

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO INTERNACIONAL

***Benchmarking* no setor da consultoria: identificação de boas práticas e fatores críticos de sucesso**

Carlota Isabela Dias González

M

2026



Benchmarking no setor da consultoria: identificação de boas práticas e fatores críticos de sucesso

Carlota Isabela Dias González

Relatório de estágio – Market Access
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Professor Doutor Pedro Quelhas Brito

2026

Resumo

Num contexto de crescente competitividade e de constante necessidade de inovação e diferenciação na área de consultoria para a internacionalização, torna-se essencial o desenvolvimento de mecanismos contínuos de aprendizagem e melhoria dos processos organizacionais. As empresas de consultoria, enquanto empresas intensivas em conhecimento, dependem fortemente da capacidade de criar, adquirir e aplicar conhecimento especializado, sendo a informação sobre o mercado e concorrentes um elemento essencial para a sua competitividade.

Neste sentido, o *benchmarking* surge como uma ferramenta de apoio à aprendizagem organizacional, permitindo a identificação de boas práticas, comparação com outras organizações e obtenção de conhecimento relevante para apoiar decisões estratégicas. Apesar da existência de uma extensa literatura sobre *benchmarking* enquanto metodologia de análise e melhoria organizacional, a sua aplicação prática em contextos de elevada intangibilidade, como empresas de serviços intensivos em conhecimento, apresenta desafios específicos associados com a natureza intangível dos serviços e à dificuldade de acesso à informação sobre processos internos e metodologias de atuação.

O presente relatório, desenvolvido no âmbito do estágio curricular na Market Access, uma consultora especializada em internacionalização, visa analisar criticamente o processo de desenvolvimento de uma análise de *benchmarking* de concorrentes realizada durante o estágio, avaliando a sua adequação face às recomendações identificadas na literatura e considerando as especificidades associadas ao setor das KIBS. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada num estudo de caso, recorrendo à observação participante, análise documental e realização de uma entrevista semiestruturada à responsável pelo planeamento e acompanhamento de análises de *benchmarking* na empresa.

Os resultados evidenciam que a análise desenvolvida permitiu obter uma visão estruturada do ambiente competitivo e identificar oportunidades de melhoria. No entanto, foram identificadas limitações relacionadas com a disponibilidade de informação e com a dificuldade de transformar dados externos em conhecimento estratégico aplicável aos processos internos da organização.

Palavras-chave: *Benchmarking*, *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), consultoras de internacionalização.

Abstract

In the context of growing competition and a constant need for innovation and differentiation in internationalisation consulting, it is essential to develop continuous learning and improvement mechanisms for organisational processes. As knowledge-intensive businesses, consulting firms rely heavily on their ability to create, acquire and apply specialised knowledge. Information about the market and competitors is an essential element of their competitiveness.

Benchmarking is a useful tool for organizational learning, as it enables the identification of best practices, comparison with other organisations, and acquisition of relevant knowledge to support strategic decision-making. While there is a substantial body of literature on benchmarking as a methodology for organisational analysis and improvement, its practical application in highly intangible contexts, such as knowledge-intensive service firms, presents unique challenges related to the intangible nature of services and the difficulty of accessing information on internal processes and operational methodologies.

This report, developed as part of a curricular internship at Market Access, a consulting firm specialising in internationalisation, aims to critically analyse the process of developing a competitive benchmarking analysis conducted during the internship. It will evaluate the analysis's adequacy in terms of the recommendations identified in the literature, considering the specific characteristics of the knowledge-intensive business services (KIBS) sector. A qualitative, case study-based approach was adopted for this purpose, utilising participant observation, document analysis and a semi-structured interview with the person responsible for planning and monitoring benchmarking analyses at the company.

The results demonstrate that the analysis offered a structured perspective on the competitive landscape and pinpointed areas for enhancement. However, limitations were identified in terms of the availability of information, as well as the difficulty of transforming external data into strategic knowledge applicable to the organisation's internal processes.

Keywords: Benchmarking, knowledge-intensive business services (KIBS), internationalisation consulting firms.

Índice de Conteúdos

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice de Conteúdos	iii
Lista de Abreviaturas.....	v
1. Introdução	1
2. Descrição da Entidade Proponente e Atividades Desenvolvidas	4
2.1 Descrição da Entidade Proponente	4
2.2 Atividades Desenvolvidas	6
3. Enquadramento na Literatura	8
3.1. Empresas de Consultoria.....	8
3.2. Análise de Concorrentes	11
3.3. <i>Benchmarking</i>	14
3.3.1. Etapas do Processo de <i>Benchmarking</i>	16
3.3.2. Tipos de <i>Benchmarking</i>	19
3.4. <i>Benchmarking</i> em Empresas de Serviços e KIBS.....	22
3.4.1. Definição de Critérios de <i>Benchmarking</i>	22
3.4.2. Limitações do <i>Benchmarking</i>	23
4. Reflexão Crítica das Atividades Desenvolvidas no Âmbito da Literatura	26
4.1 Análise de Concorrentes	27
4.1.1. Identificação e Seleção de Concorrentes	28
4.1.2. Recolha de dados	29
4.2 <i>Benchmarking</i>	31
4.2.1. Objetivo e Tipologia.....	31
4.2.2. Metodologia do <i>Benchmarking</i>	33
4.3 KIBS.....	35

5. Conclusão	38
Referências Bibliográficas	40
Anexos.....	44
Anexo 1 - Organigrama da Market Access	44
Anexo 2 - Framework de aprendizagem organizacional	44
Anexo 3 - <i>Deming Cycle</i>	45
Anexo 4 – Comparação do Processo de <i>Benchmarking</i> desenvolvido pela Market Access com o Modelo apresentado por Camp (2006)	45
Anexo 5 – Transcrição da Entrevista Realizada à Gestora da Área de <i>Knowledge</i> da Market Access.....	46

Lista de Abreviaturas

KIBS – *Knowledge Intensive Business Services*

KIF – *Knowledge intensive firms*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

KPI – Indicadores-chave de desempenho

1. Introdução

Num contexto empresarial marcado por uma crescente competitividade, rápida evolução dos mercados e necessidade constante de diferenciação, as organizações enfrentam o desafio de desenvolver continuamente o seu conhecimento, adaptar os seus processos e reforçar a sua proposta de valor. Esta realidade é particularmente relevante no setor da consultoria, onde as empresas atuam como prestadoras de serviços especializados e intensivos em conhecimento, dependendo fortemente da capacidade de criar, adquirir e aplicar conhecimento para responder às necessidades específicas dos seus clientes (Muller & Doloreux, 2009).

Enquanto empresas inseridas no contexto de *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), as consultoras baseiam a sua vantagem competitiva no conhecimento especializado, na experiência acumulada e na capacidade de transformar informação em soluções adaptadas a diferentes contextos organizacionais e de mercado (Creplet et al., 2001; Muller & Zenker, 2001). Assim, a aprendizagem contínua e a capacidade de identificar práticas eficientes assumem um papel fundamental para garantir a evolução dos serviços prestados e a manutenção de um posicionamento competitivo. Neste sentido, ferramentas que permitam analisar o ambiente externo, compreender práticas de outras organizações e identificar oportunidades de melhoria tornam-se particularmente relevantes.

É neste contexto que o *benchmarking* surge como uma ferramenta de apoio à aprendizagem organizacional e melhoria contínua, permitindo comparar práticas, processos e estratégias de diferentes organizações com o objetivo de identificar fatores associados a desempenhos superiores e adaptar conhecimento externo à realidade da organização (Camp, 2006; Stapenhurst, 2009). No entanto, apesar da ampla literatura existente sobre *benchmarking* enquanto metodologia de análise e melhoria organizacional, a sua aplicação em empresas de serviços intensivos em conhecimento apresenta desafios específicos associados à natureza intangível dos serviços, à dificuldade de acesso à informação interna e à necessidade de avaliar elementos que vão além de indicadores quantitativos.

O presente relatório enquadra-se no estágio curricular desenvolvido na Market Access, uma empresa de consultoria especializada em internacionalização e apoio à expansão de organizações para mercados externos. Com mais de 20 anos de experiência, a Market Access apoia empresas no desenvolvimento e implementação de estratégias de

internacionalização através de serviços como estudos de mercado, identificação de oportunidades comerciais, desenvolvimento de planos de entrada, prospecção de clientes e parceiros, organização de ações promocionais e formação especializada.

De forma a assegurar a prestação destes serviços, a empresa encontra-se estruturada em diferentes áreas funcionais, nomeadamente Inovação, Transformação Digital e Conhecimento; Mercado; Operações; Gestão de Pessoas e Gestão Administrativa e Infraestruturas. Ao longo do estágio curricular, as atividades desenvolvidas estiveram principalmente relacionadas com a área de Gestão de Pessoas, especificamente no âmbito da rede de parceiros, bem como em áreas de Mercado e Operações, permitindo um contacto direto com diferentes dimensões da atividade de uma consultora de internacionalização.

Entre as diversas atividades realizadas, destacam-se a identificação e análise de potenciais clientes e oportunidades de negócio, através da pesquisa de tendências de mercado, concorrência e dinâmicas setoriais; o apoio na definição de estratégias comerciais; o desenvolvimento e atualização de bases de dados; a prospecção e avaliação de parceiros estratégicos; e a preparação de documentação de suporte a projetos em desenvolvimento.

Contudo, uma das atividades que assumiu maior relevância durante o estágio e que esteve na origem do presente relatório consistiu no desenvolvimento de uma análise de *benchmarking* de concorrentes da Market Access. Esta análise permitiu compreender melhor o contexto competitivo da empresa e identificar oportunidades de melhoria relacionadas com a apresentação da proposta de valor e diferenciação da Market Access.

Neste sentido, o presente relatório tem como principal objetivo analisar criticamente o processo de desenvolvimento de uma análise de *benchmarking* de concorrentes numa empresa de consultoria para a internacionalização, avaliando a sua adequação face às recomendações e boas práticas identificadas na literatura. Pretende-se compreender em que medida a metodologia aplicada pela Market Access se encontra alinhada com os modelos teóricos existentes, considerando as diferentes etapas do processo de *benchmarking*, os critérios utilizados na análise de concorrentes e as limitações associadas à aplicação desta ferramenta num contexto de elevada intangibilidade e dependência de conhecimento.

Num contexto cada vez mais global das relações económicas e comerciais, aliado a uma elevada competitividade, as empresas de consultoria para a internacionalização enfrentam diversas dificuldades e pressões para inovar e diferenciar os seus serviços e

proposta de valor, sendo o conhecimento e capacidade de adaptação elementos essenciais para fortalecer o seu posicionamento e vantagem comparativa. Identificar boas praticas no setor, melhorar processos internos e direcionar os serviços para as necessidades efetivas do mercado é essencial para qualquer organização. Assim, e associado à crescente importância que análises como o *benchmarking* assumem na estruturação e definição das estratégias competitivas das empresas, a temática sobre boas praticas e aspetos a melhorar no *benchmarking* de concorrentes numa consultora torna-se relevante.

2. Descrição da Entidade Proponente e Atividades Desenvolvidas

2.1 Descrição da Entidade Proponente

Fundada em 2005, a Market Access posiciona-se como uma empresa de consultoria à internacionalização com mais de duas décadas de atividade e experiência no apoio à concretização de negócios internacionais, tendo consolidado uma posição como parceiro estratégico de referência na área da internacionalização através do desempenho de mais de 1700 projetos globais em mais de 60 geografias e do apoio a mais de 650 clientes em diversos setores de atividade (Market Access, s.d.).

A Market Access tem como missão auxiliar as empresas a transformar desafios globais em oportunidades de crescimento, apoiando e acompanhando o seu percurso de entrada e expansão em mercados internacionais, através de uma abordagem que engloba um acompanhamento próximo e especializado, experiência internacional, uma equipa multicultural e uma análise de mercados orientada por dados (Market Access, s.d.). A atividade da Market Access está orientada tanto para o setor público como para o setor privado. No setor público, a Market Access trata com instituições governamentais, câmaras municipais, associações comerciais e empresarias, entre outros organismos. No setor privado, apoia maioritariamente pequenas e médias empresas (PME) portuguesas e estrangeiras na sua expansão quer no exterior quer em Portugal.

De forma a garantir o desempenho da sua missão, a empresa oferece soluções personalizadas e adaptadas às necessidades de cada cliente mediante quatro serviços especializados: *Global Research & Capacity Building*, *Global Sales & Expansion*, *Global Marketing & Communication* e *Global Innovation* (Market Access, s.d.).

A área de *Global Research & Capacity Building* foca-se na avaliação da aptidão internacional das organizações como o objetivo de fornecer estratégias alinhadas com as capacidades e nível de conhecimento das organizações sobre o processo de internacionalização. Nesta área também se enquadram estudos de seleção de mercados-alvo e estruturação de planos de expansão internacional. Ainda, são desenvolvidas formações e mentorias para reforçar o conhecimento e competitividade das empresas no seu processo de internacionalização. Em relação à área de *Global Sales & Expansion*, esta encontra-se direcionada para a identificação, análise e abordagem de clientes potenciais, prospeção comercial e identificação de novas oportunidades de venda e apoio à entrada em novos

mercados através de serviços de *softlanding*, incluindo análises setoriais, regulatórias e culturais, identificação de parceiros e de canais comerciais (Market Access, s.d.).

