



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: *MARKETING*

***BENCHMARKING E A CRISE ATUAL DAS VÍDEO LOCADORAS
DO GUARÁ II***

THALISSON SOUZA OVELAR
RA nº 2052339/0

PROF ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília - DF, Junho de 2009.

THALISSON SOUZA OVELAR

***BENCHMARKING E A CRISE ATUAL DAS VÍDEO LOCADORAS
DO GUARÁ II***

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCeub – Centro Universitário de Brasília. Professor Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

Brasília, Junho de 2009.

THALISSON SOUZA OVELAR

***BENCHMARKING E A CRISE ATUAL DAS VÍDEO LOCADORAS DO
GUARÁ II***

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília. Professor Orientador José Antônio Rodrigues do Nascimento

Banca Examinadora:

Prof^o José Antonio Rodrigues do Nascimento

Prof^o Examinador (a)

Prof^o Examinador (a)

Brasília, Junho de 2009.

Agradeço primeiramente a Deus o sustento e força dado a cada dia, aos meus pais a incrível paciência e apoio, aos colegas que de alguma forma me ajudaram nessa jornada e ao professor José Antonio a ajuda e conselhos.

RESUMO

Esta monografia apresenta o histórico e definição do *benchmarking* nas organizações e seu processo como uma forma de defesa contra a crise atual no mercado de vídeo locadoras e como as empresas do ramo vêm observando tal revolução no mercado e se adaptando a tais mudanças. Mesmo sendo relativamente nova, essa ferramenta vem a cada dia sendo mais utilizada por empresas não só no ramo de entretenimentos, como nas mais diversas áreas do comércio. O *benchmarking* propõe que uma determinada empresa faça um estudo, uma pesquisa ou uma observação em uma outra empresa que seja referência de qualidade no mesmo ramo e que dela venha a observar novas idéias não só no produto final, mas também possibilitando novas práticas na produção, estimulando e motivando os funcionários em relação a criatividade exigida ou até mesmo identificando novos avanços tecnológicos. Este trabalho mostra como o benchmarking vem sendo utilizado pelas Vídeo-Locadoras do Guará-II, sendo aplicado a três delas uma entrevista composta de algumas perguntas para levantamento de informações. O embasamento teórico foi composto a partir de referências bibliográficas que abordavam o tema em questão, apresentando pontos importantes como: breve histórico e conceitos do marketing e benchmarking, planejamento de um programa de benchmarking, a pesquisa nas vídeo-locadoras, análise das informações e resultados adquiridos. Assim, foi possível concluir a importância do benchmarking para essas empresas.

Palavras-chave: *Benchmarking. Marketing. Vídeo-locadoras.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 METODOLOGIA.....	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1 Marketing.....	9
3.2 <i>Benchmarking</i>.....	10
3.2.1 Histórico.....	10
3.2.2 Definição de <i>benchmarking</i>.....	11
3.2.3 Tipos de <i>benchmarking</i>.....	14
3.2.4 <i>Benchmarking</i> nas organizações.....	15
3.2.5 O processo do <i>benchmarking</i>.....	16
3.2.6 Responsabilidades organizacionais do <i>benchmarking</i>.....	18
3.2.7 O futuro do <i>benchmarking</i>.....	18
3.2.8 Questões éticas e legais.....	18
4 DADOS DA PESQUISA.....	20
5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	22
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	25
REFERÊNCIAS.....	27
APÊNDICE – A.....	28

1 INTRODUÇÃO

Nas empresas os conceitos de *Marketing* vêm a cada dia sendo mais explorados. Com o aumento da concorrência é necessário a conquista de mercado e de crescimento para que a empresa sobreviva à grande competitividade.

Para Chiavenato (2007) o *Benchmarking* não é uma pode ser considerada uma ferramenta de controle, mas sim uma ferramenta de comparação entre o que uma determinada empresa vem fazendo em termos de produtos, serviços, processos de produção, e o que outras empresas líderes de mercado vêm fazendo.

Esta Monografia foi dividida em quatro partes. Primeiramente será abordado o tema e sua delimitação, definindo os objetivos do trabalho divididos em geral e específicos juntamente com o problema e sua justificativa, finalizando com a metodologia de pesquisa aqui utilizada.

Na segunda etapa é descrito o embasamento teórico, abordando conceitos de *marketing* e *benchmarking*, passando por seu histórico, objetivos, estratégias, ferramentas, benefícios e questões éticas.

Na terceira etapa foram feitas pesquisas nas empresas especializadas em vídeo locação, sendo questionadas a respeito do tema, suas ferramentas e aplicações dentro das organizações.

A última etapa aborda a comparação entre as informações colhidas nas entrevistas e os conceitos abordados, fazendo uma discussão entre a teoria e a prática observada nas empresas.

