
Estudo de Mercado: Análise do segmento de Heavy Construction no Reino Unido

Maria Antónia Dias de Carvalho Martins

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por:
Prof. Pedro Quelhas Brito

Nota biográfica

Maria Antónia Dias de Carvalho Martins nasceu a 14 de Dezembro de 1994, na cidade do Porto, Portugal.

Em 2012, ingressou no curso de Direção e Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE). Durante o seu percurso académico realizou dois estágios curriculares: em 2014, um estágio curricular no departamento de *F&B* do hotel Claris em Barcelona, Espanha, e, no verão de 2015, realizou um estágio curricular de término de licenciatura no departamento de *Front Office* do Hotel Porto Palácio, no Porto, Portugal.

Relativamente ao percurso profissional, realizou, em 2016, um estágio profissional, com a duração de sete meses, no departamento de *Front Office* do hotel Mercure Madrid Plaza de Espanha, em Madrid, Espanha. Em 2017, teve a oportunidade de trabalhar como *hostess* e *conciERGE* no hotel HF Ipanema Park, onde permaneceu por um período de um ano.

Paralelamente ao trabalho no hotel HF Ipanema Park, ingressou no mestrado de Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, o que possibilitou realizar um estágio curricular no departamento Comercial da empresa CK, onde, durante seis meses, desenvolveu o presente relatório de estágio.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Pedro Quelhas Brito, meu orientador, pela sua disponibilidade, acompanhamento e sabedoria.

À empresa de estágio e, em especial, à equipa Comercial, pelo acolhimento, orientação e partilha de conhecimento, bem como aos meus colegas de estágio, pela amizade e apoio incondicional ao longo desta experiência.

Por último, um especial agradecimento aos meus pais pela força e suporte constante durante o projeto e em toda a minha jornada académica e, também, aos meus amigos e namorado pela paciência e incentivo.

Resumo

O mercado de construção é um mercado complexo, exigente e altamente competitivo, em que há a necessidade por parte das empresas de acompanhar as suas constantes mudanças e tendências, de forma a conseguir manter uma posição competitiva. Para tal, deve ser feito um levantamento de informações internas e externas às empresas que permitam a sua tomada de decisão, tais como a identificação de concorrentes, seu posicionamento e estratégias de atuação e comunicação, identificação dos canais e agentes intervenientes no sistema de distribuição e, ainda, a identificação de requisitos exigidos pelo mercado e de tendências presentes.

Nesse sentido, a empresa CK sentiu a necessidade de reavaliar a sua posição competitiva em geografias com grande potencial neste setor, nomeadamente no Reino Unido, a fim de perceber se deve ou não reorganizar o seu plano estratégico nesta área geográfica. Este relatório apresenta todo o processo de análise do mercado do Reino Unido, desenvolvido ao longo de um estágio curricular de seis meses nesta empresa. O objetivo principal deste estudo consiste, então, na recolha e análise de dados que contribuam para a reavaliação do mercado de *heavy construction* no Reino Unido e, consequentemente, ajudem a empresa CK a definir ou reajustar as suas estratégias de atuação e comunicação.

A realização deste estudo contou com uma análise qualitativa de dados primários, através da realização de entrevistas profundas e semiestruturadas a colaboradores da empresa e uma análise qualitativa de dados secundários, a partir da pesquisa de informação em *websites* e bases de dados. Práticas de *market research* e *benchmarking* foram fundamentais ao longo de todo o processo de recolha e análise de informação.

Os resultados provam que a empresa CK enfrenta alguns desafios no mercado do Reino Unido, nomeadamente a falta de certificação dos seus materiais, comum aos seus concorrentes, e a instabilidade político-económica presente no país. Contudo, foram identificadas soluções que ajudam a superar esses desafios e que possibilitam que a empresa reformule algumas estratégias a nível de distribuição e comunicação no mercado do Reino Unido.

Abstract

The construction market is a complex, demanding and highly competitive market, in which companies have the need to keep up with their constant changes and trends, in order to preserve a competitive position. For this purpose, a gathering of internal and external data of the companies should be made in order to enable their decision-making, such as, competitors identification, their strategic positioning and their operational and communication strategies, identification of the channels and agents involved in the distribution system and also, demanded market requirements and current trends.

Therefore, the CK company felt the need to re-evaluate its competitive position in geographies with great potential in this sector, namely in the UK, in order to understand whether to reorganize its strategic plan in this geographical area. This report provides the entire United Kingdom market analysis process, developed over a six-month curricular internship in this company. The main goal of this study is to collect and analyze information that contribute to the re-evaluation of the UK heavy construction market and, consequently, help CK to define or readjust operational and communication strategies.

This study carried a qualitative analysis of primary data, based on deep and semi-structured interviews to the company's employees, and a qualitative analysis of secondary data, from data collected on websites and databases. Market research and benchmarking practices were crucial throughout the entire process of gathering and analyzing data.

The study results show that CK faces some challenges in the UK market, namely the lack of certification of its materials, common to its competitors, and the political-economic instability present in the country. However, there were solutions acknowledged, that can help CK overcoming these challenges and enable them to reformulate its distribution and communication strategies in the UK market.