A área de *Global Marketing & Communication* engloba a criação de planos de marketing e comunicação para favorecer a promoção das organizações e serviços, adaptação de conteúdo às especificidades culturais, marketing digital B2B e organização de ações promocionais internacionais, como feiras e missões comerciais, destinado a dar visibilidade às organizações e desenvolver relações com potenciais parceiros e clientes (Market Access, s.d.).

Por último, a área de *Global Innovation* destina-se à identificação de novas tecnologias e inovações de forma a manter dinâmico e atual o processo de prospeção internacional, adaptação e inovação do portfólio das empresas de acordo com as especificidades dos mercados-alvo, bem como gestão de programas de inovação aberta que promovem o crescimento entre empresas e superação de desafios (Market Access, s.d.).

No que diz respeito ao modelo organizacional, a Market Access está baseada num modelo funcional (Ver [Anexo 1](#)), encontrando-se no topo a gestão, responsável pela organização e coordenação geral de atividades e definição de orientações estratégicas. De seguida, encontramos cinco áreas funcionais, sendo estas as áreas de Inovação, transformação digital e conhecimento; Mercado; Operações; Gestão de pessoas e Gestão administrativa e infraestruturas. Cada área funcional apresenta subunidades específicas que, através de uma interação constante, garantem o correto desempenho das funções e objetivos da Market Access (Market Access, s.d.). Ao longo do estágio, as atividades a desenvolver estarão inseridas principalmente na área de Gestão de pessoas, especificamente a divisão de rede de parceiros, incidindo também algumas atividades nas áreas de Mercado e Operações.

2.2 Atividades Desenvolvidas

Ao longo do estágio desenvolvido na Market Access, desempenhei um conjunto diversificado de atividades inseridas em diferentes áreas funcionais, com particular incidência nas áreas de Gestão de Pessoas, especificamente na área de rede de parceiros, Mercado e Operações. Estas atividades permitiram um contacto direto com a prática empresarial no contexto da gestão comercial e da internacionalização de empresas, bem como uma compreensão mais aprofundada do funcionamento interno de uma consultora especializada em serviços de conhecimento intensivo.

Entre as tarefas realizadas, destacam-se a identificação e análise de potenciais clientes e oportunidades de negócio, através da pesquisa e análise de tendências de mercado, concorrência e dinâmicas setoriais; o apoio na definição de estratégias de abordagem a clientes e no estabelecimento de relações comerciais; o contacto com potenciais clientes com vista à promoção da visibilidade e da oferta das empresas clientes da Market Access; a elaboração e expansão de bases de dados com informação sobre potenciais clientes; o desenvolvimento e acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para a avaliação do sucesso e impacto das parcerias firmadas e das ações comerciais desenvolvidas; bem como a preparação de documentação de suporte a clientes e a projetos em curso.

Durante o estágio, estive envolvida em projetos de diversas áreas de atividade, nomeadamente nos setores de energia, metalomecânica, alimentar, têxtil, entre outras. As principais atividades associadas a estes projetos incluíram a prospeção e captação de clientes, desenvolvimento, bem como o desenvolvimento e atualização de bases de dados. Adicionalmente, participei em projetos de prospeção de parceiros, de acordo com as necessidades estratégicas da Market Access em termos geográficos e com a identificação de entidades com características adequadas aos seus projetos, assegurando o alinhamento e o potencial de desenvolvimento de parcerias benéficas.

Para além disso, estive responsável pelo desenvolvimento de mecanismos de avaliação da experiência de trabalho de parceiros com a Market Access, com o objetivo de identificar aspetos passíveis de melhoria nestas parcerias, como a necessidade de uma comunicação mais clara dos objetivos ou necessidades dos projetos para os quais os parceiros são contactados.

Não obstante a diversidade de atividades desenvolvidas, uma das tarefas que assumiu maior relevância ao longo do estágio, e que constitui um elemento central do presente relatório, foi a realização de uma análise de *benchmarking* de concorrentes da Market Access. Esta atividade surgiu da necessidade de compreender o posicionamento da empresa face a outras organizações do setor da consultoria à internacionalização, identificar possíveis fatores diferenciadores e analisar oportunidades de melhoria na forma como a empresa apresenta a sua proposta de valor.

O desenvolvimento desta análise envolveu várias etapas. Numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa exploratória do mercado com o objetivo de identificar empresas concorrentes e compreender as principais características do setor. A seleção das organizações analisadas teve por base critérios relacionados com a proximidade da sua oferta de serviços, áreas de atuação semelhantes e presença em mercados geográficos comparáveis, procurando garantir que as empresas selecionadas representavam referências relevantes para a análise.

Após a identificação dos concorrentes, procedeu-se à definição das dimensões de análise consideradas relevantes para a comparação, nomeadamente a caracterização da oferta de serviços, posicionamento no mercado, áreas de especialização, setores de atuação, presença digital, comunicação institucional e outros elementos associados à forma como as empresas comunicam a sua proposta de valor.

Posteriormente, foi desenvolvida uma base de dados estruturada onde foram sistematizadas as informações recolhidas através de diferentes fontes públicas, permitindo organizar e comparar os dados relativos às empresas analisadas. Esta etapa envolveu a pesquisa de informação disponível em websites institucionais, plataformas digitais e outros meios de comunicação das organizações, possibilitando identificar padrões comuns, aspetos diferenciadores e possíveis práticas com potencial de adaptação à realidade da Market Access.

A realização desta análise revelou-se particularmente relevante no contexto das atividades desenvolvidas. Foi precisamente a partir de esta experiência prática que emergiu o tema do presente relatório de estágio, centrado na análise crítica do *benchmarking* enquanto ferramenta de apoio à melhoria de processos numa empresa de consultoria para a internacionalização.

3. Enquadramento na Literatura

Apresentando o estágio desenvolvido especial enfoque na realização de uma análise de *benchmarking*, tornou-se evidente a relevância deste instrumento para compreender o posicionamento da empresa e permitir um processo de melhoria contínua e implementação de melhores práticas em áreas transversais. O desenvolvimento desta análise levou-me a questionar de que forma deve ser efetivamente estruturada e desenvolvida para tirar o máximo proveito, tendo em consideração que a Market Access é uma empresa de consultoria com especial foco no conhecimento especializado. Assim, o capítulo da revisão da literatura pretende enquadrar o tema do *benchmarking*, os diferentes tipos, objetivos e benefícios em relação à área de empresas intensivas em conhecimento.

3.1. Empresas de Consultoria

As empresas de consultoria desempenham um papel central numa economia baseada no conhecimento, sendo simultaneamente influenciadas pelo conhecimento do mercado e contribuindo ativamente para a sua transformação (Creplet et al., 2001). O papel de uma consultora consiste, essencialmente, em apoiar organizações no alcance dos seus objetivos estratégicos, através da resolução de problemas específicos, da identificação e exploração de oportunidades e do desenvolvimento de conhecimento que contribua para a gestão e solução de desafios atuais, bem como para a preparação de projetos futuros (Cerruti et al., 2019).

Neste sentido, uma empresa de consultoria centra a sua atuação na prestação de serviços profissionais especializados, que surgem da necessidade de uma organização externa, pública ou privada, melhorar o seu desempenho, resolver problemas ou desenvolver abordagens mais eficientes para os processos internos. Assim, a consultora pode ser entendida como uma colaboradora na resolução de problemas organizacionais, assumindo uma posição de conhecimento especializado e privilegiado (Canato & Giangreco, 2011; Cerruti et al., 2019).

A atuação das empresas de consultoria pode abranger diversas áreas, incluindo gestão estratégica, gestão financeira, gestão de marketing e distribuição, gestão do conhecimento, bem como processos de transformação organizacional através de atividades como reestruturação, outsourcing, fusões e aquisições, entre outras (Cerruti et al., 2019).

Importa salientar que o papel das empresas de consultoria não se limita à simples transferência de conhecimento, mas envolve a adaptação contínua dos serviços e soluções às especificidades da indústria e às problemáticas concretas de cada cliente, oferecendo um acompanhamento abrangente ao longo de todo o processo (Canato & Giangreco, 2011). As empresas de consultoria mantêm um contato constante com organizações de diferentes setores e contextos, o que lhes permite expandir rapidamente o seu conhecimento sobre problemáticas e potenciais soluções. Assim, a experiência adquirida através da assistência a clientes anteriores contribui para o desenvolvimento contínuo da sua capacidade de diagnóstico e resolução de problemas, tornando a sua atuação mais eficiente, nomeadamente através da reutilização e adaptação de soluções previamente testadas (Canato & Giangreco, 2011; Creplet et al., 2001).

As empresas de consultoria podem ser classificadas como empresas intensivas em conhecimento (*Knowledge intensive firms – KIF*), nas quais o conhecimento constitui o principal ativo organizacional a ser capitalizado e transferido com vista à satisfação das necessidades dos clientes (Creplet et al., 2001). Adicionalmente, estas empresas enquadram-se também na categoria de *Knowledge intensive business services (KIBS)*. As KIBS correspondem a empresas especializadas no desenvolvimento e comercialização de serviços intensivos em conhecimento e *know-how* (Consoli & Elche-Hortelano, 2010), geralmente direcionados a outras empresas ou organizações, com o objetivo de responder às suas necessidades através de soluções personalizadas (Doloreux et al., 2025; Muller & Doloreux, 2009; Muller & Zenker, 2001; Siahtiri et al., 2020).

Entre as características principais das KIBS, destaca-se a forte dependência de conhecimento especializado, podendo estas atuar como fontes primárias de conhecimento e utilizar conhecimento especializado na prestação dos seus serviços, tendo como principais clientes outras empresas (Muller & Doloreux, 2009). Para oferecer soluções personalizadas, as KIBS operam com base em quatro capacidades essenciais: definição clara do problema, conceção e desenvolvimento de uma solução, implementação e acompanhamento, e suporte durante e após a implementação da solução (Siahtiri et al., 2020).

As KIBS atuam dentro de quatro categorias de acordo com as suas capacidades, gestão de conhecimento, produtização de serviços, gestão de processos e coordenação de relações. Dentro de estas quatro categorias é possível identificar diversas áreas de atuação como serviços de computação e tecnologia, serviços jurídicos e contabilísticos, consultoria

de gestão, estudos de mercado, serviços financeiros, publicidade, entre outros (Schlee et al., 2024).

Os desafios associados ao crescimento contínuo da economia e ao aumento da competitividade empresarial refletem-se de forma significativa no setor de atuação das KIBS, exigindo serviços cada vez mais especializados, complexos e adaptáveis. Para responder às necessidades de conhecimento dos seus clientes, estas empresas enfrentam intensa concorrência em diferentes áreas geográficas, bem como contextos regulamentares e culturais distintos, o que exige uma evolução constante do seu conhecimento e dos seus processos internos (Schlee et al., 2024). O conhecimento presente nas empresas de consultoria resulta não apenas da experiência acumulada em projetos anteriores, mas também da implementação de mecanismos que permitam a obtenção sistemática de informação e aprendizagem de diversas áreas (Canato & Giangreco, 2011).

O conhecimento assume diferentes formas dentro das organizações, sendo frequentemente distinguido entre conhecimento tácito ou experiencial e conhecimento explícito ou codificado. O conhecimento tácito encontra-se associado à experiência individual, competências práticas e capacidade de interpretação desenvolvida ao longo do tempo, sendo mais difícil de formalizar e transmitir. Por sua vez, o conhecimento explícito corresponde a conhecimento estruturado, documentado e passível de ser codificado e disseminado através de relatórios, procedimentos, bases de dados e metodologias formais (Fletcher & Harris, 2012; Petersen et al., 2001).

Embora tradicionalmente o conhecimento experiencial tenha sido entendido como predominantemente tácito e difícil de transferir, Petersen et al. (2001) argumentam que este pode ser parcialmente codificado, tornando-se mais objetivo, sistematizado e distribuível dentro da organização. Esta capacidade de transformar experiência acumulada em conhecimento organizacional estruturado assume particular relevância nas KIBS, dado que permite reutilizar aprendizagens anteriores, desenvolver metodologias internas e aumentar a eficiência na prestação de serviços.

Tanto o conhecimento tácito como o explícito podem ter origem em fontes internas e externas à organização. Internamente, o conhecimento pode resultar da experiência acumulada em projetos anteriores, da interação entre colaboradores e da aprendizagem organizacional desenvolvida ao longo do tempo. Externamente, pode ser obtido através do

contacto com clientes, parceiros, concorrentes ou mecanismos formais de recolha de informação sobre o mercado ou outras organizações (Ver [Anexo 2](#)) (Fletcher & Harris, 2012).

Neste sentido, as organizações podem aprender através da observação e estudo das atividades de outras organizações. Mecanismos de análise de concorrentes como o *benchmarking* podem assumir um papel relevante enquanto instrumentos de aprendizagem organizacional, permitindo não apenas comparar desempenho, mas também identificar, interpretar e incorporar práticas e conhecimentos provenientes de outras organizações (Camp, 2006).