O tema escolhido e sua delimitação foi *Benchmarking* aplicado nas Vídeo Locadoras do Guará II - DF. Partindo de um questionamento que vem a ser o problema: O *Benchmarking* ajuda as Vídeo Locadoras do Guará II a superar a crise do setor gerada pela pirataria?

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar como o *Benchmarking* usado pelas Locadoras de Vídeo ajuda a alavancar a comercialização mesmo com as dificuldades geradas pela pirataria. Também sendo levantado os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o conceito e o histórico do *Marketing*;
- b) Apresentar o histórico, definição e o processo e aplicação do *Benchmarking* nas organizações;
- c) Mostrar como as Vídeo Locadoras vem utilizando o *Benchmarking*;
- d) Apresentar as medidas tomadas pelas Vídeo Locadoras para se defender da crise atual.

Com os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração aplicá-los a prática. Para Gil (1999) este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

Ao analisar os dados levantados nas entrevistas e pesquisa bibliográfica, os gestores poderão fazer uso das informações obtidas a respeito da prática do *benchmarking* estratégico e competitivo. Após colher dados sobre a aplicabilidade da ferramenta estudada, poderá ser encontrado uma forma em que se aplique uma nova estratégia em busca de um novo sucesso na área de Vídeo Locadoras.

2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os desdobramentos da pesquisa realizada nas Vídeo Locadoras do Guará II - DF. Para a sua realização foram observados alguns preceitos básicos em sua estruturação, de acordo com indicações encontradas na literatura Gil (1999).

Trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, pois envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tem experiências práticas com o problema pesquisado. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

O método usado é qualitativo, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados. O pesquisador tende a analisar seus dados dedutivamente. Para Ruiz (2002, p.138) “o pensamento dedutivo quando, a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega a uma conclusão particular ou menos geral”.

Como técnica de pesquisas adotadas, será usada pesquisa bibliográfica para definir conceitos como *Benchmarking* e *Marketing*. Foi feito também um senso nas três locadoras de vídeo do Guará-II com o objetivo de levantar informações sobre os motivos que levaram a crise e dos comerciantes em relação à pirataria.

As entrevistas foram presenciais, com o proprietário ou gerente de cada Vídeo Locadora, com oito perguntas, além de conhecer o histórico da organização, estratégias utilizadas, se há campanha de *marketing*, dificuldades, pontos fortes, ameaças, e informações que poderão ser utilizadas para melhor conhecimento da área, com um tempo não estipulado, pois dependerá da disponibilidade do entrevistado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Marketing

Observa-se no mundo comercial a presença do *Marketing* por toda parte, seja ela de modo intencional ou não. Kotler e Keller (2006) abordam o *Marketing* de forma não acidental, sendo resultado de um planejamento e uma execução cuidadosa.

Sendo assim para Kotler e Keller (2006) o *Marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, assim pode-se dizer que ele supre as necessidades lucrativamente.

Após a segunda Revolução Industrial, o mundo passa por uma terceira etapa: a Revolução da Informação após grande avanço tecnológico, mas essa revolução não diz respeito apenas às informações ao alcance de todos, mas o surgimento de meios para a compreensão dessa grande quantidade de informações. Para Gracioso (1997) agora podemos atingir, persuadir e vender com maior grandeza aos grupos e determinados segmentos de consumidores, que só era possível serem conquistados por meios menos eficazes.

O *Marketing* ainda tem uma aplicação em vários setores, dessa forma os profissionais da área envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias, buscando ainda respostas de uma parte chamada cliente potencial, buscando atender da melhor forma uma demanda.

Para Gracioso (1997, p.15) “*Marketing* é a planificação e execução de um conjunto de atividades comerciais tendo como objetivo final a troca de produtos, ou serviços, entre produtores e consumidores”.

Segundo Kotler e Keller (2006) os economistas costumam definir “mercado” como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações a determinado produto ou serviço. Para abrir uma empresa é necessário que antes se encontre um mercado alvo, pois raramente poderá satisfazer a todos em um determinado segmento. Após analisar as características do público é possível identificar qual seguimento apresenta maiores oportunidades sendo assim possível apresentar a oferta aos compradores-alvo buscando atender melhor as necessidades desse público.

Kotler e Keller (2006) ainda afirmam que há diversos níveis de segmentação de mercado, sendo o marketing de massa o ponto de partida, nele o vendedor se dedica as atividades gerais como a produção, distribuição e promoção atingindo a todos os compradores criando um mercado potencial maior o que gera custos mais baixos. Kotler e Keller ainda definem um segmento de mercado como um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.

Ao definir um segmento uma empresa deve estar atento as características do mercado e também aqueles que já estão dentro desse setor, sendo esses chamados de concorrente. Para Kotler e Keller (2006) setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou um serviço que podem ser substitutos um dos outros, sendo esses chamados de concorrentes.