Índice

Nota biográfica	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Lista de abreviaturas e siglas	8
Capítulo 1 – Introdução ao tema	9
1.1 <i>Objetivos de investigação</i>	9
1.2 <i>Estrutura do Relatório de estágio</i>	10
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	11
2.1 <i>A Cortiça</i>	11
2.1.1 <i>Características e aplicações</i>	11
2.1.2 <i>A utilização da cortiça na construção</i>	12
2.2 <i>Internacionalização</i>	13
2.2.1 <i>Avaliação da presença no mercado internacional</i>	14
2.3 <i>Market & Marketing Research</i>	15
2.4 <i>Inteligência Competitiva</i>	17
2.5 <i>Benchmarking</i>	18
2.6 <i>Marketing Internacional</i>	19
Capítulo 3 - Metodologia	20
3.1 <i>Metodologia Qualitativa</i>	20
3.2 <i>Recolha de Dados</i>	20
3.3 <i>Análise de Dados</i>	22
Capítulo 4 - Reino Unido	24
4.1 <i>Análise Ambiente Macro – PESTEL</i>	24
4.1.1 <i>Contexto Político e Legal</i>	25
4.1.2 <i>Contexto Económico</i>	26
4.1.3 <i>Contexto Sociocultural</i>	28
4.1.4 <i>Contexto Tecnológico</i>	29
4.1.5 <i>Contexto Ambiental</i>	30
Capítulo 5 - Análise competitiva	32
5.1 <i>Segmento Heavy Construction</i>	32

<i>5.2 Sistema de distribuição</i>	33
<i>5.3 Concorrência</i>	34
<i>5.3.1 Fabricantes</i>	36
<i>5.3.1.1 Getzner</i>	36
<i>5.3.1.2 BSW</i>	38
<i>5.3.1.3 Kraiburg Relastec</i>	41
<i>5.3.1.5 Empresa CK</i>	45
<i>5.3.2 Distribuidores</i>	46
<i>5.3.2.1 Total Vibration Solutions (TVS)</i>	46
<i>5.3.2.2 CMS Danskin</i>	47
<i>5.3.2.3 Thermal Economics</i>	47
<i>5.3.2.4 Buildtec Acoustics</i>	48
<i>5.4 Diferenciação competitiva</i>	50
Capítulo 6 - Conclusão	57
<i>6.1 Limitações do estudo e Investigação futura</i>	59
Referências bibliográficas	60
Anexos	72
<i>Anexo I – Posicionamento dos fabricantes</i>	72
<i>Anexo II – Turnover financeiro dos fabricantes</i>	72
<i>Anexo III – Análise da comunicação digital dos fabricantes</i>	73
<i>Anexo IV - Certificados utilizados pelos fabricantes e distribuidores</i>	73
<i>Anexo V - Análise das Redes Sociais dos fabricantes</i>	75
<i>Anexo VI - Rede de contactos/Networking dos distribuidores com arquitetos e consultores acústicos</i>	77
<i>Anexo VII - Análise de conteúdos das entrevistas</i>	78
 Índice de Figuras	
Figura 1 - Cadeia de distribuição do segmento de heavy construction no Reino Unido. ...	34
Figura 2 - Fatores impulsionadores do segmento heavy construction no mercado do Reino Unido.....	35
Figura 3 - Mapas perçetuais.....	53
Figura 4 - Posição da empresa CK face aos fatores impulsionadores do segmento heavy construction no mercado do Reino Unido.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Recolha de dados.....	21
Tabela 2 - Características do entrevistado e data da entrevista	22
Tabela 3 - Exemplos de perguntas efetuadas durante as entrevistas.	22
Tabela 4 - Indicadores Macroeconómicos do Reino Unido Fonte: Pordata (2019)	27
Tabela 5 - Classificação dos concorrentes por atributo.	53
Tabela 6 - Análise de SWOT Empresa CK.....	55

Lista de abreviaturas e siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APCOR - Associação Portuguesa da Cortiça

BN – Borracha Natural

BR – Borracha Reciclada

CAS – Clean Air Strategy

CPD – Continuing Professional Development

DEFRA – Department for Environment, Food & Rural Affairs

EPDM – Ethylene Propylene Diene Monomer

ETA – European Technical Approval

FAQ – Frequently Asked Questions

HVAC - Heating, Ventilation and Air Conditioning

IOA – Institute of Acoustics

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

NMVOC – Non-methane volatile organic compounds

OCDE - Organisation for Economic Co-operation and Development

ONS – Office for National Statistics

OSAC - Overseas Security Advisory Council

PU – Poliuretano

PUR – Poliuretano Reciclado

RIBA – Royal Institute of British Architects

RU – Reino Unido

TVS – Total Vibration Solutions

UE – União Europeia

Capítulo 1 – Introdução ao tema

A empresa CK é uma unidade de negócios dedicada à produção de materiais com cortiça e líder mundial no seu sector. Os materiais que fabrica têm aplicação em diferentes áreas, tais como retalho, indústria e construção, que por sua vez estão divididos em segmentos distintos. O mercado da construção é um mercado muito competitivo, onde matérias-primas como a cortiça podem ou não ser valorizadas. Apesar de, atualmente, a empresa CK exportar os seus produtos para inúmeros mercados europeus, sentiu a necessidade de reavaliar a sua estratégia em geografias com grande potencial neste setor. Assim, a empresa desenvolveu um estágio curricular que focasse um estudo de mercado com o objetivo de reanalisar o segmento de *heavy construction* da área de construção no mercado do Reino Unido, com vista a reforçar a sua posição neste mercado e alargar a sua quota de mercado. Os materiais de *heavy construction* destinam-se à construção de edifícios, infraestruturas, suporte a maquinarias, entre outros, tendo como objetivo solucionar questões de isolamento acústico, térmico e controlo de vibrações.

1.1 Objetivos de investigação

Este estudo de mercado pretende responder à questão “Como é que a empresa CK pode reforçar a sua posição competitiva no segmento de *heavy construction* no mercado do Reino Unido?”. Através de práticas de *market research* e *benchmarking*, foi realizada uma análise interna da empresa CK e uma análise da indústria em que se insere. O relatório de estágio tem como principais objetivos:

- Análise do contexto político e legal, económico, tecnológico e ecológico do mercado do Reino Unido;
- Mapeamento da cadeia de valor do segmento de *heavy construction* no Reino Unido e identificação do posicionamento da empresa CK na cadeia de valor;
- Identificação da estratégia atual da empresa CK no Reino Unido;
- *Benchmarking* da concorrência da empresa CK no Reino Unido: concorrentes diretos e seu posicionamento, estratégia de comunicação e canais de distribuição;
- Análise da legislação associada ao setor da construção no Reino Unido;
- Análise de tendências no setor da construção no médio-longo prazo;

- Identificação de possíveis soluções e estratégias futuras para o segmento de *heavy construction* da empresa CK no mercado do Reino Unido.