Neste contexto em que o conhecimento desempenha um papel fundamental como recurso estratégico de empresas de consultoria, inseridas na categoria de KIBS, torna-se essencial compreender de que forma estas organizações podem estruturar mecanismos eficientes de aprendizagem organizacional e melhoria contínua. A necessidade de acompanhar práticas emergentes e identificar mecanismos e soluções eficientes ressalta a importância de implementar instrumentos que permitam recolher, analisar e adaptar conhecimento externo.

3.2. Análise de Concorrentes

A compreensão do ambiente competitivo permite às empresas identificar oportunidades e ameaças, interpretar tendências do setor e desenvolver estratégias capazes de reforçar o seu posicionamento e competitividade. Assim, a análise de concorrentes pode ser entendida como um processo sistemático de recolha, interpretação e utilização de informação relativa às organizações rivais, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão estratégica e melhorar o desempenho organizacional (Hatzijordanou et al., 2019; Zahra & Chaples, 1993).

Zahra and Chaples (1993) definem a análise de concorrentes como o processo através do qual a organização procura compreender a indústria onde opera, identificar os seus concorrentes, avaliar as suas forças e fraquezas e antecipar potenciais ações estratégicas. Esta abordagem integra atividades de inteligência competitiva, envolvendo não apenas a recolha de informação, mas também a sua interpretação e utilização estratégica no processo de gestão.

Para além da construção de estratégias competitivas, esta análise promove aprendizagem organizacional, inspiração através da observação de práticas externas e legitimação de decisões internas (Hatzijordanou et al., 2019; Zahra & Chaples, 1993). Particularmente em empresas intensivas em conhecimento, a análise de concorrentes pode assumir um papel relevante enquanto mecanismo de obtenção de informação sobre tendências do setor, modelos de atuação, posicionamento e práticas organizacionais.

De forma geral, a análise de concorrentes envolve várias etapas fundamentais. A primeira corresponde à identificação dos concorrentes relevantes, seguindo-se a recolha de informação, a análise e interpretação dos dados obtidos e, posteriormente, a utilização estratégica da informação recolhida (Hatzijordanou et al., 2019; Zahra & Chaples, 1993). Embora estas etapas possam variar em profundidade e complexidade consoante o objetivo da análise, a literatura demonstra consenso relativamente à necessidade de uma abordagem estruturada e contínua.

A identificação de concorrentes representa uma das fases mais importantes e complexas do processo. Clark et al. (1999) e Wu e Olk (2014) salientam que o reconhecimento adequado dos rivais influencia diretamente a capacidade da organização para interpretar ameaças competitivas e identificar oportunidades estratégicas. Contudo, a definição de concorrentes nem sempre é evidente, particularmente em contextos de elevada complexidade e inovação, como acontece em empresas de serviços e KIBS.

A literatura apresenta diferentes perspetivas para a identificação de rivais. Hatzijordanou et al. (2019) identificam quatro abordagens principais: baseada na indústria, na procura, na oferta ou na perceção dos gestores.

A perspetiva baseada na oferta considera concorrentes as organizações que apresentam semelhanças ao nível dos recursos, tecnologias, produtos ou estratégias utilizadas. Já a perspetiva baseada na procura centra-se na visão dos consumidores, considerando concorrentes as organizações cujos produtos ou serviços satisfazem necessidades semelhantes ou são percecionados como substitutos pelos clientes (Bergen & Peteraf, 2002). Esta distinção revela-se particularmente relevante em setores de serviços, onde organizações de diferentes indústrias podem competir pela satisfação da mesma necessidade do cliente.

Neste sentido, Bergen e Peteraf (2002) propõem uma abordagem mais abrangente para a identificação de concorrentes, considerando simultaneamente a similaridade de recursos e a coincidência de mercado. Os autores distinguem três tipos principais de concorrentes: concorrentes diretos, que possuem recursos semelhantes e satisfazem as mesmas necessidades; concorrentes indiretos, que satisfazem as necessidades semelhantes através de recursos ou soluções distintas; e concorrentes potenciais, que apresentam recursos semelhantes, mas atuam atualmente em mercados diferentes.

A identificação de concorrentes pode ainda ser influenciada pelas percepções cognitivas dos gestores, já que tendem a construir modelos mentais mais simplificados da concorrência, selecionando um número limitado de organizações como referência competitiva (Porac & Thomas, 1990). Consequentemente, a análise pode tornar-se enviesada e ignorar ameaças relevantes provenientes de organizações menos visíveis ou de setores distintos. Este fenómeno assume particular relevância em contextos internacionais e de elevada incerteza, nos quais a identificação de concorrentes estrangeiros ou indiretos se torna mais complexa (Yu et al., 2016).

Após a identificação de concorrentes, segue-se a recolha e análise de informação, que requer uma análise aprofundada dos concorrentes exige grandes quantidades de informação, muitas vezes difíceis de obter. Brock (1984) identifica precisamente a escassez de informação relevante como uma das principais limitações deste tipo de análise, especialmente em setores onde os processos internos e metodologias organizacionais possuem carácter estratégico e confidencial.

A literatura distingue geralmente entre fontes primárias e secundárias de informação. Entre as fontes secundárias encontram-se relatórios, bases de dados, websites institucionais, materiais promocionais, notícias, documentos governamentais e publicações empresariais (Bernhardt, 1994; Brock, 1984). Com o desenvolvimento da Internet e das tecnologias digitais, o acesso à informação pública sobre organizações tornou-se mais amplo e imediato, no entanto, estas fontes tendem a fornecer informação predominantemente superficial e institucional.

Por outro lado, as fontes primárias, baseadas no contacto direto com clientes, fornecedores, parceiros, especialistas ou colaboradores permitem obter informação mais rica e aprofundada (Bernhardt, 1994). No entanto, o acesso a este tipo de informação pode

revelar-se difícil, sobretudo em contextos de elevada concorrência e proteção de conhecimento estratégico.

Relativamente ao tipo de informação recolhida, diversos autores defendem a importância de incorporar dados quantitativos e qualitativos. Enquanto dados quantitativos como vendas, quota de mercado, custos ou indicadores de desempenho permitem uma comparação objetiva, a informação qualitativa relativa à cultura organizacional, posicionamento estratégico, liderança, capacidade de inovação ou práticas de gestão pode revelar-se igualmente relevante (Creplet et al., 2001; Garengo, 2019). Em empresas intensivas em conhecimento, esta dimensão qualitativa assume particular importância, dado que muitos dos elementos diferenciadores se encontram associados a competências organizacionais, processos de aprendizagem e formas de gestão do conhecimento difíceis de quantificar (Canato & Giangreco, 2011; Muller & Doloreux, 2009).

Neste contexto, a análise de concorrentes pode assumir diferentes metodologias e profundidades de análise, dependendo dos objetivos organizacionais. Entre os diversos métodos utilizados destaca-se o *benchmarking*, entendido como uma abordagem estruturada de comparação e aprendizagem a partir de práticas, processos e desempenhos de outras organizações (Hatzijordanou et al., 2019). Assim, o *benchmarking* surge como um instrumento particularmente relevante em empresas intensivas em conhecimento, permitindo transformar informação competitiva em aprendizagem organizacional e oportunidades de melhoria contínua.

3.3. *Benchmarking*

O conceito de *benchmarking* tem sido bastante abordado na literatura como um instrumento útil para a comparação e implementação de boas práticas nas organizações. Embora exista uma base comum quanto à sua definição, diversos autores enfatizam especificidades distintas no processo (Dodd et al., 2023).

O objetivo central do *benchmarking* não é imitar diretamente as práticas dos concorrentes, mas identificar, compreender e adaptar à realidade da organização práticas produtivas e fatores que justifiquem o bom desempenho das organizações em análise. Assim, o processo permite que os gestores comparem o desempenho geral da organização e de funções específicas com o desempenho de outras organizações (Camp, 2006; Garengo, 2019; Horváthová et al., 2021).

O *benchmarking* pode ser visto como um processo contínuo e estruturado, baseado na procura das melhores práticas com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, através da comparação de produtos, processos e serviços de organizações referentes em eficiência e produtividade (Barber, 2004; Bhutta & Huq, 1999; Camp, 2006; Horváthová et al., 2021; Kulmala, 1999, cit. em Kyrö, 2003; Stevenson, 1996, cit. em Lankford, 2022; Planning, 1992, cit. em Lema & Price, 1995; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010). No entanto, o facto de as organizações identificadas como objeto de *benchmarking* serem ou não referenciais na indústria deixa de ser um aspeto relevantes para alguns autores, que se focam sobretudo na importância da comparação das boas práticas (Kulmala, 1999 cit. em Kyrö, 2003; Thamhain, 1991 cit. em Lema & Price, 1995).

Partindo desta ideia central, o *benchmarking* pode ser considerado também como uma ferramenta de aprendizagem organizacional, funcionando como um instrumento para compreender como outras organizações implementam as boas práticas identificadas, indo além de uma simples comparação (Ahmed e Rafiq, 1998 cit. em Kyrö, 2003). Embora menos comum, o *benchmarking* pode igualmente ser utilizado para identificar fraquezas em organizações concorrentes onde a nossa apresenta melhor desempenho, transformando esta vantagem em diferencial competitivo no mercado (Stapenhurst, 2009).

O *benchmarking* apresenta diversos elementos centrais inerentes à sua definição. Em primeiro lugar, destaca-se o seu carácter contínuo, pois deve ser realizado repetidamente para permanecer eficaz e permitir acompanhar a evolução das boas práticas num contexto dinâmico. O segundo elemento fundamental é a medição, uma vez que o *benchmarking* implica avaliar e comparar, o que pode ser feito de duas maneiras. A primeira, e mais importante, é a vertente qualitativa, através da qual se identificam e descrevem oportunidades de melhoria mediante a compreensão das práticas a alterar e das que se pretende adotar. A segunda é a vertente quantitativa, que permite medir a diferença entre o desempenho atual o observado nas práticas de referência, oferecendo uma perceção clara do impacto e magnitude das mudanças. Destaca-se ainda que o *benchmarking* pode ser aplicado a qualquer dimensão do negócio, desde produtos até processos e métodos de implementação, e que a escolha das organizações de referência é um ponto crítico na análise, especialmente porque as melhores práticas podem encontrar-se fora do setor inicialmente em análise (Camp, 2006; Boxwell, 1994, cit. em Lankford, 2022; Stapenhurst, 2009).

A realização de uma análise de *benchmarking* pode gerar múltiplos benefícios organizacionais, ao permitir implementar melhorias de forma mais rápida e eficiente, omitindo fases de tentativa e erro e adaptando diretamente à realidade da organização soluções comprovadamente eficazes (Barber, 2004; Boxwell, 1994, cit. em Lankford, 2022; Stapenhurst, 2009). Paralelamente, a incorporação de novas ideias oriundas de outras indústrias pode estimular a motivação e promover abertura à mudança dentro das equipas de trabalho (Passos & Haddad, 2013). Além disso, possibilita a identificação de avanços tecnológicos, que de outra forma, poderiam demorar a surgir no próprio setor (Camp, 2006; Wah Fong et al., 1998).

Assim, o *benchmarking* visa a identificação de boas práticas através da análise de produtos, métodos, processos e dos seus modos de implementação, permitindo aumentar o desempenho e competitividade da organizacional.

3.3.1. Etapas do Processo de *Benchmarking*

A estruturação de uma análise de *benchmarking* deve ter em consideração vários elementos fundamentais. Antes de avançar efetivamente para a identificação de organismos e praticas em estudo é de suma importância conhecer o funcionamento interno e capacidades da organização. Um bom conhecimento das capacidades internas permite perceber o que outras organizações analisariam no caso de realizarem um estudo como este e que aspetos do processo são considerados fortes e motivo de vantagem competitiva e que outros devem ser modificados e melhorados. Após esta análise inicial das próprias capacidades é essencial identificar líderes de indústria e concorrentes de modo a identificar fraquezas e fortalezas que permitam perceber que elementos da própria organização são um diferencial no mercado e que práticas podem ser implementadas para melhorar o desempenho. De seguida, o objetivo é identificar áreas em que as organizações em análise são competitivas e os processos e práticas que estão por trás deste desempenho superior, adaptando-as, se possível, à realidade da organização, permitindo um aumento de competitividade e desempenho organizacional (Camp, 2006; Stevenson, 1996, cit. em Lankford, 2022; Stapenhurst, 2009).

Tendo em conta os objetivos gerais de uma análise de *benchmarking* de conhecer os próprios processos internos, identificar organizações fortes e práticas de sucesso para ganhar competitividade, diversos autores propõem diferentes etapas a seguir no processo. Estes diversos modelos tendem a estar baseados numa lógica alinhada com o proposto pelo *Deming*

cycle (*Plan, Do, Check, Act*), seguindo um processo contínuo de melhoria estruturado pelo planejamento da análise de *benchmarking* (*Plan*), recolha de dados (*Do*), análise e interpretação da informação (*Check*) e implementação de melhorias (*Act*) (Ver [Anexo 3](#)) (Garengo, 2019).