O departamento de marketing tem sido muito esbanjador, assim como reconhece a alta gerência. Kotler e Keller (2006) abordam a importância do marketing ser mais imponente e objetivo e menos departamental e burocrático, e para que prospere é necessária a geração de novas idéias constantemente atendendo e tratando os clientes de maneira cada vez mais apropriada.

3.2 Benchmarking

3.2.1 Histórico

O *benchmarking* tem uma história curta, iniciando segundo uma observação feita pela Xerox, onde havia uma grande lacuna entre ela e seus concorrentes. Foram feitas avaliações diversas áreas dentro empresa como padrões específicos, indicadores, em áreas como custo de produção, tempo de ciclo, custos gerais, preços de venda, entre vários outros fatores e o resultado em relação aos seus principais concorrentes não foi nada satisfatório.

Conforme Spendolini (1994) aborda o fator histórico do *benchmarking*, foi assim a primeira vez onde se ouviu o termo *Benchmarking* Competitivo, e isso era novo para todos aqueles que estavam envolvidos naquele projeto, mas

o que impressionou aos executivos foi o processo usado para o levantamento de dados para juntar informações sobre outras empresas do mesmo ramo e a maneira de apresentar tais descobertas de uma forma nova e interessante.

Como explica Spendolini (1994) o *Benchmarking* era um novo processo que ajudaria as organizações a entender não somente seus concorrentes, como qualquer outra organização, e a forma eficiente era levantar indicadores em comum e comparar uma empresa com outras que se impõe como líderes de mercado ou inovadoras.

Mas o foco principal não era apenas o que outras empresas produziam, mas também todas as suas estratégias de projeção, fabricação de seus produtos, comercialização e o suporte dado aos consumidores, resumidamente poderia ser considerado uma investigação com base na qualidade do processo, não do produto e serviço.

Assim, a Xerox continuou realizando e desenvolvendo o benchmarking nos anos 80, aplicando treinamento no assunto e apresentando o conceito a outros através de seus clientes, fornecedores e artigos escrito por seus funcionários.

3.2.2 Definição de benchmarking

Em uma explicação rápida Chiavenato (2007 p.340) define o *benchmarking* como “uma forma de estudar e analisar o que outras empresas estão fazendo de melhor”.

Orlickas (1998) destaca a palavra “*dantotsu*” que vem do idioma japonês e significa “buscar ser o melhor entre os melhores”, e ainda comenta o *benchmarking* como sendo um processo ativo para a mudança de operações de uma empresa de forma estruturada, obtendo um melhor desempenho.

Várias pessoas dentre elas, executivos e administradores acreditam que o *Benchmarking* é simplesmente uma forma de copiar idéias, ou inovações dos seus concorrentes mais próximos. Essa definição vem a ser dissipada com o tempo já que o *Benchmarking* não está ligado ao resultado, ou a uma nova

idéia, e até mesmo a um determinado produto ou serviço inovador, mas sim diretamente ligado ao processo.

Camp (1998) afirma que, entre diversas outras formas de abordagem, o *Benchmarking* é o processo, estruturado e pró-ativo conduzindo a mudanças nas operações e no desempenho superior e levando a uma vantagem competitiva, assim como a investigação e incorporação de melhores práticas da indústria leva a um maior giro de estoque e retornos sobre ativos altos e lucrativos.

Dessa forma Camp (1998) ainda afirma que o *Benchmarking* é um processo duradouro que busca novas idéias, práticas e processos que tem como base boas características, que a sua implementação tem como objetivo obter o melhor resultado em cima dos dados obtidos. Essa pesquisa industrial ou levantamento de dados leva o gerente a comparar o desempenho de sua empresa com o desempenho de outras empresas.

Seguindo uma idéia similar Spendolini (1994 p.10) define o *Benchmarking* como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços, e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Analisando a definição acima é possível identificar várias palavras chaves que vem a ser importante na análise do conceito de *Benchmarking*, estando elas no quadro a seguir:

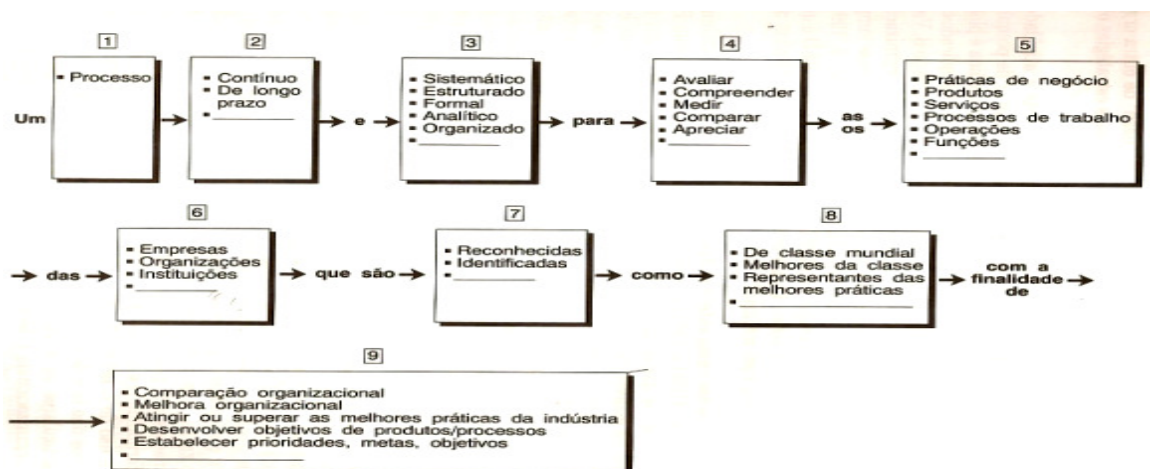


Figura 1.1: O menu do benchmarking

Fonte: Spendolini (1994, p.11)

- a) Processo: Praticamente, as diversas definições de *benchmarking* destacam a idéia de que ele envolve várias ações, que podem levantar problemas e oportunidades, medindo tanto o desempenho de sua própria empresa como o de seus concorrentes, baseando nas informações coletadas para estimular um processo de mudança e dentro da empresa.
- b) Contínuo: isso implica que o *benchmarking* é algo que deve ser aplicado durante um longo prazo de tempo, não sendo assim, uma atividade única.
- c) Sistemático: existe um método para se aplicar o *benchmarking*, em algumas companhias isso é demonstrado por algum modelo que possa encorajar as ações necessárias, mostrando que o benchmarking não é um processo de coleta de informações sem estruturação.
- d) Avaliar: o *benchmarking* é um processo de investigação. Através da medição, avaliação e comparação que se produz informações que vão agregar valor nas tomadas de decisão.
- e) Práticas de negócio: o *benchmarking* enfatiza a utilidade da compreensão dos processos de trabalho, assim como nos serviços e produtos finais. É importante se concentrar no “como”, e não “em que”, dando essa importância ao processo e não no resultado.
- f) Empresas, Organizações: O *benchmarking* não se limita aos produtos e serviços, mas pode ser aplicado em qualquer tipo de organização.
- g) Reconhecidas: É importante que a coleta de dados seja feita em empresas que vem sendo extremamente competentes nas áreas em que estão sendo examinadas.
- h) Representantes de melhores práticas: as empresas escolhidas para observação e levantamento de dados devem representar o melhor na área.
- i) Melhoria organizacional: o objetivo principal do *benchmarking* envolve a comparação e mudanças, neste caso, o resultado da pesquisa é uma diretriz para se iniciar um processo de melhoria e aperfeiçoamento.

3.2.3 Tipos de Benchmarking

Existem variados tipos de benchmarking, onde cada um pode ser definido pelo alvo ou objetivo. Entre eles podemos destacar: *benchmarking* competitivo, *benchmarking* interno e *benchmarking* funcional/genérico.

Spendolini (1994, p.19) afirma que “O *Benchmarking* Competitivo é útil para posicionar os produtos, serviços e processos de sua organização com relação ao mercado”. Ainda Zairi e Leonard (1995) diz que esse tipo de *benchmarking* pode ser ainda utilizado para informar à gerencia de uma determinada empresa se essa está se saindo bem ou mal com relação aos seus concorrentes diretos.

Spendolini (1994) afirma que o *benchmarking* interno assume alguns dos processos de trabalho existentes em uma parte da organização podem ser mais efetivos e eficientes do que os processos de trabalho de outras partes da organização.

Para Spendolini (1994) esse processo interno também pode levar os funcionários a se comunicarem além das barreiras organizacionais, o que não é comum em organizações grandes e diversificadas. A aplicação do *benchmarking* interno pode ser mais difícil do que com outra empresa, por outro lado, o *benchmarking* tem ajudado a fazer a ponte entre lacunas que dividem as organizações, encorajando as comunicações internas e a solução dos problemas.

Camp (1998) ainda afirma que um dos estudos mais simples do *benchmarking* é exatamente essa comparação interna, como operações logísticas para divisões diferentes, pois não há dificuldades com informações confidenciais.

O *benchmarking* funcional como o próprio nome expressa, tem como objetivo comparar funções. Para Zairi e Leonard (1995) uma das grandes vantagens é a facilidade de acesso a informação de outras empresas, existindo ainda uma possível aliança para compartilhamento de benefícios e aprendizado. Já outro termo usado é o *benchmarking* genérico já que segundo Camp (1998) essa prática tem foco em vários processos independente das

diferenças entre as indústrias, concentrando-se apenas em excelências de outras empresas ao realizarem determinado processo.

