviços** v.8, n. 2, pp. 2080-2104, Julho/Dezembro 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAN, P.K.; CHIN, K.S.; PUN, K.F. **Managing conflict in collaborative new product development** - a supplier perspective. *Internacional Journal of Quality & Reliability Management*, v.24, 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, F. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NASIR, H. et al. **Development and implementation of a benchmarking and metrics program for construction performance and productivity improvement**. *Canadian journal of civil engineering*, set. 2012. v. 39, n. 9, p. 957–967.

PACAGNAN, M.; RAMPAZO, A. **Competitividade no varejo**: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.2, n.1, p. 3-18, 2008.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

PROCON. **Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor**. 2016

RAMARAO, Ravulaparthi. **Competitiveness of India's Micro and Small Enterprises through Functional Competencies: Role in Nation's Development**. Vikalpa, v. 37, n. 1, p. 97-112, 2012

RECALL. **Realize Comunicações Ltda.** Disponível em: www.realizecomunicacoes.com.br/about_us.html. acesso em: 17 mar. 2018.

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.

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

SIQUEIRA, Dirceu Luiz da Silva. **Benchmarking Interno: Uma Ferramenta de Gestão para Melhoria Contínua do Processo Educacional**, 2016.

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.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

ANEXO 1.0**O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO
NALOJA PASSARELA CALÇADOS**

Prezado (a) Varejista,

Esta é uma pesquisa que integra o artigo científico obrigatório para conclusão do curso Bacharelado em Administração. **O objetivo deste estudo é identificar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas varejistas premiadas no Recall 2017.** Agradeço sua colaboração. **Fabiana Rocha Maciel**

Analise as afirmativas a seguir e marque a alternativa que representa a realidade de sua empresa.

Dados complementares:

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Faixa de idade:

Até 25 anos De 25 a 35 anos De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos Acima de 60 anos

3. Último curso que você concluiu:

Doutorado Mestrado Especialização

3º grau 2º grau Outro

4. Seu cargo na empresa:

Direção Gerência Coordenação/Liderança

Analista Técnico

5. Tempo que a empresa está no mercado:

1 ano ou menos mais de 1 a 3 anos mais de 3 a 5 anos

mais de 5 a 10 anos mais de 10 anos

6. Ramo de atuação da empresa:

Indústria

Comércio

Prestação de serviço

Ramo alimentício

	A Empresa a qual pertence:	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	Possui sólida relação com os clientes, que permite conhecê-los profundamente.					
2	Possui habilidade para dividir o público-alvo em grupos de consumidores potenciais.					
3	Oferece produto/serviço atrativo e com benefícios além daqueles esperados pelos clientes.					
4	Monitora eficazmente o preço praticado pelos concorrentes.					
5	Desenvolve estratégias eficazes para divulgação do produto/serviço.					
6	Interage eficazmente com o público externo (clientes, fornecedores, meios de comunicação e outros).					
7	Está localizada em um ponto estratégico, que contribui para atingir o público-alvo.					

8	Dedica um tempo para elaboração de projetos de inovação para empresa.					
9	A empresa busca sempre ser inovadora no ramo em que se desenvolve, sejam nos processos ou nas demais etapas.					
10	Consideram a inovação como meio para se alcançar o sucesso.					