Seguindo esta lógica, diversos modelos apresentam uma primeira etapa baseada na preparação interna, que começa com a identificação da necessidade de uma análise de *benchmarking*, para isso é necessário desenvolver um estudo interno de forma a identificar áreas de melhoria e estimar os custos desta falta de eficiência nos processos identificados. De seguida, deve ser desenvolvido um plano que defina a dimensão do estudo, os objetivos e os elementos da equipa designados para a sua elaboração, bem como os recursos financeiros e operacionais destinados ao projeto (Stapenhurst, 2009).

A dimensão do estudo pode ser determinada identificando que elementos serão objeto do *benchmarking*, os produtos e serviços da empresa, áreas funcionais, processos e procedimentos ou algum aspeto em específico identificado na análise interna. De igual forma, deve ser tido em consideração a cobertura geográfica desejada, a metodologia aplicada para a recolção de dados, bem como se a análise incidirá apenas em organizações da mesma indústria ou se organizações competitivas de outras indústrias também serão objeto de estudo (Camp, 2006; Watson, 1993, cit. em Lema & Price, 1995; Stapenhurst, 2009).

De seguida, surge a fase de análise, onde se pretende recolher a informação determinada no passo anterior como importante e uma extensiva compreensão do modo de funcionamento das práticas dos organismos selecionados (Camp, 2006; Watson, 1993, cit. em Lema & Price, 1995; Stapenhurst, 2009). Nesta fase, é essencial identificar *gaps* de desempenho e perceber de que modo os processos e práticas internas permitem que essas organizações tenham maior eficiência e competitividade. Tendo percebido este aspeto, é ainda importante compreender de que forma estes processos poderiam ser implementados e adaptados à realidade da organização e não fazer uma simples cópia, pois poderia resultar na implementação de elementos não adequados ou benéficos para o caso da nossa organização (Camp, 2006). Por último, Stapenhurst (2009) ainda destaca que deve ser desenvolvido um relatório ou qualquer outro método de síntese da informação considerado adequado ao contexto específico para uma melhor perceção e posterior transmissão dos resultados à gestão e áreas interessadas e salienta que esta fase pode resultar em uma reorganização imediata de processos internos, até à estruturação de novos estudos para uma melhor perceção e forma de implementar melhorias.

Na fase seguinte, a informação adquirida deve ser explorada de forma a implementar melhorias na organização. Este processo pode assumir várias formas, desde uma reorganização imediata de processos internos, através do desenvolvimento, execução e monitoramento de planos de ação para a implementação de melhoria e reforço da competitividade (Anand & Kodali, 2008), até à estruturação de novos estudos para uma melhor perceção e forma de implementar melhorias (Stapenhurst, 2009). No entanto, Camp (2006) sugere que a posta em prática das melhorias seja dividida em duas fases diferentes, uma para o planeamento da integração e outra para ação. Na fase de integração, aponta que com base na análise dos dados, devem ser estabelecidas metas operacionais a atingir através da implementação de melhorias e novos processos identificados. Após uma cuidadosa análise, os resultados do *benchmarking* são partilhados com os elementos da organização e desenvolvidos planos de ação que servirão de guia para mudanças e posteriores avaliações de efetividade. Estreitamente relacionada com esta fase, surge a de ação, na qual devem ser postas em prática mudanças e ações específicas, bem como avaliações periódicas para confirmar o progresso e atualizações das práticas para manter a sua eficiência.

Por último, Camp (2006) ainda propõe uma fase de maturidade, sendo atingida quando as boas práticas e processos identificados são implementados em todas as áreas da organização, permitindo um aumento de eficiência e competitividade. Uma implementação integra de análises de *benchmarking* e contínua procura pelas melhores prática em todos os níveis da organização também é um claro indicador desta fase de maturidade. Mais do que uma fase de com passos a realizar, funciona de forma orientadora para perceber se as alterações implementadas na organização estão a ter o efeito desejado.

De uma forma mais extensiva, através de uma análise comparativa aos modelos existentes de *benchmarking*, Anand e Kodali (2008) desenvolveram um modelo abrangente compilatório das fases e passos mais utilizados na literatura e considerados como boas práticas na realização de uma análise de *benchmarking*. O modelo desenvolvido consta de 12 fases e 54 passos, iniciando com a formação da equipa responsável pelo *benchmarking*, identificação do tema de *benchmarking*, definindo os objetivos e processos a analisar, validação pelo cliente da proposta de *benchmarking* a realizar e posterior validação da gestão de forma a garantir a disponibilidade de recursos e alinhamento com os objetivos e necessidades da organização. De seguida, encontramos uma fase de autoanálise, que visa analisar os processos internos e desenvolver uma base de comparação para as análises seguintes. A sexta e sétima

fase, são a seleção de parceiros, quer isto dizer, as organizações que serão sujeitos do estudo e atividades de *pré-benchmarking*, como definição de métricas a utilizar e redução da lista de organizações a analisar. As etapas finais correspondem à efetiva análise de *benchmarking*, identificação de lacunas de desempenho, permitindo distinguir oportunidades e pontos de melhoria, desenvolvimento de planos de ação para a integração das boas práticas identificadas, a implementação das mesmas e, por último, o desenvolvimento de mecanismos de revisão e melhoria contínua.

Assim sendo, o modelo resultante apresenta uma abordagem que passa desde o planeamento e alinhamento estratégico da análise de *benchmarking* até uma adaptação de práticas e monitorização contínua de resultados. Embora muito mais extenso que os modelos anteriormente identificados, este modelo pode funcionar como guia, permitindo ter uma visão mais abrangente dos elementos a ter em consideração e passos a seguir na realização de uma análise de *benchmarking*.

Embora cada autor apresentado descreva um modelo de *benchmarking* com especificidade próprias quanto às fases e passos a tomar, todos convergem em aspetos fundamentais. Primeiramente, apontam como ponto de partida a identificação dos objetivos e foco da análise de *benchmarking*. Além disso, ainda que enquadradas em fases distintas, destaca-se a necessidade de haver uma recolha, análise e interpretação de dados, elemento central do estudo para identificar gaps de desempenho, boas práticas internas e das organizações analisadas, bem como para estruturar e implementar recomendações e melhorias. Também é reforçada a ideia de que o *benchmarking* deve ser um processo contínuo para que ditas melhorias sejam significativas e continuem à par da realidade da indústria.

3.3.2. Tipos de *Benchmarking*

Os tipos de *benchmarking* são comumente classificados em duas categorias principais: a primeira diz respeito ao objeto da análise e a segunda à entidade com a qual a comparação é realizada (Garengo, 2019; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010).

Na primeira categoria encontram-se o *performance benchmarking*, *process benchmarking*, *strategic benchmarking* (Garengo, 2019; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010; Wah Fong et al., 1998), *practice benchmarking* (Garengo, 2019) e *product benchmarking* (Passos & Haddad, 2013).

O *performance benchmarking* refere-se à comparação de indicadores de desempenho com o objetivo de avaliar a eficiência e produtividade em relação a outras organizações ou entre unidades da mesma organização, focando-se em métricas quantitativas de forma a identificar processos centrais passíveis de melhoria (Horváthová et al., 2021; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010). Este tipo de *benchmarking* pode ser considerado um ponto de partida para análises mais aprofundadas, uma vez que permite identificar diferenças de desempenho e produtividade, mas não as causas subjacentes a esses resultados nem as formas de as resolver, não promovendo, por si só, uma efetiva aprendizagem organizacional ou alteração de processos menos eficientes (Garengo, 2019).

Relativamente ao *process benchmarking*, este incide sobre a análise dos métodos e processos implementados pelas organizações para alcançar um desempenho superior, permitindo uma identificação mais aprofundada de práticas eficientes a adotar e uma melhor compreensão de como os resultados são efetivamente obtidos (Dodd et al., 2023; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010; Wah Fong et al., 1998). Contudo, este tipo de *benchmarking* exige um maior investimento de recursos temporais e financeiros, pelo que tende a ser menos implementado (Dodd et al., 2023).

O *strategic benchmarking* implica a comparação de estratégias organizacionais associadas a investimentos, recursos e mercados com aquelas adotadas por empresas e organizações reconhecidas como líderes nas suas respetivas áreas de atuação (Barber, 2004; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010).

O *practice benchmarking* contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre as práticas internas da organização e aquelas implementadas por organizações com desempenho superior, permitindo a identificação de práticas eficientes aplicáveis a processos de unidades organizacionais específicas, a processos transversais a várias áreas funcionais ou mesmo a nível organizacional (Garengo, 2019). Por fim, nesta primeira categoria, o *product benchmarking* baseia-se na análise de produtos e, quando necessário, na engenharia reversa, através da sua desmontagem, com o objetivo de compreender o respetivo funcionamento e as inovações tecnológicas incorporadas (Passos & Haddad, 2013).

No que respeita à segunda categoria, relacionada com a entidade em relação à qual a comparação é efetuada, distinguem-se o *internal*, *competitive*, *functional* e *generic benchmarking* (Camp, 2006; Garengo, 2019; Lema & Price, 1995; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010). O

internal benchmarking incide sobre comparações internas de desempenho, isto é, entre diferentes unidades, divisões, filiais ou equipes da mesma organização (Garengo, 2019; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010), com o objetivo de desenvolver sinergias ou melhorar áreas específicas. Este tipo de *benchmarking* permite um acesso mais facilitado à informação e, conseqüentemente, a realização de análises com maior nível de detalhe (Garengo, 2019).

O *competitive benchmarking* baseia-se na comparação com concorrentes da mesma indústria considerados os melhores no setor ou com desempenho superior, permitindo avaliar o posicionamento da organização em termos de desempenho, práticas, estratégias ou produtos (Garengo, 2019; Lema & Price, 1995; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010). No entanto, pode ser limitado pela necessidade de manter determinadas informações confidenciais, de forma a proteger a vantagem competitiva da organização (Garengo, 2019).

Por sua vez, o *functional benchmarking* centra-se na comparação de funções específicas, como a gestão de recursos humanos ou a gestão da produção, com organizações líderes nessas áreas, independentemente do setor de atividade em que operam (Garengo, 2019; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010).

Por último, o *generic benchmarking* consiste na identificação de processos e práticas eficazes em diferentes empresas líderes, sem considerar os respectivos setores de atuação (Camp, 2006; Garengo, 2019; Passos & Haddad, 2013; Tang, 2010). Este tipo de *benchmarking* exige uma análise inicial mais complexa, de forma a identificar semelhanças relevantes entre modelos de negócio que permitam selecionar as organizações a serem objeto de estudo (Garengo, 2019).

Em síntese, o *benchmarking* pode assumir múltiplas formas tendo em conta o objeto da análise e a entidade com a qual se estabelece a comparação. Estas diversas tipologias refletem a flexibilidade do *benchmarking* como ferramenta de gestão, bem como a necessidade de definir clara e rigorosamente o seu enquadramento e objetivo. A seleção do tipo de *benchmarking* a implementar deve estar alinhada com os objetivos organizacionais identificados, os recursos existentes e que podem ser alocados à análise e a informação disponível.

Assim, revela-se fundamental a definição previa do objeto, tipo de comparação e propósito, pois a falta de clara definição pode condicionar o nível de aprofundamento da

análise e, conseqüentemente, os contributos para a organização e a aprendizagem organizacional intencionada.

3.4. *Benchmarking* em Empresas de Serviços e KIBS

3.4.1. Definição de Critérios de *Benchmarking*

De forma a desenvolver uma análise de *benchmarking* bem estruturada é indispensável definir adequadamente os critérios que guiarão e delimitarão a análise, garantindo a validade e utilidade das conclusões retiradas (Augusto et al., 2008). O processo de *benchmarking* está baseado na definição de objetivos a atingir em relação a determinada prática ou produto, visando melhorar algum aspeto em específico definido. Neste sentido, a definição de métricas e indicadores surge como um elemento central da fase de planeamento, devendo estar em concordância com os objetivos estratégicos da organização e com as áreas e processos identificados como prioritários para melhoria (Anand & Kodali, 2008; Camp, 2006).

No entanto, a definição de critérios torna-se substancialmente complexa no caso de empresas de serviços intensivos em conhecimento, associado à intangibilidade dos seus serviços, personalização de soluções e importância do capital humano no desenvolvimento, retenção e transmissão de conhecimento (Muller & Doloreux, 2009). Ao contrário de análises de *benchmarking* em organizações tradicionais ou no caso de produtos físicos em que podem ser definidos critérios mais frequentemente mensuráveis como atributos técnicos, características funcionais e indicadores de eficiência e rendimento (Horváthová et al., 2021; Passos & Haddad, 2013), no caso de empresas de consultoria e outras KIBS, os seus serviços resultam na aplicação de conhecimento para a resolução de problemáticas específicas dos seus clientes, através de assessoria e soluções personalizadas, muito mais dificilmente mensurável (Creplet et al., 2001; Doloreux et al., 2025; Muller & Doloreux, 2009; Siahtiri et al., 2020).

No contexto das KIBS, onde o valor resulta da aplicação e transferência de *know-how*, os critérios de comparação tendem a incidir menos sobre métricas quantitativas e mais sobre dimensões qualitativas (Creplet et al., 2001; Muller & Doloreux, 2009), destacando aspetos como proposta de valor, posicionamento estratégico, amplitude e especialização do portfólio de serviços, métodos de relacionamento com clientes e parceiros, presença digital e metodologias de criação e transferência de conhecimento.