3.2.4 Benchmarking nas organizações

Spendolini (1994) afirma que algumas organizações usam o *benchmarking* como uma variedade de propósitos e o posicionam como parte de um processo geral de solução de problemas, com obrigação clara de aperfeiçoamento organizacional.

Zairi e Leonard (1995, p.46) afirmam que:

O *benchmarking* atualmente é usado em nível estratégico para se determinarem padrões de desempenho com relação a quatro prioridades corporativas: satisfação do consumidor; motivação e satisfação do funcionário, participação de mercado; retorno sobre ativos.

Para Spendolini (1994) há um ponto a ser destacado é que as organizações que começam o processo de *benchmarking* com um propósito ou objetivo claro têm maior sucesso do que aquelas que empreendem em esforço de *benchmarking* sem um senso de propósito ou uma direção.

Para Camp (1998) o que faz do *benchmarking* um sucesso é o uso pleno de seus processos também com o apoio da gerência. Desse modo o comprometimento e apoio do gerente são essenciais já que o *benchmarking* está inteiramente ligado as metas com as quais o gerente irá se comprometer. O que será importante para que se possa garantir a compreensão dos processos e resultados da pesquisa, assim, os planos de ação são baseados nesses resultados, que também que seguidos da forma correta aumentaram as probabilidades de sucesso, além de poder enfrentar de forma mais precisa as barreiras e obstáculos encontrados no processo.

Muitos podem ser os resultados e benefícios obtidos pelo *benchmarking*, assim partindo do atendimento das exigências dos clientes, dos estabelecimentos de novas metas, da medição da produtividade, e da garantia de praticas que vem levar a melhoria das práticas das indústrias.

O *benchmarking* interno geralmente é executado em mais de um local, seja ele um departamento, uma divisão ou até mesmo um país, muitas delas começam suas atividades comparando internamente as praticas de negócios.

Para Orlickas (1998) uma forma para aplicar o benchmarking é freqüentando grupos informais, mas deixando claro que se pode aprender com outros modelos e cuidando para que as ações sejam adaptadas para as outras empresas.

3.2.5 O processo do Benchmarking

Spendolini (1994) descreve o *benchmarking* como um processo estruturado que quase sempre é dada pelo desenvolvimento de um modelo passo a passo, mas mesmo dessa forma não deve trazer complexidade a uma idéia simples.

Camp (1996) destaca no *benchmarking* cinco fases importantes:

a) Planejamento

Partindo das fases básicas propostas por Camp que descreve a aplicação do *benchmarking* a primeira delas é o planejamento. Para Spendolini (1994) a primeira etapa consiste em desenvolver um plano de *benchmarking*, identificando quem irá pedir e quem irá usar as informações buscadas.

Zairi e Leonard (1995) abordam a importância das estratégias sem direcionadas pelo mercado consumidor, buscando atender as necessidades de seus clientes, mas não fazendo dessa forma poderia ser invalido, ainda custando tempo e dinheiro, podendo ainda fazer que a empresa tomasse uma má decisão com base em informações não adequadas a realidade da organização.

Camp (1998) ainda afirma que as empresas devem ter um marco de referência e que um produto deve ser comparado com um produto e um serviço comparado com um serviço, mas diversas outras coisas podem ser usadas

como ponto de referência como processos, práticas e até o nível de satisfação dos clientes.

Spendolini (1994) diz a respeito da importância da qualidade e da confiabilidade das informações estudadas, é importante que as empresas investigadas sejam excelentes naquilo que estão sendo usadas como modelo.

b) Análise

Camp (1996) comenta a importância de determinar a diferença atual do desempenho, após completar o estudo e pesquisa do *benchmarking*, escolher quais as melhores práticas a serem implantadas para que possam melhorar os métodos atuais.

Para Spendolini (1994) é importante fazer um levantamento do perfil e o número de pessoas envolvidas nessas atividades, já que é necessária que se identifique uma equipe de qualidade e motivada para que se possa tirar vantagens das experiências do grupo e dos interesses individuais.

c) Integração

Este estágio do processo diz a respeito à identificação dos parceiros. Spendolini (1994 p.114) define um parceiro como “qualquer pessoa ou organização que forneça informações para sua pesquisa”.

Como foi abordado nessa pesquisa é importante a aprendizagem de alguma informação de valor com alguém ou em algum lugar.

d) Ação

Camp (1996) nessa fase aponta a importância do desenvolvimento do plano de ação, medidas e tarefas para agir e colocar em prática as melhores ações definidas na análise.

Relatórios de *benchmarking* devem ser feitos como forma de retribuição aos parceiros que ajudaram na investigação. Spendolini (1994) mostra que no conteúdo desse relatório deve conter todo processo aplicado pela empresa

desde a finalidade do projeto até os resultados obtidos, sem deixar de citar os métodos usados na pesquisa.

e) Maturidade

Camp (1996) relembra que o benchmarking é um processo contínuo, as atividades devem continuar para que as práticas e ações sejam atualizadas de acordo com o mercado.