1.2 Estrutura do Relatório de estágio

O relatório de estágio está dividido em seis capítulos, pelo que o primeiro diz respeito a esta introdução ao tema e objetivo de investigação. O segundo capítulo é referente ao enquadramento teórico e revisão de literatura sobre os principais tópicos de investigação. Posteriormente, no capítulo três, é apresentada a metodologia e respetivos métodos de recolha e análise de dados primários e secundários. De seguida, no capítulo quatro, apresentamos uma visão macro ambiental do Reino Unido. No capítulo cinco, são identificados os resultados obtidos da análise competitiva do mercado e, por fim, no capítulo seis, são identificadas sugestões e recomendações estratégicas que possam responder ao objetivo inicial do estudo.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1 A Cortiça

2.1.1 Características e aplicações

A cortiça é um material 100% natural, renovável e ecológico proveniente da casca do sobreiro (*Quercus suber* L.). A sua composição química agrupa 6 elementos, distribuídos em percentagens: 45% de suberina, 27% de lenhina, 12% de celulosa e polissacáridos, 6% de taninos, 5% de ceroides e 5% de cinzas e outros produtos. A suberina é responsável pela proteção das células, evitando a sua danificação. A lenhina e polissacáridos são responsáveis pela estrutura das paredes celulares. Os ceroides contribuem para a impermeabilidade do material, evitando a retenção de água. Por sua vez, os taninos, dão cor à cortiça. O conjunto destes elementos químicos atribui à cortiça propriedades mecânicas e físicas únicas, tais como leveza, elasticidade e impermeabilidade a gases e líquidos (Estrada, 2014). A sua leveza deve-se à sua composição maioritariamente gasosa, à enorme quantidade de ar armazenado nas células impermeáveis. A impermeabilidade a líquidos e gases deve-se ao componente químico com maior presença na composição das paredes das células, a suberina, que faz com que a cortiça não se danifique ou apodreça (Estrada, 2014). As suas células são flexíveis à compressão, permitindo-lhe uma recuperação rápida sem expansão lateral e deformação. A cortiça possui ainda uma massa volúmica média de 200kg/m³, boa resistência ao fogo e má condutividade térmica (Gil, 2012).

A primeira extração da cortiça, denominada fase de descortiçamento, realiza-se após 25 anos de vida do sobreiro, entre meados de Maio e Agosto. A grande longevidade e capacidade de regeneração do Sobreiro permitem que, após a primeira extração, o procedimento se repita de 9 em 9 anos, durante cerca de século e meio (APCOR, 2018).

As suas características fazem com que a cortiça esteja intimamente relacionada com a manutenção da biodiversidade, do seu desenvolvimento sustentável e redução das emissões de CO₂, aspetos que remontam para a importância ambiental e que são economicamente muito importantes (Gil, 2014).

Segundo Sierra-Pérez et al (2018), esta matéria-prima é utilizada no fabrico de vários produtos, no entanto, o foco do setor da cortiça está na produção de rolhas para garrafas de vinho e champanhe, uma vez que são produtos com alto valor acrescentado. As restantes aplicações deste material são fabricadas a partir de granulados de cortiça, resíduos gerados em processos de fabrico de rolhas e resíduos florestais, como estratégia de economia circular

para otimizar a utilização das matérias-primas e minimizar os impactos ambientais.

Os granulados de cortiça são utilizados em inúmeras aplicações, principalmente para a produção de compósitos de cortiça e borracha e aglomerados para revestimento de paredes e de pisos. Artigos como solas de sapato, *memoboards*, brindes e painéis são também produzidos desta maneira. O alto coeficiente de atrito e capacidade de amortecimento da cortiça é importante para aplicações como solas de sapato, enquanto a sua capacidade de absorver energia durante o impacto torna os aglomerados adequados para o isolamento mecânico de bens. Aglomerados para painéis de piso decorativos são feitos de forma semelhante, mas mais rígidos e fortes, por exemplo, através da alteração da pressão do acondicionamento ou através da utilização de um ligante diferente. Em alguns casos, uma camada polimérica protetora é aplicada para aumentar a resistência ao desgaste. Estes aglomerados podem ser utilizados sozinhos ou em produtos com multicamadas (em conjunto com painéis de fibra de madeira de alta densidade, camadas poliméricas e adesivas). Os compósitos de cortiça e borracha são produzidos adicionando grão de cortiça a uma formulação de borracha; a mistura é, então, combinada, vulcanizada, perfilada e acabada. Quase todos os tipos de borracha podem ser compostos por cortiça. A principal aplicação destes compósitos é como juntas para automóveis e reservatórios de óleo: impermeável a líquidos e a não excessiva expansão lateral (Silva, et al., 2005).

Os maiores produtores de cortiça estão na Europa, destacando-se Portugal com uma produção média anual de mais de 100 mil toneladas, sendo líder mundial de produção e transformação de cortiça. Portugal tem uma quota de exportações no setor da cortiça de quase 65%, o equivalente a 986 milhões de euros. São produzidas em média 40 milhões de rolhas de cortiça por dia em todo o país, fazendo com que 72% das exportações de cortiça sejam lideradas pelas rolhas. No que diz respeito ao setor da construção, as exportações de cortiça têm um peso de 25% (APCOR, 2018).

2.1.2 A utilização da cortiça na construção

Na indústria da construção são utilizados, tradicionalmente, diferentes tipos de materiais de isolamento térmico com origem não renovável, incluindo poliestireno expandido, poliestireno extrudido, espuma fenólica, lã de rocha, fibra de vidro e lã mineral. Contudo, devido à atual estratégia de aumentar a sustentabilidade dos edifícios, alguns materiais naturais foram introduzidos como soluções construtivas, o que fez com que a cortiça fosse

um dos materiais naturais com uma presença importante em projetos de arquitetura (Sierra-Pérez, García-Pérez, Blanc, Boschmonart-Rives, & Gabarrell, 2018).