Como apontado anteriormente, uma análise de *benchmarking* pode assumir uma vertente quantitativa ou qualitativa, esta última associada principalmente a tipos de *benchmarking* de processos e práticas (Bhutta & Huq, 1999; Garengo, 2019), sendo particularmente relevante em contextos de intangibilidade de serviços e resultados. O *practice benchmarking* permite identificar e analisar como organizações estruturam os seus processos e estratégias organizacionais, mesmo quando não é possível obter informações sobre indicadores financeiros ou de desempenho (Garengo, 2019). O *practice benchmarking* pode assumir um papel central no caso de empresas de consultoria, devendo dar prioridade a critérios de dimensões observáveis e comparáveis. Além disso, os critérios e metodologias definidas devem ter como objetivo final levar a um processo de tomada de decisão e resolução das problemática identificadas na organização (Augusto et al., 2008).

Assim sendo, no contexto de empresas de serviços intensivos em conhecimento, os critérios a definir para a realização de uma análise de *benchmarking* devem estar orientados para dimensões mais estratégica e relacionais, exigindo uma abordagem mais qualitativa e interpretativa.

3.4.2. Limitações do *Benchmarking*

O *benchmarking* surge como um instrumento de identificação de boas praticas, melhoria contínua e aprendizagem organizacional (Camp, 2006; Horváthová et al., 2021; Stapenhurst, 2009). No entanto, a sua aplicação apresenta algumas limitações, particularmente no caso de empresas de serviços intensivos em conhecimento, associado à natureza intangível dos seu serviços e processos.

Embora o *benchmarking* permita identificar boas práticas e aspetos a melhorar no desenvolvimento de um produto ou serviço, é importante ter em consideração que este não analisa diretamente as verdadeiras necessidades dos clientes, não garantindo, por si só, o alinhamento com as expetativas do mercado. Caso o produto ou serviço esteja desajustado às necessidades do mercado, melhorias nos processos internos revelar-se-ão insuficientes para aumentar o desempenho e a competitividade. Assim, o *benchmarking* deve ser complementado com outros mecanismos de análise que permitam promover melhorias tecnicamente eficazes e estrategicamente relevantes (Bhutta & Huq, 1999).

Outro elemento a destacar é a importância de envolver os colaboradores da organização no processo de *benchmarking*, de forma a assegurar uma compressão abrangente

das práticas e melhorias identificadas, bem como da forma como estas podem ser adequadas e implementadas internamente. A exclusão dos colaboradores pode comprometer a qualidade de análise e dificultar a posterior implementação de práticas identificadas (Bhutta & Huq, 1999).

De igual forma, o *benchmarking* não deve ser encarado como uma análise pontual, mas sim como um processo contínuo de aprendizagem e melhoria, potenciando o seu impacto e garantindo consistência no desenvolvimento e aperfeiçoamento das práticas organizacionais (Camp, 2006; Stapenhurst, 2009).

Ainda, parte significativa da literatura existente sobre *benchmarking* tende a adotar uma abordagem predominantemente técnica, com ênfase na quantificação dos resultados operacionais e do desempenho dos colaboradores (Hong et al., 2012). Embora esta abordagem contribua para a objetividade da análise, pode revelar-se insuficiente em contextos de elevada intangibilidade, como é o caso das KIBS, onde dimensões como a cultura organizacional, os processos de aprendizagem e os mecanismos de criação de conhecimento assumem particular relevância, mas são difíceis de quantificar.

No contexto das KIBS, uma das principais limitações assenta na dificuldade de acesso à informação detalhada sobre processos internos e metodologias das organizações concorrentes. A proteção do conhecimento estratégico e de práticas diferenciadoras pode restringir a disponibilidade de dados comparáveis, especialmente em casos de *competitive benchmarking* (Garengo, 2019). Esta dificuldade é ainda mais acentuada no caso das KIBS, onde o conhecimento constitui o principal ativo organizacional e fonte de vantagem competitiva (Creplet et al., 2001; Muller & Zenker, 2001). Consequentemente, a análise tende a basear-se em informação pública, comunicação institucional e perceções externas de fácil acesso, o que pode comprometer a profundidade da análise.

Quando não existe informação pública suficiente, pode ser considerada a celebração de acordos de partilha de informação com outras organizações. Contudo, este processo é moroso e exige um elevado nível de confiança entre as partes, podendo implicar a partilha recíproca de dados sensíveis e, consequentemente, colocar em risco informação estratégica da organização (Alderman & Murray, 2025).

Por último, uma análise de *benchmarking* não deve limitar-se à recolha e análise de informação, devendo culminar no desenvolvimento de planos de ação, na implementação de

estratégias de melhoria e na subsequente monitorização dos progressos atingidos (Bhutta & Huq, 1999).

Em síntese, as limitações do *benchmarking* não se circunscrevem a dimensões técnicas e informacionais, abrangendo igualmente fatores culturais e organizacionais. A eficácia de uma análise de *benchmarking* dependerá não apenas da qualidade dos dados recolhidos, mas também do seu alinhamento com a estratégia organizacional, do envolvimento dos colaboradores e da implementação efetiva das melhorias identificadas.

4. Reflexão Crítica das Atividades Desenvolvidas no Âmbito da Literatura

O presente capítulo tem como objetivo desenvolver uma análise crítica das atividades realizadas durante o estágio curricular na Market Access, com especial enfoque na elaboração de uma análise de *benchmarking* de concorrentes. Pretende-se compreender de que forma o processo implementado na prática se aproxima das recomendações e boas práticas identificadas na literatura sobre *benchmarking*, particularmente no contexto de empresas intensivas em conhecimento e prestadoras de serviços de consultoria.

Para responder a este objetivo, será adotada uma metodologia qualitativa. Este tipo de metodologia procura compreender e interpretar fenómenos inseridos no seu contexto real, permitindo uma análise aprofundada de processos, práticas organizacionais e experiências específicas (McMullin, 2023). Este tipo de abordagem revela-se particularmente adequado ao presente relatório, uma vez que o foco da investigação não se centra na medição estatística de resultados, mas sim na compreensão do modo como uma análise de *benchmarking* é desenvolvida numa empresa de consultoria e de que forma esta se articula como os contributos teóricos existentes.

O desenho da investigação adotado corresponde a um estudo de caso, centrado na análise aprofundada de uma análise de *benchmarking* de concorrentes desenvolvida pela Market Access. Os estudos de caso caracterizam-se pela análise detalhada de um fenómeno contemporâneo inserido num contexto organizacional específico, permitindo combinar diferentes métodos e fontes de recolha de informação para obter uma compreensão mais completa do objeto de estudo (Yin, 2018). Neste contexto, o *benchmarking* realizado durante o estágio constitui o caso em análise, sendo estudado à luz da literatura sobre *benchmarking*, aprendizagem organizacional, análise de concorrentes e empresas intensivas em conhecimento.

A recolha de dados será sustentada pela conjugação de informação primária e secundária. No que diz respeito aos dados primários, estes resultam principalmente da observação participante desenvolvida ao longo do estágio curricular, permitindo um contacto direto com os processos, atividades e práticas implementadas na Market Access. Adicionalmente, desenvolveu-se uma entrevista semiestruturada à gestora da área de *Knowledge* da empresa, geralmente encarregue pelo planeamento e controlo das análises de

benchmarking desenvolvidas na Market Access. A utilização de entrevistas semiestruturadas permite obter informação mais aprofundada sobre os métodos utilizados, dificuldades encontradas e critérios considerados relevantes durante o processo de *benchmarking*, conciliando uma estrutura orientadora com a flexibilidade necessária para explorar aspetos emergentes durante a entrevista (Adams, 2015).

Relativamente aos dados secundários, serão utilizados documentos internos desenvolvidos no âmbito do estágio, bases de dados construídas durante a análise de *benchmarking*, materiais institucionais da empresa e informação pública recolhida sobre os concorrentes analisados. A utilização de diferentes fontes de informação permite reforçar a profundidade e consistência da análise, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo (Garengo, 2019; Stapenhurst, 2009)

Assim, a análise crítica será desenvolvida através da comparação entre o *benchmarking* realizado na Market Access e os principais contributos identificados na literatura, nomeadamente em relação às fases do processo, critérios de análise utilizados, recolha e tratamento da informação, limitações encontradas e capacidade de gerar aprendizagem organizacional e melhoria contínua.

4.1 Análise de Concorrentes

Após a revisão da literatura apresentada na secção anterior, tornou-se evidente a importância do acesso, sistematização e desenvolvimento de informação para empresas intensivas em conhecimento, como é o caso das consultoras. Neste tipo de organizações, o conhecimento constitui simultaneamente o principal recurso e o principal produto, sendo essencial para sustentar a criação de valor, a diferenciação competitiva e o apoio à tomada de decisão estratégica (Canato & Giangreco, 2011; Muller & Doloreux, 2009).

Como mencionado anteriormente, a Market Access enquadra-se no setor da consultoria, prestando serviços especializados no apoio à internacionalização e ao desenvolvimento de negócios em mercados externos. Enquanto empresa de consultoria, assume um papel central na criação de conhecimento especializado e adaptação de soluções às necessidades específicas de cada cliente, setor e mercado (Canato & Giangreco, 2011). Simultaneamente, o seu conhecimento interno, bem como as suas atividades e serviços, são fortemente influenciados pela interação contínua com o mercado e pelo contacto com outras empresas, quer sejam clientes, quer concorrentes (Creplet et al., 2001). Esta interação

constante com diferentes *stakeholders* e contextos de mercado potencia a sua capacidade de aprendizagem, contribuindo para a evolução do seu conhecimento interno e para o ajustamento contínuo das suas práticas e oferta de serviços.

Neste contexto, surge o desenvolvimento de uma análise de concorrentes como instrumento relevante para apoiar a compreensão do posicionamento da Market Access no setor da consultoria para a internacionalização. Tal como evidenciado na literatura, a análise de concorrentes implica um processo estruturado de identificação dos principais concorrentes, recolha de informação e posterior análise comparativa dos dados obtidos (Hatzijordanou et al., 2019; Zahra & Chaples, 1993). Durante o estágio curricular, foi possível verificar que a abordagem implementada pela Market Access se encontra alinhada com esta lógica, tendo a análise sido desenvolvida através de diferentes etapas sequenciais.

Como mencionado na entrevista à Gestora de *Knowledge* da Market Access (Ver [Anexo 5](#)), as análises de concorrentes desenvolvidas na Market Access iniciam através de uma primeira identificação e caracterização geral dos concorrentes, seguida de uma seleção de concorrentes a analisar mais aprofundadamente.

Assim, em relação ao caso em estudo, numa primeira fase, procedeu-se ao mapeamento e identificação de empresas concorrentes a atuar na área da consultoria para a internacionalização. Posteriormente, realizou-se a recolha e sistematização de informação relativa às organizações selecionadas e, por último, a informação recolhida foi organizada e analisada através de uma lógica de *benchmarking*.

4.1.1. Identificação e Seleção de Concorrentes

A identificação e seleção dos concorrentes analisados constituiu uma das etapas iniciais da análise de concorrentes desenvolvida durante o estágio curricular. Tal como referido por Hatzijordanou et al. (2019), a identificação de rivais representa uma fase fundamental da análise de concorrentes, uma vez que condiciona a relevância e utilidades das comparações posteriormente realizadas. Neste contexto, a seleção das empresas analisadas pela Market Access baseou-se em critérios associados tanto à perspetiva da oferta como da procura, conforme as abordagens identificadas por Clark et al. (1999) e Bergen and Peteraf (2002).

Do ponto de vista da oferta, foram privilegiadas organizações com áreas de atuação semelhantes à Market Access, nomeadamente ao nível dos serviços prestados, como estudos de mercado, apoio à internacionalização, prospeção comercial e desenvolvimento de estratégias de expansão internacional. A análise procurou, assim, identificar empresas com recursos, competências e propostas de valor comparáveis, permitindo uma avaliação mais consistente das práticas implementadas no setor. Este critério revela alinhamento com a perspetiva baseada na oferta descrita por Clark et al. (1999), segundo a qual os concorrentes são identificados com base em semelhanças ao nível dos serviços, capacidades organizacionais e estratégias adotadas.

Simultaneamente, foram também considerados critérios relacionados com a procura e o mercado-alvo. Neste sentido, a seleção incidiu sobre empresas localizadas na Península Ibérica, dado tratar-se do contexto geográfico de atuação mais próximo da Market Access e onde se concentram muitos dos seus clientes e concorrentes diretos. Para além da proximidade geográfica, procuraram-se empresas direcionadas para tipologias de clientes semelhantes, nomeadamente organizações e PME's interessadas em processos de internacionalização e expansão internacional. Estes critérios aproximam-se da perspetiva baseada na procura identificada por Bergen and Peteraf (2002), na medida em que consideram concorrentes as organizações que procuram satisfazer necessidades semelhantes junto de clientes comparáveis.