Mas Spendolini (1994) ainda lembra as pessoas e organizações que praticam o benchmarking que somente esse processo será considerado um sucesso, se os implementos estiverem satisfazendo as necessidades básicas dos clientes e produzindo informações úteis às empresas envolvidas.

3.2.6 Responsabilidades organizacionais do *Benchmarking*

Spendolini (1994) aborda cinco pontos importantes para que uma empresa não tenha durante o processo nenhum tipo de dificuldades na implementação do *benchmarking*:

- a) Siga uma seqüência simples e lógica de atividades;
- b) Dê forte ênfase ao planejamento e à organização;
- c) Usar o benchmarking com enfoque no cliente;
- d) Torne-o um processo genérico.

3.2.7 O futuro do *benchmarking*

Para Camp (1998) é difícil falar sobre os marcos futuros, já que o *benchmarking* é uma ferramenta cheia de práticas em evolução. Mas alguns pontos são importantes para uma melhoria da compreensão dessa prática,

como por exemplo, a criação de uma definição para ser mais bem compreendido por leigos e uma forma mais simples de aplicação.

Para Spendolini (1994) as expectativas para os próximos anos são encorajadores, pois são formadas redes de associações de *benchmarking* quase que diariamente, já que há conferências que fornecem lugares para que gerentes e responsáveis por organizações se reúnam e fortaleçam suas redes empresariais e pessoais.

3.2.8 Questões éticas e legais

Spendolini (1994) diz a respeito da grande dúvida que muitos empresários e executivos encontram em relação aos aspectos éticos e legais do *benchmarking* e alguns pontos foram partilhados por companhias que a tempos praticando o benchmarking, estando algumas desses pontos relacionados abaixo:

- a) Identifique as metodologias e protocolos que sejam delicados para a organização;
- b) A empresa deve comunicar quais informações devem ser confidenciais aqueles que irão compartilhar esses dados durante a prática do *benchmarking*;
- c) Coloque todos os acordos por escrito.

Spendolini (1994) ainda diz a respeito da importância da empresa criar próprio código de Ética, que seja feito de forma prática e deixe claro os objetivos das organizações.

4 DADOS DA PESQUISA

Para a coleta de dados foram feitas entrevistas com os donos ou gerentes de cada uma das três vídeo locadoras do Guará-II, em Brasília DF. Todas elas com muita experiência de mercado, tendo elas de dez até dezoito anos já no ramo de locadoras de vídeo.

Na entrevista foi abordado alguns pontos importantes para se entender o mercado aqui estudado, o primeiro deles foi da crise atual no ramo de vídeo locadoras, onde um ponto importante e o mais destacado pelos entrevistados foi a Pirataria e a concorrência desleal que é enfrentada por esse mercado irregular, ainda a esse respeito foi comentado sobre a falta de fiscalização e a falta de pulso das autoridades para punir os responsáveis pela pirataria e assim inibir o comércio ilegal de filmes em DVD.

Também foi comentado a respeito do avanço da tecnologia que vem nos últimos anos facilitando cada vez mais os downloads, mas não só de filmes populares, mas também filmes clássicos, adultos, alternativos, lançamentos que sequer chegaram aos cinemas e até mesmo episódios de séries brasileiras e estrangeiras que era responsável por boa parte do mercado devido a popularização desses seriados de TV nos últimos três anos.

Mas não somente a pirataria foi comentada como concorrente, ou fatores responsáveis pela crise. Outro ponto importante comentado pela gerente de uma das empresas foi a respeito da diminuição do tempo disponível para lazer, seja por conta da forte concorrência no mercado de trabalho que diretamente afeta na dedicação e maiores gastos financeiros e de tempo com os estudos, ou até mesmo um número maior de alternativas de lazer, onde principalmente o público jovem passa muito tempo em comunidades de sites de relacionamentos e também em jogos em rede.

Outro ponto importante abordado na entrevista foi a respeito das medidas tomadas por essas empresas para que elas pudessem se defender dessa crise, sobre isso foi comentado que medidas foram tomadas mesmo que poucas e ineficazes, e que as mais importantes foram medidas políticas como criação de sindicatos e da UBV (União Brasileira de Vídeo) que se mobilizaram para cobrar maior fiscalização e atitudes das autoridades.

Ao serem questionadas sobre o processo e aplicação do *benchmarking*, nenhum dos entrevistados apresentou prontamente o conhecimento a respeito dessa ferramenta, mas após uma rápida explicação todos comentaram que vinham estudando o mercados, seus concorrentes, observando as empresas que mais se destacavam no ramo, e também abordado por eles que havia uma ligação direta com seus concorrentes mais próximos, principalmente em relação a união por meio da Quali Vídeo, que é uma rede de vídeo locadoras que através desse são discutidos e compartilhados projetos e experiências de mercado.