Segundo Gil (2015), os materiais de cortiça são os mais adequados para a indústria da construção, uma vez que contribuem para uma construção de energia sustentável e eficiente, dadas as características ecológicas mencionadas anteriormente. Assim, estes materiais são bons isolantes térmicos, conferindo boa qualidade térmica aos edifícios. As suas características físico-mecânicas também fazem da cortiça um excelente material para absorção acústica e isolamento de vibração. Os materiais de cortiça também são utilizados em juntas na construção civil, dadas as suas propriedades de recuperação de compressão.

Na Europa, o setor da construção é dominado por dois tipos de produtos: materiais fibrosos minerais, como a lã de vidro, que representam aproximadamente 60% do mercado, e materiais espumosos orgânicos, com o poliestireno expandido e o poliuretano, que representam aproximadamente 30% do mercado. A restante parte de mercado compreende materiais alternativos, incluindo materiais renováveis como a cortiça, algodão e linho (Sierra-Pérez, Boschmonart-Rives, Dias, & Gabarrell, 2016).

2.2 Internacionalização

A Internacionalização consiste num processo de adaptação gradual em que as empresas estendem as suas operações a mercados estrangeiros (Calof & Beamish, 1995). Também os autores Johanson e Vahlne (1977), definem o processo de Internacionalização como um fenómeno no qual as empresas expandem os seus negócios domésticos a regiões mais distantes, como uma evolução do seu envolvimento internacional. “A internacionalização é o produto de uma série de decisões progressivas” (Johanson & Vahlne, 1977). À medida que o comprometimento e conhecimento de mercado aumentam, as empresas também aumentam a sua diversificação geográfica e se tornam mais internacionais (Ribeiro, 2018). As atividades internacionais exigem conhecimento geral e conhecimento específico do mercado. Supõe-se que o conhecimento específico do mercado seja obtido principalmente através da experiência no mercado, enquanto o conhecimento das operações pode ser transferido de um país para outro. Quanto melhor o conhecimento sobre um mercado, mais valiosos são os recursos e mais forte é o compromisso com o mercado (Andersen O., 1993).

2.2.1 Avaliação da presença no mercado internacional

A interação com mercados externos viabiliza a partilha de conhecimentos estratégicos, tais como oportunidades de mercado e diferentes necessidades do consumidor (Zaheer, 1995). Assim, o processo de internacionalização pode estar associado à renovação estratégica das empresas, uma vez que envolve o reconhecimento, a compreensão, a assimilação e a utilização de conhecimento valioso fora dos países de origem das empresas como instrumental para as perspetivas de longo prazo da empresa. A renovação estratégica pode ser conseguida através da inovação, aquisição de bens, desenvolvimento de produtos ou entrada no mercado (Riviere & Suder, 2016). As empresas procuram no exterior fontes de vantagem competitiva. O conhecimento e competências são elementos fundamentais no processo de renovação estratégica, uma vez que são considerados o recurso mais significativo das empresas e uma fonte de vantagem competitiva. Através do processo de internacionalização, a empresa aumenta a sua capacidade de perceção e a oportunidade de aplicar conhecimentos e capacidades globalmente.

A globalização e os avanços tecnológicos aumentaram o potencial de interação entre pessoas que vivem em diferentes localizações geográficas e o conceito de competição internacional tornou-se cada vez mais importante (Yüksel, 2012). Segundo Anderser et al (2014), as vantagens competitivas são obtidas não só por recursos internos, mas também através da interação e relacionamento com outras empresas. Os autores acreditam que uma rede de contactos entre empresas facilita ações complementares mútuas e ajuda a explorar a cooperação criada pela rede para alcançar um objetivo comum. Ainda, como as redes fornecem acesso a várias fontes de informação, contribuem com mais oportunidades de aprendizagem do que apenas no conhecimento interno da empresa. Para transformar a informação em conhecimento útil do mercado, as empresas devem ter capacidade de absorção, permitindo-lhes reconhecer o valor da informação externa, absorvê-la e aplicá-la nas suas operações de negócios.

Santangelo e Meyer (2011) explicam que as empresas podem mudar a sua estratégia após entrarem no mercado externo devido às condições de mercado ou ao comportamento dos seus parceiros. Todas as organizações têm de enfrentar as mudanças que surgem, ou podem ser previstas a surgir, dentro do seu ambiente de negócios operacional. Tais mudanças ocorrem constantemente e qualquer organização que não consiga identificar ou responder a essas mudanças corre o risco de enfrentar problemas na sua atividade ou mesmo atingir o fracasso (Cadle, Paul, & Turner, 2010). A análise do ambiente interno e externo é importante

para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, de forma a identificar oportunidades e ameaças e proporcionar oportunidades de cooperação produtiva com outras empresas. Relativamente ao ambiente externo, existem diferentes abordagens e técnicas utilizadas para uma análise macro ambiental (Yüksel, 2012). Por exemplo, a análise PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Jurídico) é um método utilizado no planeamento estratégico para analisar os fatores macro ambientais nos quais uma organização opera (Mkude & Wimmer, 2015). O modelo identifica as seis áreas principais que devem ser consideradas ao tentar identificar as fontes de mudança. Ao usar esta técnica, é importante reconhecer que estamos à procura de fatores que se encaixem em dois critérios: estão fora da esfera de influência, ou seja, fora do controlo da organização, e terão algum nível de impacto sobre a mesma (Cadle, Paul, & Turner, 2010). Ainda de um ponto de vista macro, Porter (2008) identifica outra ferramenta conhecida por Modelo das 5 Forças, que permite analisar a atratividade do setor de uma empresa. Este modelo concentra-se em cinco forças que moldam a competição dentro de uma indústria: a) ameaça de novas entradas, b) ameaça de produtos substitutos, c) poder de negociação dos clientes, d) poder de negociação dos fornecedores, e e) a extensão de rivalidade entre concorrentes dentro de uma indústria (Sohel, Rahman, & Uddin, 2014). Esta técnica examina a área de negócio ou o setor em que uma organização opera e identifica as pressões que podem ser exercidas sobre essa organização (Cadle, Paul, & Turner, 2010). Destaca-se, ainda, a análise de SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) como uma das ferramentas mais úteis para definir a ação estratégica de uma empresa, analisando as capacidades internas da empresa e o ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças apropriadas. Esta ferramenta monitoriza ambos o ambiente interno e externo do mercado (Sohel, Rahman, & Uddin, 2014).