A seleção realizada pela Market Access centrou-se, sobretudo, em concorrentes diretos, ou seja, organizações que apresentam simultaneamente semelhanças ao nível dos serviços prestados e coincidência de mercado, tal como definido por Bergen and Peteraf (2002). Ainda que esta abordagem permita obter comparações mais relevantes e diretamente aplicáveis à realidade da empresa, também limita a identificação de práticas potencialmente inovadoras desenvolvidas fora do setor específico da consultoria para a internacionalização. Concorrentes indiretos e potenciais podem, em alguns casos, representar fontes relevantes de aprendizagem e inovação, precisamente por recorrerem a abordagens, recursos ou modelos de atuação distintos (Bergen & Peteraf, 2002).

4.1.2. Recolha de dados

Após a identificação e seleção dos concorrentes a analisar, procedeu-se à recolha e sistematização da informação necessária para o desenvolvimento da análise comparativa. Tal

como defendem Hatzijordanou et al. (2019), a recolha de dados constitui uma das etapas centrais da análise de concorrentes, influenciando diretamente a profundidade, qualidade e utilidades das conclusões obtidas. Neste contexto, a análise desenvolvida na Market Access recorreu maioritariamente a fontes secundárias de informação, obtida através de websites institucionais, redes sociais institucionais, materiais promocionais, bases de dados previamente desenvolvidas internamente e outras informações públicas disponibilizadas pelas organizações analisadas ([Entrevista GK](#)).

A utilização destas diferentes fontes demonstra uma tentativa de diversificação da informação recolhida, conforme recomendado pela literatura (Hatzijordanou et al., 2019). As fontes utilizadas enquadram-se predominantemente na categoria de fontes secundárias identificadas por Brock (1984), uma vez que correspondem a informação pública e documental já existente. Ainda assim, a análise beneficiou igualmente da utilização de conhecimento interno previamente acumulado pela Market Access através de projetos anteriores, contactos estabelecidos com parceiros e experiência acumulada no setor. Assim, observa-se a utilização de fontes internas e externas de obtenção de conhecimento, alinhando-se com a perspetiva de Fletcher e Harris (2012) relativamente aos mecanismos de aprendizagem organizacional.

A recolha de dados incidiu sobre dimensões relacionadas com os serviços disponibilizados, áreas de especialização, posicionamento estratégico, mercados de atuação, presença digital, comunicação institucional, tipologia de clientes e proposta de valor das empresas analisadas. Contudo, ao contrário do que é frequentemente recomendado na literatura sobre *benchmarking* (Camp, 2006; Stapenhurst, 2009), estas dimensões não foram integralmente definidas de forma previa e rígida antes do início da análise. Pelo contrário, os critérios e dimensões analisadas foram progressivamente ajustados em função da disponibilidade e acessibilidade da informação recolhida sobre os concorrentes.

Esta abordagem mais flexível revelou-se particularmente relevantes no contexto da análise desenvolvida, dado tratar-se de um setor caracterizado pela elevada intangibilidade dos serviços e pela reduzida disponibilidade de informação técnica e operacional (Muller & Doloreux, 2009). A inexistência de objetivos excessivamente restritivos permitiu adaptar o processo às limitações informacionais encontradas e realizar um levantamento mais abrangente dos concorrentes. Assim, em vez de restringir a análise apenas a variáveis previamente definidas, procurou-se aproveitar a informação efetivamente acessível,

permitindo construir uma visão geral do posicionamento competitivo da Market Access e identificar tendências comuns ao setor.

Não obstante, esta flexibilidade metodológica também introduz algumas limitações relevantes. A ausência de critérios completamente estruturados desde o início pode comprometer a consistência e comparabilidade sistemática entre empresas, aumentando o risco de enviesamento na seleção da informação analisada. Adicionalmente, verificou-se que a profundidade da análise esteve fortemente condicionada pela disponibilidade de dados públicos. Tal como referido por Brock (1984), uma das principais dificuldades associadas à análise de concorrentes prende-se precisamente com a escassez de informação relevante e com a dificuldade de acesso a dados estratégicos e operacionais.

No caso específico das empresas de consultoria e KIBS, esta limitação torna-se ainda mais evidente. Grande parte do conhecimento diferenciador destas organizações encontra-se associado a metodologias internas, processos de trabalho, *know-how* acumulado e práticas de gestão do conhecimento que dificilmente são divulgados publicamente. Consequentemente, análise acabou por se centrar sobretudo em elementos visíveis externamente, como comunicação institucional, serviços oferecidos, posicionamento de mercado, e presença digital, não sendo possível obter informação aprofundada sobre processos internos, mecanismos de criação de valor ou metodologias específicas utilizadas pelos concorrentes.

4.2 *Benchmarking*

No âmbito da literatura analisada, verificou-se igualmente que as análises de *benchmarking* podem constituir um instrumento relevante para a realização de análises de concorrentes, identificação de boas práticas, comparação de propostas de valor e melhoria de processos internos. Quando devidamente estruturado, o *benchmarking* permite às organizações ter uma melhor perceção sobre o posicionamento de concorrentes, identificar tendências do setor e angariar informação relevante para o desenvolvimento de estratégias mais informadas (Camp, 2006; Passos & Haddad, 2013).

4.2.1. Objetivo e Tipologia

Apesar da reconhecida relevância do *benchmarking* enquanto instrumento de aprendizagem organizacional e melhoria contínua, a literatura destaca que a eficácia deste

processo depende fortemente da definição clara dos seus objetivos, âmbito e enquadramento metodológico (Anand & Kodali, 2008; Camp, 2006; Stapenhurst, 2009).

No caso da Market Access, a análise desenvolvida ao longo do estágio curricular teve como principal objetivo compreender as práticas implementadas pelos concorrentes e identificar possíveis oportunidades de melhoria para a organização. Este objetivo demonstra alinhamento com a perspetiva do *benchmarking* enquanto ferramenta de aprendizagem organizacional e apoio à melhoria de desempenho, conforme defendido por Camp (2006), Anand e Kodali (2008) e Stapenhurst (2009). No entanto, apesar da coerência geral do objetivo com a lógica do *benchmarking*, verificou-se que este apresentava um carácter relativamente amplo e exploratório, não existindo uma delimitação prévia clara relativamente às áreas específicas a analisar ou aos problemas concretos que se pretendem solucionar.

A inexistência de uma questão de investigação mais específica ou de um diagnóstico prévio limitou a orientação estratégica da análise. Tal como referem Anand e Kodali (2008) e Stapenhurst (2009), o *benchmarking* tende a ser mais eficaz quando parte da identificação concreta de processos, práticas ou áreas organizacionais suscetíveis de melhoria. No caso analisado, a ausência desta definição inicial contribuiu para uma abordagem mais abrangente e descritiva, centrada sobretudo na caracterização dos concorrentes, no seu posicionamento de mercado e na identificação geral de práticas diferenciadoras. Consequentemente, embora a análise tenha permitido compreender melhor o contexto competitivo da Market Access, revelou menor profundidade na identificação de práticas concretas passíveis de adaptação e implementação.

Em termos tipológicos, a análise desenvolvida aproxima-se maioritariamente do *competitive benchmarking*, uma vez que incidiu sobre organizações concorrentes diretas da Market Access, pertencentes ao mesmo setor de atividade e com áreas de atuação semelhantes (Camp, 2006; Garengo, 2019; Tang, 2010). A seleção de empresas da Península Ibérica com serviços comparáveis demonstra precisamente esta lógica de comparação entre concorrentes diretos, procurando compreender o posicionamento relativo da organização face aos restantes atores de mercado.

Paralelamente, a análise apresenta igualmente características de *strategic benchmarking*, dado que uma parte significativa da informação recolhida incidiu sobre elementos relacionados com posicionamento estratégico, comunicação institucional, proposta de valor,

áreas de especialização e mercados de atuação dos concorrentes. Conforme referido por Barber (2004), Passos e Haddad (2013) e Tang (2010), o *strategic benchmarking* centra-se precisamente na comparação de estratégias organizacionais, abordagens de mercado e formas de criação de vantagem competitiva. Neste caso, a análise procurou perceber não apenas o que os concorrentes fazem, mas também como se posicionam no mercado e comunicam os seus serviços.

Ainda assim, o enquadramento tipológico da análise não foi definido formalmente no início do processo. Esta ausência de estruturação metodológica mais explícita dificultou a delimitação das variáveis de análise e a interpretação mais objetiva dos resultados obtidos. Tal como defendem Camp (2006) e Stapenhurst (2009) a definição prévia do tipo de *benchmarking* a implementar contribui para uma seleção mais adequada das fontes de informação, critérios de análise e metodologias de recolha de dados.

4.2.2. Metodologia do *Benchmarking*

A análise crítica da metodologia utilizada pela Market Access permite compreender de que forma o processo de *benchmarking* é estruturado na prática e em que medida este se aproxima das recomendações identificadas na literatura. Considerando que o *benchmarking* constitui uma ferramenta orientada para a aprendizagem organizacional, identificação de boas práticas e melhoria contínua (Anand & Kodali, 2008; Camp, 2006), a definição clara das etapas do processo revela-se essencial para garantir a obtenção de resultados relevantes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Com base no observado ao longo estágio e na entrevista realizada à gestora de *Knowledge* da Market Access, responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento deste tipo de análises, foi possível identificar que o processo de *benchmarking* segue uma abordagem relativamente estruturada, composta por diferentes etapas sequenciais. Numa primeira fase, é realizada uma reunião inicial de orientação com o cliente, ou neste caso específico, com a gestão de topo da própria Market Access, com o objetivo de compreender as necessidades existentes, definir o âmbito da análise e identificar as áreas consideradas relevantes para a comparação.

De seguida, é desenvolvida uma fase de identificação e seleção dos concorrentes a analisar. Esta etapa inicia-se com o levantamento de potenciais concorrentes no mercado de atuação da empresa, sendo posteriormente validada a sua relevância junto com o cliente. A

seleção final procura garantir que as empresas analisadas apresentam características comparáveis à Market Access, nomeadamente ao nível dos serviços prestados, áreas de atuação e posicionamento no mercado.

Após a definição dos concorrentes, procede-se à fase de caracterização e recolha de informação. Segundo a entrevistada, esta etapa é dividida em duas fases complementares. Numa primeira abordagem é realizada uma recolha de informação através de fontes secundárias, incluindo websites institucionais, redes sociais e outras fontes públicas disponíveis. Esta análise permite compreender aspetos relacionados com a presença digital, propostas de valor, comunicação, serviços oferecidos e posicionamento dos concorrentes.

Contudo, devido à natureza dos serviços prestados por empresas de consultoria e à elevada intangibilidade associada às suas atividades, a informação disponível publicamente sem sempre permite compreender de forma completa os processos internos ou metodologias utilizadas pelos concorrentes. Assim, quando considerado necessário, é realizada uma segunda fase de recolha de informação através de fontes primárias, envolvendo contactos diretos com entidades do mercado para a obtenção de informação complementar. Posteriormente, toda a informação recolhida é organizada e sintetizada num relatório final estruturado, permitindo apresentar uma visão comparativa entre a Market Access e os concorrentes analisados.

Esta estrutura apresenta algumas semelhanças como os modelos de *benchmarking* descritos na literatura. De acordo com Camp (2006), um processo de *benchmarking* deve iniciar-se com a definição clara do objeto de análise, identificação dos parceiros relevantes, recolha de informação, comparação dos resultados e posterior implementação de melhorias. No caso da Market Access, verifica-se uma correspondência com algumas etapas, nomeadamente na definição inicial do âmbito da análise, seleção dos concorrentes e recolha sistemática de informação (Ver [Anexo 4](#))

A fase de identificação dos concorrentes aproxima-se também da abordagem proposta por Hatzijordanou et al. (2019), que destacam a identificação de rivais e a recolha de informação como etapas fundamentais da análise competitiva.

No entanto, apesar desta estrutura permitir obter uma visão geral do mercado e dos concorrentes, existem algumas limitações metodológicas quando comparada com modelos de *benchmarking* mais completos. Uma das principais limitações prende-se com a fase

posterior à análise comparativa. Embora o processo permita identificar diferenças e oportunidades de destaque, a implementação das ações corretivas ou adaptação das boas práticas identificadas não está integrada diretamente no âmbito da análise desenvolvida pela Market Access, ficando dependente da decisão e capacidade de implementação do cliente.

Esta característica aproxima a metodologia utilizada de uma abordagem mais exploratória e informal do *benchmarking*, orientada para a criação de conhecimento sobre o mercado e posicionamento competitivo mas menos focada no ciclo completo de melhoria contínua defendido por autores como Camp (2006) e Anand e Kodali (2008). Segundo estes autores, o *benchmarking* deve ultrapassar a simples comparação entre organizações, conduzindo ao desenvolvimento de planos de ação, definição de objetivos e acompanhamento dos resultados obtidos.

Adicionalmente, verifica-se que a metodologia aplicada não inclui necessariamente uma fase normal de diagnóstico interno da organização antes da análise externa. Embora exista uma definição inicial das necessidades do cliente, a realização de uma avaliação interna mais detalhada poderia permitir identificar processos, competências ou áreas específicas onde existam maiores oportunidades de melhoria, tornando a análise mais direcionada e aumentando a utilidade estratégica dos resultados, especialmente no caso de uma análise para a própria Market Access.