Ainda sobre o *benchmarking*, em duas delas nunca foi aplicado um planejamento concreto sobre essa ferramenta como foi abordado no referencial teórico dessa monografia, mas sim de modo informal, estudando e compartilhando informações sobre o mercado com seus concorrentes. Por uma delas foi feito uma consultoria, onde foram levantados estudos sobre concorrência, tendências do mercado, planejamento de marketing e estratégias para enfrentar a crise atual, onde tal consultoria foi comentado por uma outra delas e essa deseja num futuro próximo implantar essa medida dentro de sua empresa.

O último ponto abordado na entrevista foi a respeito das expectativas de mercado, onde foi observado uma visão bastante pessimista, mesmo com a chegada de uma nova mídia (Blu-Ray) foi dito que essa seria apenas uma saída para dar sobre vida ao ramo por mais alguns anos, mas nada que se compare ao período áureo do DVD e, antes dele, o VHS. Pois com a chegada da TV Digital e a tendência do aumento de downloads pela internet o destino será o fechamento de 80% do mercado. Tal diminuição do faturamento foi comentada por uma gerente que há dois anos havia treze funcionários na empresa e hoje há apenas cinco pois houve uma queda de 45% do movimentos nos últimos três ano.

5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

É notório que no mercado de *homevideo* no Brasil vem sofrendo com a crise bem antes da atual crise financeira mundial. Essa mudança no mercado vem tomando maiores proporções nos últimos três anos, com a facilidade de acessos aos filmes pela *internet* possibilitando o download de filmes e seriados em até poucos minutos dependendo da capacidade do computador.

Na página 11 desse trabalho foi visto segundo a definição de Chiavenato (2007) que o benchmarking consiste em um estudo para ver o que outras empresas estão fazendo de melhor, as empresas do guará II destacaram duas redes de vídeo locadoras em Brasília onde através de conferências e discussões, podem levantar informações sobre o mercado e compartilhar projetos e ações com outras empresas. Mas na página 15 Orlickas comenta a importância da adaptação dessas ações para sua empresa, já que cada uma tem recursos diferentes, para que não haja problemas no futuro as empresas devem estudar a fundo as ações que serão implantadas.

Foi abordado na página 13 desse trabalho a respeito do processo contínuo e sistemático de avaliação de novas práticas de negócio se baseando em empresas reconhecidas, chamado de benchmarking. O proprietário de uma das empresas entrevistadas comentou que antes mesmo da abertura da loja há dezoito anos, ele vem estudando o mercado e seus concorrentes, observando práticas que poderiam ajudar futuramente a sua empresa.

Ainda na página 13 foi comentado sobre a importância de colher informações em empresas que sejam referências naquilo que estão sendo estudadas, para o mercado de *homevideo* grandes empresas, que eram consideradas líderes no mercado mundial hoje não se encontram mais com o mesmo faturamento, muitas até fechando suas portas em vários países do mundo. Tais empresas foram por muitas vezes foco de pesquisas e observação por empresas de menor porte, com a queda dessas grandes empresas passou a ficar mais difícil a busca por estratégias, por isso houve a criação dessas redes onde há um maior número de empresas envolvidas nessa pesquisa de mercado.

Dentro dos três tipos de *benchmarking* abordado na página 14 podemos destacar como as vídeo locadoras vem praticando o benchmarking competitivo que como aborda Spendolini “esse tipo de benchmarking pode dizer a respeito de como a empresa está posicionada em relação aos concorrentes diretos”. As empresas do Guará II ao se unirem com empresas de diversos pontos da cidade e que estão localizadas em diferentes cenários como, por exemplo, a diferença de renda entre alguns pontos do Distrito Federal pode analisar e comparar como essas empresas tem conquistado seu público.

Na página 15 Camp (1998) comenta sobre a importância da gerência durante o processo de *benchmarking*, em uma das empresas onde foi contratada uma consultoria, todos os planos, não somente o *benchmarking*, mas como um plano de *marketing* e até um plano de Recursos Humanos, todas as informações foram discutidas com as duas gerentes da empresa, para que as melhores práticas sejam aproveitadas de forma eficaz pela empresa, e não venha por ventura causar algum prejuízo.

Na página 16 foi comentado sobre as cinco fases do *benchmarking*, primeiramente o planejamento, ao discutir em suas redes a respeito de suas estratégias as empresas devem primeiramente achar os pontos que serão estudados e discutidos com outras empresas, seja sobre promoções, campanha de divulgação, mas buscando compartilhar e obter informações em empresas que tenha confiabilidade e se possível uma relação mais próxima uma com a outra. Sobre a análise, após obter as informações é importante um estudo desses dados, para encontrar a melhor maneira de implantação, se caso seja viável a essa empresa a prática de novas técnicas.