2.3 Market & Marketing Research

Market research consiste na recolha, análise e divulgação de informação sobre consumidores e potenciais consumidores e feedback sobre os seus desejos, necessidades e perceções, para que lhes possam ser melhor direcionados os recursos e serviços (Koontz & Mon, 2014). Segundo António e Dutra (2008), a pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo. Além de permitir o teste de novas hipóteses, conceitos ou produtos, a pesquisa de mercado auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados. O *marketing research* é a identificação, recolha, análise, a disseminação sistemática

e objetiva das informações para melhorar a tomada de decisão relacionada à identificação e à solução de problemas (e oportunidades) no marketing (Malhotra, 2011). Para Mattar (1997), a pesquisa de marketing faz parte do sistema de informação de marketing da empresa e visa recolher dados pertinentes e transformá-los em informações que auxiliem os executivos de marketing na solução de problemas específicos e esporádicos que surgem durante o processo de administração de marketing.

O processo de pesquisa inclui a recolha de informações já existentes, denominadas de dados secundários, recolhidos para outra finalidade, e a recolha de informações não existentes, denominadas de dados primários, recolhidos para o propósito específico. Estes dados podem ajudar na identificação de ameaças e oportunidades para as empresas (Yi, 2017). A pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa, ambas de grande valia se atendendo aos propósitos da pesquisa. No geral, nas pesquisas quantitativas há uma maior facilidade de se tabular os dados, devido à forma das variáveis apresentadas após a coleta de dados. Na pesquisa quantitativa elabora-se um questionário com questões fechadas (lista de respostas pré-codificadas) ou um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e abertas, podendo ser aplicado por intermédio de entrevistas pessoais, entrevistas por telefone e pela internet. Já a pesquisa qualitativa utiliza métodos menos estruturados, porém mais intensivos do que as pesquisas quantitativas que são feitas por meio de questionários. Nas pesquisas qualitativas, existe um maior relacionamento com o respondente o que faz com que, consequentemente, os dados extraídos apresentem contextos mais ricos e aprofundados, podendo, assim, subtrair novas percepções e perspectivas (António & Dutra, 2008).

Para Mattar (1997), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Existem, também, diferenças metodológicas: na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente, numéricas, e são submetidos a análise estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de recolha de dados hajam perguntas quantitativas e qualitativas.

De acordo com Kotler (2000), a pesquisa é o ponto de partida não só para o marketing como também para o planeamento estratégico da empresa. Por meio dela, as empresas são capazes de segmentar os seus mercados, definir o público-alvo, posicionar produtos/serviços, de forma a criar valor para os clientes, desenvolver estratégias de nível tático ao mix de

marketing, programar e controlar todo o processo, acompanhando e avaliando resultados e melhorando a sua estratégia. A pesquisa permite perceber que, em cada mercado, os clientes diferem nas suas necessidades, desejos, percepções e preferências.

2.4 Inteligência Competitiva

Indicadores macroeconómicos, pressão competitiva e alteração das preferências dos consumidores são condicionantes externas que fazem com que as empresas necessitem de reavaliar e alterar as suas estratégias continuamente. São cada vez mais utilizados processos de recolha e análise de informação do ambiente externo das organizações, através do conceito de Inteligência Competitiva (Ma, 2000). De acordo com Pellissier e Nenzhelele (2013), Inteligência Competitiva é, então, um processo de recolha, planeamento e análise de informação do ambiente interno, externo e competitivo de uma organização. Esta ferramenta ajuda as empresas na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, através da análise de comportamentos e ações dos seus concorrentes. Segundo Groom e David (2001), este conceito apoia a gestão do processo estratégico. A partir de várias fontes de informação sobre concorrentes, expostas via Internet e outros recursos, a utilização deste método torna-se cada vez mais fácil atualmente. Inteligência Competitiva é uma ferramenta utilizada pela força de vendas com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores e melhorar a performance da empresa (Hughes, Le Bon, & Rapp, 2013). O processo de recolha de informação permite identificar forças e fraquezas dos concorrentes, as suas estratégias, objetivos e como se posicionam e atuam no mercado. Com base nesta informação, as empresas conseguem atingir uma melhor performance competitiva através da aquisição de novos negócios e retenção dos existentes, melhoria da performance da força de vendas através da partilha de ideias e conhecimentos e uma previsão da evolução do mercado, comportamento dos concorrentes, necessidades de clientes (Nasri & Zarai, 2013). O autor Nenzhelele (2016) define Inteligência Competitiva como um fator crítico de sucesso para qualquer pequena, grande ou média empresa, privada, com ou sem fins lucrativos, uma vez que atua na melhoria da qualidade do produto ou serviço, tomada de decisões e qualidade de vida da organização. O processo de Inteligência competitiva consiste na recolha, junção, transmissão, avaliação e análise de dados, transformados em matéria inteligente, com vista a auxiliar o planeamento de ações e tomada de decisões (Bose, 2008).

2.5 Benchmarking

O *benchmarking* é reconhecido como “uma ferramenta essencial para a melhoria contínua da qualidade”. O seu objetivo é identificar sistematicamente os processos e resultados de desempenho de uma organização com os dos seus concorrentes, bem como comparar processos e resultados dentro da própria organização no ambiente de negócios em constante mudança (Hong, Hong, Jungbae Roh, & Park, 2012). Segundo Bernardes (2014), *benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os concorrentes mais fortes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "empresa-a-empresa" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Os autores Anand e Kodali (2008) identificam *benchmarking* como uma análise contínua de estratégias, funções, processos, produtos ou serviços, performances, etc. comparados dentro ou entre as melhores organizações da classe, obtendo informações por meio do método de recolha de dados, com a intenção de avaliar padrões e, assim, realizar o autoaperfeiçoamento através da implementação de mudanças para dimensionar ou exceder esses padrões. Para um *benchmarking* bem-sucedido, os autores apontam como pré-requisitos e critérios, o foco em torno de clientes, empregadores e melhoria contínua; o foco estratégico e flexibilidade, suporte de gestão, abertura para mudança, disposição para partilha de informações; e a necessidade de uma boa comunicação em toda a organização, compreensão e comprometimento do processo.