4.3 KIBS

A aplicação de uma análise de *benchmarking* no contexto da Market Access revela-se particularmente relevante considerando a natureza da organização enquanto empresa de serviços intensivos em conhecimento (*Knowledge Intensive Business Services* – KIBS). Estas empresas caracterizam-se pela forte dependência de conhecimento especializado, pela criação de soluções personalizadas e pela utilização intensiva de competências técnicas e experiência acumulada para responder a necessidades específicas dos clientes (Muller & Doloreux, 2009; Siahtiri et al., 2020). Neste contexto, o conhecimento assume simultaneamente o papel de recurso essencial para a prestação dos serviços e de resultado gerado através da própria atividade da organização (Canato & Giangreco, 2011).

No caso da Market Access, os serviços desenvolvidos, nomeadamente estudos de mercado, identificação de oportunidades de internacionalização e apoio à entrada em novos mercados, dependem fortemente da capacidade de recolher, interpretar e aplicar

conhecimento sobre diferentes contextos económicos, setoriais e geográficos. Assim, a manutenção da competitividade da organização está diretamente relacionada com a sua capacidade de aprendizagem contínua, adaptação das suas práticas e evolução da sua proposta de valor. Neste sentido, o *benchmarking* surge como uma ferramenta relevante, permitindo acompanhar o mercado, identificar tendências e refletir sobre possíveis melhorias internas (Garengo, 2019; Horváthová et al., 2021).

Contudo, a realização de análises de *benchmarking* em empresas inseridas no contexto das KIBS apresenta desafios específicos associados à natureza intangível dos seus serviços. Ao contrário de setores onde é possível comparar características objetivas de produtos, processos produtivos ou indicadores operacionais, nas empresas de consultoria grande parte do valor criado resulta de elementos menos visíveis, como conhecimento tácito, experiência dos profissionais, metodologias internas e capacidade de adaptação às necessidades de cada cliente (Canato & Giangreco, 2011; Muller & Doloreux, 2009). Consequentemente, a análise de concorrentes tende a concentrar-se em elementos externos e observáveis, como serviços disponibilizados, áreas de atuação, posicionamento e comunicação, existindo maior dificuldade em avaliar diferenças relacionadas com a forma como esses serviços são efetivamente desenvolvidos.

Esta limitação verificou-se na análise de *benchmarking* realizada na Market Access. Embora tenha sido possível recolher informação sobre a oferta dos concorrentes, mercados onde atuam e forma como comunicam a sua proposta de valor, não foi possível obter conhecimento aprofundado sobre os seus processos internos, metodologias utilizadas ou mecanismos de criação e transferência de conhecimento. Esta dificuldade está relacionada como o facto de, nas KIBS, o conhecimento constituir um dos principais ativos estratégicos e uma fonte de diferenciação competitiva, levando as organizações a protegerem informação associada às suas práticas internas (Canato & Giangreco, 2011; Creplet et al., 2001).

Adicionalmente, a natureza frequentemente tácita do conhecimento presente nas KIBS torna a sua comparação mais complexa. Apesar de parte do conhecimento organizacional poder ser codificado através de documentos, bases de dados ou metodologias internas, uma componente significativa permanece incorporada na experiência dos colaboradores e nas interações estabelecidas com clientes e parceiros (Petersen et al., 2001). Assim, a análise externa através de *benchmarking* pode não captar totalmente os fatores que efetivamente diferenciam uma empresa de consultoria, uma vez que aspetos como cultura

organizacional, capacidade de diagnóstico ou qualidade da relação com o cliente são difíceis de observar e comparar.

Desta forma, embora o *benchmarking* tenha permitido à Market Access obter uma visão mais estruturada do posicionamento dos seus concorrentes e identificar oportunidades de melhoria, a sua aplicação no contexto das KIBS demonstra a necessidade de complementar a análise externa com mecanismos internos de aprendizagem e reflexão organizacional. Para empresas intensivas em conhecimento, a utilidade do benchmarking não depende apenas da comparação de práticas observáveis, mas também da capacidade de a organização interpretar a informação recolhida e transformá-la em conhecimento aplicável à melhoria contínua dos seus próprios processos e serviços

5. Conclusão

O presente relatório teve como principal objetivo analisar o processo de desenvolvimento de uma análise de *benchmarking* de concorrentes numa empresa de consultoria especializada em internacionalização, procurando compreender de que forma esta prática é estruturada e em que medida se encontra alinhada com as recomendações identificadas na literatura. Através da análise crítica da experiência desenvolvida na Market Access, foi possível explorar a aplicação prática do *benchmarking* num contexto de empresa intensiva em conhecimento, onde a criação, aquisição e utilização de conhecimento assumem um papel central na geração de valor e na diferenciação competitiva.

A revisão da literatura permitiu compreender que o *benchmarking* constitui uma ferramenta relevante de aprendizagem organizacional, identificação de boas práticas e melhoria contínua, permitindo às organizações analisar o seu posicionamento, compreender o ambiente competitivo e identificar oportunidades de evolução (Camp, 2006; Garengo, 2019; Stapenhurst, 2009). No entanto, a análise evidenciou igualmente que a eficácia desta ferramenta depende de uma definição clara dos objetivos, do âmbito da análise e da metodologia utilizada, bem como da capacidade da organização em transformar informação recolhida em conhecimento estratégico aplicável.

A experiência prática desenvolvida na Market Access permitiu verificar que a análise realizada apresenta vários elementos consistentes com as recomendações teóricas, nomeadamente através da identificação estruturada de concorrentes, da recolha de informação através de diferentes fontes e da organização sistemática dos dados recolhidos. A utilização de fontes secundárias, complementada pela possibilidade de recolha de informação primária quando necessário, permitiu construir uma visão geral do mercado e do posicionamento dos principais concorrentes da empresa. Esta abordagem contribuiu para a criação de uma base conhecimento sobre o setor, permitindo identificar tendências, diferenças na apresentação da oferta e oportunidades de melhoria ao nível da comunicação da proposta de valor e do posicionamento competitivo da Market Access.

Contudo, a análise crítica demonstrou também algumas limitações associadas à aplicação do *benchmarking* em empresas de serviços intensivos em conhecimento. Apesar da quantidade de informação recolhida, grande parte desta encontrava-se limitada a aspetos observáveis externamente, como serviços disponibilizados, mercados de atuação, presença

digital ou comunicação institucional. Pelo contrário, elementos mais relacionados com processos internos, metodologias de trabalho, competências organizacionais e mecanismos de criação de conhecimento permaneceram pouco acessíveis devido à natureza intangível dos serviços prestados e à proteção do conhecimento estratégico das empresas concorrentes. Esta limitação é particularmente relevante no contexto das KIBS, onde grande parte da vantagem competitiva resulta do conhecimento tácito, experiência acumulada e capacidades internas dificilmente replicáveis ou observáveis externamente.

Neste sentido, embora o *benchmarking* desenvolvido tenha permitido uma primeira aproximação ao ambiente competitivo e contribuído para uma melhor compreensão do posicionamento da Market Access, a análise assumiu sobretudo um carácter exploratório e descritivo, aproximando-se parcialmente de uma lógica de diagnóstico organizacional. Conforme destacado por Dodd et al. (2023), este tipo de análise pode constituir uma base inicial para estudos posteriores mais aprofundados, permitindo identificar áreas prioritárias e orientar futuras iniciativas de melhoria.

Assim, o principal desafio identificado não se prende necessariamente com a recolha de informação, mas com a capacidade de interpretar essa informação e convertê-la em conhecimento estratégico e ações concretas. A literatura demonstra que o valor do *benchmarking* não resulta apenas da comparação entre organizações, mas sobretudo da capacidade de identificar diferenças relevantes, compreender as suas causas e adaptar práticas que possam contribuir para melhorar o desempenho organizacional (Camp, 2006; Garengo, 2019; Stapenhurst, 2009). Desta forma, futuras análises poderão beneficiar de uma definição mais específica das áreas a avaliar, de diagnósticos internos prévios que permitam orientar a comparação e de uma exploração mais aprofundada dos fatores críticos de sucesso associados à prestação de serviços de conhecimento intensivo.

Em conclusão, a realização deste estágio permitiu compreender que o *benchmarking*, quando aplicado numa empresa de consultoria, não deve ser encarado apenas como uma ferramenta de análise da concorrência, mas como um mecanismo de aprendizagem organizacional e desenvolvimento estratégico. Apesar das limitações inerentes à natureza intangível dos serviços e à dificuldade de acesso à informação interna de concorrentes, esta metodologia apresenta potencial para apoiar organizações como a Market Access na adaptação contínua da sua oferta, no reforço do seu posicionamento competitivo e na evolução dos seus processos internos.

Referências Bibliográficas

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Alderman, L., & Murray, S. (2025). Benchmarking: Seeking Best Practice. *New Directions for Evaluation*, 2025(185-186). <https://doi.org/10.1002/ev.20634>
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3). <https://doi.org/10.1108/14635770810876593>
- Augusto, M., Lisboa, J., Yasin, M., & Figueira, J. R. (2008). Benchmarking in a multiple criteria performance context: An application and a conceptual framework. *European Journal of Operational Research*, 184(1). <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.10.052>
- Barber, E. (2004). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.08.001>
- Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5). <https://doi.org/10.1002/mde.1059>
- Bernhardt, D. C. (1994). 'I want it fast, factual, actionable'—tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*, 27(1). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90003-5)
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking – best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/14635779910289261>
- Brock, J. J. (1984). Competitor analysis: Some practical approaches. *Industrial Marketing Management*, 13(4). [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(84\)90017-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(84)90017-8)
- Camp, R. C. (2006). *Benchmarking | The Search for Industry Best Practices that Lead to Sup.* <https://doi.org/10.4324/9781003578871>
- Canato, A., & Giangreco, A. (2011). Gurus or Wizards? A Review of the Role of Management Consultants. *European Management Review*, 8(4). <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01021.x>
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8). <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>

- Clark, B. H., Montgomery, D. B., & Bruce H. Clark, D. B. M. (1999). Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63(3). <https://doi.org/10.1177/002224299906300305>
- Consoli, D., & Elche-Hortelano, D. (2010). Variety in the knowledge base of Knowledge Intensive Business Services. *Research Policy*, 39(10). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.08.005>
- Creplet, F., Dupouet, O., Kern, F., Mehmanpazir, B., & Munier, F. (2001). Consultants and experts in management consulting firms. *Research Policy*, 30(9). [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00165-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00165-2)
- Dodd, J. R., Smithwick, J., Call, S., & Kasana, D. (2023). The current state of benchmarking use and networks in facilities management. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7). <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0609>
- Doloreux, D., Frigon, A., & Turkina, E. (2025). What Types of Knowledge-Intensive Business Services Use Services as a Source of Innovation? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. <https://doi.org/10.1002/cjas.70009>
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.008>
- Garengo, P. (2019). *Quality Management: Tools, Methods, and Standards*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-801-720191006>
- Hatzijordanou, N., Bohn, N., Terzidis, O., Hatzijordanou, N., Bohn, N., & Terzidis, O. (2019). A systematic literature review on competitor analysis: status quo and start-up specifics. *Management Review Quarterly* 2019 69:4, 69(4). <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00158-5>
- Hong, P., Dobrzykowski, D., Won Park, Y., Hong, P., Hong, S. W., Jungbae Roh, J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4-5). <https://doi.org/10.1108/14635771211257945>
- Horváthová, J., Mokrišová, M., & Vrábliková, M. (2021). Benchmarking—A Way of Finding Risk Factors in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management* 2021, Vol. 14, Page 221, 14(5). <https://doi.org/10.3390/jrfm14050221>

- Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3). <https://doi.org/10.1108/14635770310477753>
- Lankford, W. M. (2022). Benchmarking: Understanding the Basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), Article 8.
- Lema, N. M., & Price, A. D. F. (1995). Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering*, 11(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:1\(28\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28))
- Market Access. (s.d.). *Sobre Market Access*. Market Access. Retrieved 4 de outubro 2025 from <https://marketaccess-global.com/>
- McMullin, C. (2023). Transcription and Qualitative Methods: Implications for Third Sector Research | Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations | Cambridge Core. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(1). <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00400-3>
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001>
- Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9). [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00164-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00164-0)
- Passos, C. A. S., & Haddad, R. B. B. (2013). Benchmarking: A tool for the improvement of production management. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(24). <https://doi.org/10.3182/20130911-3-BR-3021.00003>
- Petersen, B., Pedersen, T., & Sharma, D. (2001). The Role of Knowledge in Firms' internationalization Process: Wherefrom and Whereto. *Learning in the internationalisation process of firms*.
- Porac, J. F., & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2). <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308155>
- Schlee, D., Foerstl, K., & Gutmann, T. (2024). Buying knowledge-intensive business services: Overarching themes, actor relationships, and future research agenda. *European Management Review*, 21(4). <https://doi.org/10.1111/emre.12691>
- Siahtiri, V., Heirati, N., & O'Cass, A. (2020). Unlocking solution provision competence in knowledge-intensive business service firms. *Industrial Marketing Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.010>

- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780080943329>
- Tang, Y. (2010). The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies*, 1(2).
- Wah Fong, S., Cheng, E. W. L., & Ho, D. C. K. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, 36(6).
<https://doi.org/10.1108/00251749810223646>
- Wu, J., & Olk, P. (2014). Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification. *Journal of Business Research*, 67(10).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.019>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*.
- Yu, C.-L., Wang, F., & Brouthers, K. D. (2016). Competitor identification, perceived environmental uncertainty, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(1).
<https://doi.org/10.1002/cjas.1332>
- Zahra, S. A., & Chaples, S. S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Perspectives*, 7(2). <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302318>

Anexos

Anexo 1 - Organigrama da Market Access



Fonte: Market Access (2025).