Na página 17, ainda sobre as fases do *benchmarking* Camp relembra a importância de se continuar esse processo, pois a cada dia novas técnicas e informações podem ser encontradas, para que as necessidades dos clientes sejam atendidas de uma melhor forma.

Na página 18, foi abordado segundo as idéias de Zairi e Leonard e Spendolini no que diz respeito ao futuro do *benchmarking*, tais perspectivas estão diretamente ligadas ao futuro das vídeo locadoras, pois foi encontrado no compartilhamento de informações uma saída para a crise atual do mercado. Mesmo com uma visão pessimista sobre o futuro, é importante que essas empresas estejam em constante comunicação para observar os resultados

obtidos pela *Blu-Ray*, ou outras medidas encontradas para aliviar os impactos da crise.

Por fim na página 19 foi descrito a importância da composição de um código de ética por aquelas empresas que estão praticando o *benchmarking*. Cada uma das vídeo locadoras, podem optar em omitir ou não determinadas informações, como as trocas de informações são realizadas a maioria das vezes por fóruns virtuais, as informações contidas são aquelas expostas pelos gerentes ou responsáveis das empresas.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Resgatando o problema de pesquisa citado na introdução dessa monografia, pode-se concluir que o *benchmarking* vem ajudando as vídeo locadoras a compartilhar informações e dividir estratégias, para se defender da crise atual no ramo.

Em relação aos objetivos específicos, todos foram atingidos, mesmo que em relação as definições e abordagens bibliográficas fora difícil encontrar fontes de pesquisa bibliográfica e artigos científicos, já que é um tema recente que ainda há várias ferramentas e conceitos a serem desenvolvidos e aperfeiçoado por várias empresas. As locadoras de vídeo vêm cada vez mais se unindo em redes e conferências e sindicatos para discutirem o mercado e ações políticas a serem tomadas com relação à pirataria.

A pesquisa pôde comprovar que mesmo a empresa de locação de DVDs estarem utilizando a ferramenta, ela ainda pode ser aperfeiçoada através da contratação de uma empresa de consultoria, ou até mesmo de um estudo aprofundado do *benchmarking*, seja por cursos ou uma graduação, já que nenhuma delas possui uma equipe grande de funcionários que tenham muito conhecimento a respeito desse processo.

Recomenda-se que as ações de *benchmarking* tomadas pelas empresas sejam contínuas e ampliadas, pois quanto maior a rede de organizações maiores informações essas empresas poderão reter a respeito do mercado, de projetos e estratégias aplicadas com sucesso por alguma empresa do ramo. Ainda é recomendado a empresas que já estão no mercado e também para aqueles que buscam abrir uma empresa nesse ramo focar em um determinado público, por exemplo, filmes antigos, filmes alternativos, ou ampliar os negócios como algumas das organizações já estão fazendo, focando em outros tipos de produtos.

Pode-se observar que mesmo com a chegada da nova mídia (*Blu-Ray*), as expectativas de mercado para os próximos anos não são otimistas, já que a tendência é que não haja maior inibição do mercado ilegal pelas autoridades, por isso muitas dessas empresas acabam focando seus planos para outros rumos que não seja a locação de DVDs como por exemplo venda desses

DVDs a preços módicos, além de venda de bebidas, lanchonetes, *lan-house* e outros projetos.

Para o complemento desse estudo pode-se sugerir que sejam feitos estudos mais completos e aprofundados, em um número maior de Vídeo Locadoras não só em Brasília, mas em todo o país para que se possam comparar as perspectivas e comportamento desse cenário em diversos públicos, além de profissionais com experiência no ramo. É importante que as empresas tenham um contato maior com outras organizações, já que nessa crise a troca de experiências e informações pode se tornar fator importante para a defesa contra a pirataria e outros fatores que comprometem esse mercado.

REFERÊNCIAS

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

_____. *Benchmarking: O caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENTO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOSO, Francisco. *Marketing: o sucesso em 5 movimentos*. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, Philip, Keller, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*. São Paulo: Amacom, 1994.

ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul. *Benchmarking prático: O guia completo*. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE - A

Roteiro da Entrevista

Nome da empresa:

Número de Funcionários:

Quanto tempo no ramo:

1. Quais fatores levaram à crise atual no ramo de vídeo locadoras?
2. Houve medidas tomadas para se defender desses fatores?
3. Sabe o que é, ou já ouviu falar de benchmarking?
4. Há algum tipo de relação mais próxima com os seus concorrentes?
5. Já houve um plano formal de benchmarking?
6. Houve alguma ação tomada que pode ser destacada como resultado do benchmarking?
7. Houve alguma medida observada em outra empresa que chamou atenção?
8. Qual expectativa de mercado para os próximos anos?