Segundo Elmuti e Kathawala (1997), existem quatro tipos diferentes de *benchmarking*, que consistem em: *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional ou industrial e *benchmarking* de processos. Antes de decidir qual utilizar, as empresas precisam de definir o que desejam avaliar. O *benchmarking* interno diz respeito às funções das unidades de negócios, tendo como objetivo principal determinar os padrões internos de desempenho de uma organização. Isso permite a partilha de uma multiplicidade de informações. O benefício consiste em identificar os melhores procedimentos internos e ser capaz de os transferir para outras partes da organização. O *benchmarking* competitivo é usado com concorrentes diretos. Feito externamente, o objetivo do *benchmarking* competitivo é comparar as empresas nos mesmos mercados que têm produtos, serviços ou processos de trabalho concorrentes. O *benchmarking* funcional ou industrial é realizado externamente contra os líderes do setor ou contra as melhores funções operações de certas empresas. A vantagem consiste na partilha de características tecnológicas e de mercado comuns. O *benchmarking* de processos foca nos

melhores processos de trabalho. Em vez de direcionar o *benchmarking* para as práticas de negócios de uma empresa, os procedimentos e funções similares são enfatizados.

Desde 2000, tem havido ênfase em compreender a crescente complexidade do ambiente de negócios. À medida que as organizações se esforçam para melhorar os seus resultados de desempenho, o foco do *benchmarking* é identificar, entender e avaliar uma ampla gama de medidas de desempenho. Assim, as empresas têm prestado atenção a questões práticas relacionadas com um *benchmarking* eficaz, focando nos processos de seleção e riscos do benchmarking, as armadilhas envolvidas na avaliação do desempenho e má escolha de ferramentas de gestão (Hong, Hong, Jungbae Roh, & Park, 2012).

2.6 Marketing Internacional

Para cada atividade da cadeia de valor, tal como operações, logística, recursos humanos, vendas, as empresas optam entre concentrar as atividades de marketing no seu país de origem ou descentralizar as atividades de marketing em vários países (Schmid, Grosche, & Mayrhofer, 2016). Assim, são distinguidos dois tipos de marketing: marketing doméstico e marketing internacional. O marketing doméstico consiste na gestão de atividades e ferramentas de marketing a aplicar no interior do país da empresa (Onkvisit & Shaw, 2008). Marketing internacional engloba todas as atividades associadas ao marketing para além das fronteiras nacionais (Codita, 2011). O conceito de marketing internacional distingue-se de marketing doméstico na medida em está exposto a variáveis incontroláveis, como diferenças culturais, económicas e tecnológicas, diferenças na legislação e estabilidade política e diferentes necessidades e preferências dos consumidores (Akgün, Keskin, & Ayar, 2014). Segundo Czinkota e Ronkainen (2013), Marketing internacional consiste no planeamento, execução e coordenação de conceitos, preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, com vista a desenvolver relações internacionais que satisfaçam as necessidades e desejos de consumidores de países e culturas diferentes.

A crescente globalização e o aumento da concorrência em todo o mundo, tornaram as decisões de marketing internacionais essenciais para a sobrevivência, crescimento e lucro das organizações. Transações internacionais permitem um crescimento de negócio aliciante, o acesso a novas oportunidades de expansão, economias de escala, partilha de conhecimento e experiência, fortalecendo a posição competitiva das empresas (Eteokleous, Leonidou, & Katsikeas, 2016). Contudo, as empresas deparam-se com a decisão de adotar estratégias de standartização ou estratégias de adaptação dos elementos do marketing mix às características

dos mercados estrangeiros (Kraus, Meier, Eggers, Bouncken, & Schuessler, 2016), pelo que o conceito de marketing internacional é visto como um processo de adaptação ou standartização de bens e serviços a consumidores de diferentes países (Ghauri & Cateora, 2011).

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Metodologia Qualitativa

A metodologia utilizada durante esta análise de mercado é qualitativa. Pensamos ser a que melhor se adequa uma vez que “um estudo de mercado qualitativo é usado quando é necessária uma compreensão mais detalhada das atitudes, comportamentos e motivações dos consumidores” (Barnham, 2015). Para além disso, uma vez que o objetivo desta análise compreende identificar novos padrões e conteúdos organizacionais, esta abordagem pareceu-nos a mais indicada. Segundo Bettis et al (2014), devem ser utilizados métodos empíricos qualitativos na investigação de questões e fenómenos de pesquisa no desenvolvimento de novos *insights*. Os autores acreditam que a pesquisa qualitativa é, usualmente, um meio de identificar padrões referentes a questões importantes no campo da gestão estratégica. De acordo com Goulding (2005), existe um crescente reconhecimento da necessidade da aplicação de metodologias qualitativas a fim de obter informação válida, desenvolver teorias e auxiliar na tomada de decisão efetiva.

A metodologia qualitativa é um tipo de pesquisa de ciências sociais que recolhe e trata dados não numéricos que pretendem interpretar um propósito a partir desses dados. Esta metodologia ajuda a compreender a vida social através do estudo de indivíduos ou lugares específicos, através de uma série de técnicas de recolha e análise de dados que utilizam métodos de amostragem intencional e entrevistas semiestruturadas e abertas (Mohajan, 2018).

3.2 Recolha de Dados

No processo de recolha de dados, foram recolhidos dados secundários provenientes de estudos de mercado, publicações governamentais (exemplo: dados sociodemográficos), *websites* oficiais de instituições/associações representantes dos mercados e indústria e respetivas bases de dados (exemplo: Eurostat, World Data Bank, Pordata), *websites* oficiais de fornecedores e concorrentes. Para além destas plataformas, foram realizadas pesquisas no

motor de busca Google, com recursos a termos da área em questão, tais como revestimentos, controlo de vibrações e cada classe de produtos em análise. A empresa CK disponibilizou, ainda, acesso a documentos internos, tais como manual de acolhimento, relatórios anuais da empresa e do grupo dos últimos anos e revistas internas.