Anexo 2 - Framework de aprendizagem organizacional

	Internal source of knowledge	External source of knowledge
Experiential knowledge	i. Direct experience	ii. Indirect experience: vicarious learning & grafting
Objective knowledge	iv. Internal information	iii. External search

Fonte: Fletcher e Harris (2012).

Anexo 3 - Deming Cycle



Fonte: Garengo (2019).

Anexo 4 – Comparação do Processo de *Benchmarking* desenvolvido pela Market Access com o Modelo apresentado por Camp (2006)

Processo de <i>benchmarking</i> na Market Access	Correspondência ao modelo de Camp (2006)
Passo 1: Planejamento inicial: reunião de definição de objetivos e objeto do <i>benchmarking</i> ;	Passo 1: Identificação o objeto do <i>benchmarking</i> ;
Passo 2: Identificação e validação dos concorrentes a analisar;	Passo 2: Identificação das empresas a comparar;
Passo 3: Recolha de informação;	Passo 3: Determinação do método de recolha de informação e recolha de dados;
Passo 4: Análise e comparação dos resultados;	Passo 4: Determinar o <i>gap</i> de desempenho atual;
Passo 5: Sintetização e comunicação dos resultados.	Passo 6: Comunicação das descobertas do <i>benchmarking</i> ;
Passos não desenvolvidos ou não presentes de forma clara no <i>framework</i> da Market Access	Passo 5: Estimar níveis de desempenho futuros; Passo 7: Estabelecer objetivos funcionais; Passo 8: Desenvolver planos de ação; Passo 9: Implementar ações específicas e monitorizar o progresso; Passo 10: Recalibrar <i>benchmarks</i> .

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 5 – Transcrição da Entrevista Realizada à Gestora da Área de *Knowledge* da Market Access

I. Enquadramento do participante

1. Qual a sua função na Market Access e qual o seu envolvimento em atividades de *benchmarking* ou análise de concorrentes?

Na Market Access trabalho mais na parte de *Knowledge*, ou seja, Áreas de Conhecimento. Neste momento sou responsável pela coordenação dessa área, ou seja, todo o tipo de projetos que surgem na área de conhecimento, *Knowledge*, seja estudos de mercado, ou análise tendências, análise *benchmarking*, acabam por passar um bocadinho por mim. Nem sempre na sua execução, mas pelo menos ao nível do seu planeamento, o controlo da execução, por aí. Para além disso, por vezes acabo também por assumir a gestão desse tipo de projeto.

II. Objetivos e definição do *benchmarking*

2. Nas análises de *benchmarking* que tens desenvolvido, quais tendem a ser os principais objetivos da Market Access?

Normalmente, nós fazemos sempre análises de *benchmarking* para os nossos clientes. E quando fazemos este tipo de projeto, é sempre muito no sentido de apoiar o cliente a conhecer um bocadinho melhor a concorrência que existe no mercado, do tipo de projeto que estamos a desenvolver. Normalmente, o cliente quer perceber um bocadinho que tipo de concorrência é que vai encontrar no mercado, que dimensão é que têm esses concorrentes, que cota de mercado é que eles normalmente absorvem, que tipo de produto ou de serviço é que estão a oferecer.

Para o cliente também conseguir compreender se aquilo que é a oferta dele vai ser compatível com aquilo que o mercado neste momento tem e procura. Muito frequentemente os clientes acabam também por querer ter alguma informação acerca dos preços que são praticados no mercado. Lá está para também se conseguirem posicionar em termos de preço e perceber se vão conseguir ou não ser competitivos. Por isso normalmente isso é sempre o nosso foco, ou seja, é identificar os produtos, analisá-los para conseguirmos perceber a oferta que existe no mercado, o posicionamento das empresas que estão no mercado e ajudar o nosso cliente a perceber se vai ser competitivo ou não e definir a estratégia para se conseguir posicionar nesse mercado.

3. Antes do início de uma análise, são definidas áreas específicas ou problemas concretos que se pretende avaliar ou melhorar?

Depende muito, nós não fazemos normalmente análises de *benchmarking* para nós, Market Access, fazemos sempre para os nossos clientes. Depende um bocadinho daquilo que nós falamos com o cliente. Por exemplo, já tivemos uma análise *benchmarking* em que o objetivo era ajudar o cliente a definir algumas campanhas de comunicação. Então, o que nós fomos tentar perceber era como é que no mercado as empresas se comunicavam, que erros é que o cliente podia estar a ter na sua comunicação, o que estava a fazer com que ele não conseguisse chegar ao público final.

Por isso, isso também é bocadinho objetivo, ou seja, tentarmos sempre perceber antes de avançar para o *benchmarking* com o cliente quais é que são os pontos críticos da atividade dele e que nós temos mesmo que perceber se é o preço, uma determinada característica do produto, se tem antes a ver, por exemplo, com questões de comunicação, ou seja, tentarmos sempre ver com o cliente quais é que são os pontos críticos na atividade comercial dele para quando fizermos o *benchmarking* tentarmos analisar os concorrentes precisamente nesses parâmetros.

Antes de começar o projeto, nós temos sempre uma reunião de *kick-off* com o cliente, em que fazemos quase que um diagnóstico da de nós do nosso cliente, percebemos aquilo que o caracteriza, aquilo que são as suas dores, para depois estruturamos a nossa análise de *benchmarking*, de acordo com aquilo que, efetivamente, vai acrescentar valor ao cliente.

III. Seleção de concorrentes e desenho metodológico

4. Que critérios são geralmente utilizados para identificar e selecionar as empresas consideradas concorrentes?

Para selecionar nós fazemos sempre uma primeira lista de concorrentes, um bocadinho mais extensa e caracterizamos sempre os concorrentes em alguns parâmetros standard, nomeadamente temos sempre uma breve descrição do concorrente, tentamos sempre identificar o número de colaboradores e o volume de negócios para perceber efetivamente a dimensão desse componente e quando possível, nem sempre é possível, a cota de mercado que eles têm. Mas esta informação acaba por ser, às vezes, um bocadinho mais difícil de aceder.

Por isso, aquilo que identificamos sempre numa primeira fase é uma descrição, número de colaboradores, volume de negócios. E depois, partir daí, enviamos essa listagem para o nosso cliente, para que o cliente também possa analisar e nos dizer quais é que são mais relevantes. Normalmente, acabamos sempre por escolher empresas que têm, se conseguirmos essa informação, uma maior quota de mercado, que serão os maiores concorrentes. E por outro lado, empresas que tenham maior volume de negócios, maior número de colaboradores, que à partida, são empresas com maior impacto no mercado também.

5. Como é estruturado o processo de *benchmarking* na Market Access? Indique em ordem as principais fases e atividades desenvolvidas ao longo da análise.

Normalmente numa primeira fase, já quando estamos a fazer a análise de *benchmarking* é primeiro identificar a competência. A segunda parte é validar esses concorrentes com o cliente e fazer a seleção daqueles que efetivamente são relevantes. Depois de termos essa seleção passamos então para fazer uma caracterização de cada dos concorrentes.

Nessa caracterização temos sempre duas etapas, como a primeira etapa passa por uma recolha de informação através de fontes secundárias, ou seja, analisamos o website desses concorrentes, as redes sociais, como é que ele se comunica. Mas, por vezes, nem sempre temos a partir daí toda a informação disponível. Então, quando necessário, temos uma segunda fase de análise, que é uma análise um bocadinho mais primária, em que estabelecemos alguns contactos com o mercado, às vezes com as próprias empresas, para fazer algumas questões e recolher alguma informação complementar se for necessário. E depois condensamos tudo isso no relatório final. Normalmente seguimos sempre a mesma estrutura do relatório e apresentámos ao cliente.

IV. Recolha e tratamento da informação

6. Que tipo de informação é mais fácil obter? E qual é mais difícil? Por exemplo em empresas de serviços é mais complicado obter informação e comparar entre empresas, já que não há um objeto tangível

Depende muito do mercado. Se for o mercado português, normalmente não temos grande dificuldade em obter informação genérica sobre a empresa, por exemplo, os negócios, o número de trabalhadores, a descrição, essas coisas assim, normalmente não temos muita dificuldade.

Se formos para mercado internacionais e não europeus, aí já é bocadinho mais difícil ter essa informação. Às vezes, mesmo a nível do volume de negócios, do número de trabalhadores, essa informação já não é tão acessível. E uma informação que temos sempre muita dificuldade em obter, independentemente do mercado, é a informação do preço, principalmente quando não é canal B2C, ou seja, quando é canal B2B, acaba por ser muito difícil ter essa informação, porque normalmente não é nem divulgada online ou nos websites das empresas, exige mesmo que façamos o contacto, tentemos ter essa informação através de outras vias e acaba por ser a informação mais difícil que conseguirmos obter.

7. Têm desenvolvido análises de *benchmarking* orientadas para processos internos das empresas? Por exemplo, mais orientadas para empresas prestadoras de serviços

Normalmente o que fazemos é em relação a empresas de serviços, é tentar perceber como é que o serviço é prestado, não tanto as várias etapas de prestação de serviço, mas mais áreas complementares que a empresa tem. Por exemplo, se tem apoio ao cliente, tem assistência 24 horas, tentamos perceber essas questões. Agora, documentar propriamente o processo de prestação de serviço, isso não é algo que normalmente fazemos tanto.

8. Que dificuldades ou limitações encontra na recolha de informação sobre empresas concorrentes?

Muito essa questão do preço. Quando são informações que não estão diretamente disponíveis online, nos websites, plataformas ou bases de dados. Se tivermos de fazer alguns contratos com o mercado e a informação mais extensível do preço acaba por ser um bocadinho mais difícil de obter.

V. Utilização e impacto do *benchmarking*

9. Considera que estas análises têm impacto na melhoria de processos internos ou no desenvolvimento de novos serviços?

Por exemplo, nós já tivemos há cerca de dois anos um projeto de uma empresa que vendia talheres e eles vendiam facas ou garfos separadamente, ou seja, não tinham basicamente nenhum conjunto que vendesse facas e garfos no mesmo pack. E uma das nossas sugestões foi precisamente fazer um pack conjunto, porque quando analisámos a concorrência naquele mercado específico, que eram os Emirados Árabes, percebemos que normalmente nunca são

vendidos isoladamente, são sempre vendidos em conjunto. E neste momento a empresa já oferece o conjunto com base nisso.

Outro exemplo, fizemos há pouco tempo um estudo para uma empresa do setor de bolachas e biscoitos e fizemos algumas recomendações mais a nível do teor de açúcar, teor de sal, que era algo que o mercado valorizava muito. Eles acabaram também por começar a ter isso mais em consideração, fazer algumas alterações ao produto, ao portfolio nesse sentido.

Portanto, sim, normalmente os clientes acabam por ter isto conta, seja para fazer pequenos ajustes no seu serviço ou porquê, seja ajustes na forma como se comunicam, como o artigo ou o mercado.

10. Na sua opinião, quais são os principais benefícios do *benchmarking* para uma empresa de consultoria como a Market Access? Considera que o *benchmarking* contribui para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de conhecimento dentro da Market Access?

Seria muito útil numa primeira parte para percebermos o que é que a nossa concorrência também está a fazer, seja em termos de serviços, como é que eles se comunicam, com que tipo de clientes é que estão a trabalhar, que tipo de empresas é que têm trabalhado, e ajudar um bocadinho a perceber também que outras áreas de serviços é que nós podemos explorar que eventualmente não exploramos, que tipologia de clientes é que podem estar a procurar mais esse tipo de serviço e nós também poderemos comercialmente melhorar um bocadinho a nossa estratégia nesse sentido.

E para além disso, se nós conseguíssemos também perceber nesta análise que metodologias é que os nossos concorrentes adotam, que tipo de *deliverable* ou de serviço é que eles estão a entregar, obviamente que isso também nos ajudava a refletir um bocadinho na forma como nós trabalhamos, naquilo que são os nossos *deliverables*, e perceber se conseguíamos melhorar também nesse sentido.

Basicamente são estas duas vertentes, ou seja, ajudar a refinar um bocadinho a nossa estratégia comercial e nos ajudar a melhorar as nossas metodologias de trabalho.

11. Que aspetos no processo de *benchmarking* têm vindo a ser melhorados ao longo dos anos?

Inicialmente, fazíamos maioritariamente através de fontes secundárias, ou seja, limitávamo-nos a rever informação de fontes secundárias através daquilo que era disponibilizado em bases de dados oficiais. Neste momento, praticamente, em todos os processos de *benchmarking* acabamos por ter uma componente primária, ou seja, de contato com o mercado, seja contato com outros *players* que estão no mercado, com *stakeholders*, com associações, como contato com as próprias empresas que estamos a analisar. Acho que isso é uma melhoria significativa porque acabámos mesmo por ter informação e inputs reais do mercado.

FEP FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