No processo de recolha de dados primários, foram realizadas entrevistas profundas e semiestruturadas, nomeadamente a colaboradores da empresa CK, como por exemplo, a membros da equipa comercial da área da construção e departamento de Marketing e Comunicação. Segundo Gill et al (2008), o objetivo da entrevista como meio de pesquisa consiste em explorar as visões, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos em assuntos específicos. Os métodos qualitativos, como as entrevistas, fornecem uma compreensão "mais profunda" dos fenómenos sociais do que os obtidos por métodos puramente quantitativos, como questionários. Entrevistas semiestruturadas consistem em várias questões-chave que ajudam a definir as áreas a explorar, mas também permitem que o entrevistador ou o entrevistado desvie a direção da entrevista em busca de uma ideia ou resposta com mais detalhes.

Foram realizadas 5 entrevistas com uma média de 30 minutos cada. As entrevistas seguiram um guião semiestruturado, ou seja, com algumas questões essenciais, mas com a possibilidade de incluir outros temas de interesse. A observação direta do participante, também contribuiu para conhecer a cultura da empresa e ajudou a organizar todas as informações antes e depois das entrevistas realizadas.

Origem dos dados	Tipo de dados	Usabilidade no estudo
Publicações via Internet	Estudos de mercado, publicações governamentais, publicações oficiais de instituições/associações representantes dos mercados e indústria	Análise macro ambiental do mercado e indústria
Arquivo	Documentos e relatórios da empresa dos últimos anos (entre 2010 e 2018)	Informação geral sobre a empresa
Entrevistas	5 entrevistas profundas e semiestruturadas	Informação interna e externa à empresa, internacionalização
Observação direta	Estágio na empresa	Cultura organizacional

Tabela 1 - Recolha de dados

As entrevistas tiveram como objetivo perceber o funcionamento de cada departamento, o modo de atuação e posicionamento da empresa nos diferentes mercados em que atua e, numa perspetiva de análise de SWOT, qual a visão a curto e longo prazo do entrevistado. As entrevistas tiveram, ainda, como foco o mercado do Reino Unido: concorrência direta e indireta da empresa CK neste mercado, sistemas de distribuição, estratégias de atuação e comunicação até ao dia aplicadas, tendências, entre outros temas pertinentes. Alguns exemplos de perguntas realizadas ao longo das entrevistas estão apresentadas na tabela 3.

Data da entrevista	Novembro	Janeiro	Março	Março	Abril
Características do entrevistado	1 - Diretor Comercial de Vendas Construção	2 - Sales Manager Reino Unido	3 - Diretora de Marketing e Comunicação	4 - Gestor Global do Segmento	5 - Gestor de Projeto

Tabela 2 - Características do entrevistado e data da entrevista

Perguntas-tipo
1. Quem são os principais players do segmento de <i>heavy construction</i> no mercado do Reino Unido? 2. Quais são as forças/fraquezas/oportunidades/ameaças da empresa CK? 3. Porque é que o mercado do Reino Unido é interessante de um ponto de vista de resultados para a empresa CK? 4. Porque é que existiu a necessidade da empresa CK reforçar a sua posição nesse mercado? 5. Quais as especificidades/particularidades do mercado do Reino Unido? 6. Qual o posicionamento da empresa CK no mercado do Reino Unido?

Tabela 3 - Exemplos de perguntas efetuadas durante as entrevistas.

3.3 Análise de Dados

Os dados primários e secundários obtidos foram transcritos para documentos Word e Excel em forma de lista e tabela, de maneira a sintetizar a informação. Após realização das

entrevistas, foi elaborada uma tabela resumo com alguns temas levantados durante o processo (ver anexo VII).

A partir desta recolha de dados, foi possível realizar uma análise do contexto político e legal, económico, tecnológico e ambiental do Reino Unido, através do modelo de análise PESTEL; mapear a cadeia de valor do setor da construção no mercado do Reino Unido e identificar o posicionamento da empresa CK na cadeia de valor; identificar a estratégia atual da empresa CK no Reino Unido, através de uma análise de SWOT; analisar a concorrência da empresa CK no Reino Unido, através de um *benchmarking* com base nos concorrentes diretos e seu posicionamento, estratégia de comunicação e sistema de distribuição; analisar tendências no setor da construção; e elaborar um mapa percetual de posicionamento dos concorrentes e da empresa CK no mercado.

Esta análise permitiu comparar as estratégias de atuação e comunicação implementadas pelos concorrentes e identificar possíveis soluções e estratégias futuras para o segmento de *heavy construction* da empresa CK no mercado do Reino Unido.

Capítulo 4 - Reino Unido

A presente análise de mercado do Reino Unido seguiu o conceito de *market* e *marketing research*, uma vez que a pesquisa de mercado é a melhor e mais confiável ferramenta para obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo (António & Dutra, 2008). O *market research* possibilitou a identificação de ameaças e oportunidades para a empresa CK no mercado de *heavy construction*, com base na análise do ambiente interno e externo da empresa, e o *marketing research* permitiu a identificação de estratégias de marketing utilizadas no mercado, auxiliando a futura tomada de decisão da empresa CK, associada à identificação e solução de problemas no marketing.

Para além dos conceitos de *market* e *marketing research*, foi também desenvolvido um *benchmarking* competitivo, uma vez que o objetivo do estudo consiste no reforço da posição da empresa CK no Reino Unido, com base nas estratégias implementadas pelos seus concorrentes diretos neste mercado. Segundo Bernardes (2014), *benchmarking* competitivo consiste na identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos da empresa. Tem como objetivo identificar informações específicas sobre os produtos, processos e resultados de negócios dos concorrentes e comparar essa mesma informação com as da empresa.

A identificação e comparação de padrões entre concorrentes, foi essencial para perceber quais as vantagens competitivas de cada um e que alterações necessita a empresa CK para aperfeiçoar ou exceder esses padrões.

4.1 Análise Ambiente Macro – PESTEL

Tal como referido anteriormente, a análise do ambiente interno e externo é importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, de forma a identificar oportunidades e ameaças e proporcionar oportunidades de cooperação produtiva com outras empresas. Relativamente ao ambiente externo, existem diferentes abordagens e técnicas utilizadas para uma análise macro ambiental (Yüksel, 2012). O modelo PESTEL é utilizado para analisar e mapear como o ambiente externo influencia uma indústria. A ferramenta fornece uma visão geral dos fatores macro ambientais que as empresas precisam de considerar nas suas tomadas de decisão. Ao ter em conta os principais fatores externos de mudança, o modelo PESTEL pode encorajar as empresas a considerar objetivos de longo prazo e a escolher estratégias de inovação e investimento de negócio sustentáveis (Song, Sun, & Jin, 2017). Neste caso, a análise PESTEL vai ajudar a empresa CK a perceber quais são os

fatores macro ambientais do mercado do Reino Unido que lhe podem conferir fontes de oportunidade e quais os fatores que podem conferir fontes de risco no alcance e conquista dos seus objetivos. Assim, a empresa poderá aplicar estratégias adequadas às condições do mercado.

4.1.1 Contexto Político e Legal

Composto por uma área total de 243 610 km², o Reino Unido é constituído por quatro países: Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte. A sua designação oficial é Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte (Central Intelligence Agency, 2019). O Reino Unido é uma monarquia constitucional e uma democracia parlamentar, em que o chefe de governo é o primeiro-ministro e o chefe de Estado o monarca. A monarca atual é a Rainha Isabel II, prevalecendo desde 6 de Fevereiro de 1952, e a primeira-ministra é Theresa May, desde 13 de Julho de 2016 (Plataforma das Indústrias de Defesa Nacional, 2018). Desde 1999, o governo do Reino Unido tem partilhado poderes executivos com os governos bem como pelos governos delegados da Escócia e do País de Gales e do Executivo da Irlanda do Norte. O Parlamento do Reino Unido, em Londres, é o órgão legislativo do Reino Unido e dos territórios ultramarinos britânicos. O Parlamento tem dois órgãos parlamentares - a Câmara dos Lordes e a Câmara dos Comuns. A Câmara dos Lordes inclui os bispos da Igreja da Inglaterra, nobreza (sistema britânico de honras) e os Senhores da Lei (juizes) (Expatica Communications B.V., 2019).

O Reino Unido é membro da União Europeia desde a sua entrada em 1973, embora tenha permanecido fora da União Económica Monetária. Contudo, em Junho de 2016, os cidadãos britânicos, motivados em parte pela frustração com a burocracia remota em Bruxelas e com a migração massiva para o país, votaram maioritariamente pela saída do Reino Unido da União Europeia (Central Intelligence Agency, 2019). Os defensores da saída do país, pensam que com o *Brexit*, o Reino Unido estaria mais apto a “administrar a imigração, libertar-se de regulamentações onerosas e estimular um crescimento mais dinâmico” (Council on Foreign Relations, 2019). “*Brexit*” é a abreviatura de “saída britânica”, e refere-se à decisão do Reino Unido em deixar de fazer parte da União Europeia (Investopedia, 2019).

Atualmente, o Reino Unido e a União Europeia encontram-se a negociar os termos da saída e o enquadramento para o modelo de cooperação e relacionamento no futuro após a saída oficial em 29 de Março de 2019 (Central Intelligence Agency, 2019).

4.1.2 Contexto Económico

O Reino Unido é a 6ª maior economia do mundo, atrás dos Estados Unidos, China, Índia, Japão e Alemanha, e a 2ª maior economia da União Europeia, em 2017. No ano de 2017, o país foi também o 3º importador de bens e o 4º importador de serviços, e o 1º exportador de serviços e 5º de bens europeu (Pordata, 2018). O Produto Interno Bruto (PIB) do Reino Unido cresceu 1,4% em 2018, contra 1,8% em 2017, o ritmo mais baixo desde 2012 (Office for National Statistics, 2018). Este decréscimo deve-se ao recuo no setor da construção e da produção industrial (Office for National Statistics, 2018). Segundo a AICEP (2018), “o abrandamento do crescimento da economia britânica começou a fazer sentir-se verdadeiramente no primeiro semestre de 2017. A incerteza relacionada com as negociações do *Brexit*, a desvalorização da libra esterlina, e o aumento da inflação, contribuíram para travar os investimentos dos agentes económicos britânicos e reduziram o poder de compra das famílias”.

Em 2017, o saldo da balança comercial do Reino Unido foi negativo. De acordo com os dados do Pordata (2019), as exportações de bens e serviços ascenderam a 709,6 mil milhões de euros, mais 6,4% face a 2016, enquanto as importações rondaram os 742,2 mil milhões de euros, mais 2,14% face a 2016. Estes valores resultaram num aumento do défice para 32,6 mil milhões de euros. Segundo a Trading Economics (2019), em 2017, cerca de 54% das exportações britânicas tiveram como destino outros países da UE, com destaque para a Alemanha – 11%, França – 7,6%, Holanda – 6,3% e Irlanda 5,7%. Das exportações para fora da UE, destacam-se os Estados Unidos – 14% e China – 4,9%. Relativamente às importações, cerca de 52% das importações britânicas tiveram origem outros países da UE, com destaque para a Alemanha – 14%, Holanda – 8,3% e França – 5,8%. Das importações provenientes de países fora da UE, destacam-se a China – 9,5% e os Estados Unidos – 9,4%. De acordo com a Plataforma das Indústrias de Defesa Nacionais (2018), os principais produtos exportados pelo país foram, em 2017, máquinas e equipamentos mecânicos, representando cerca de 15%, seguida de automóveis e outros veículos terrestres, representando cerca de 12% e combustíveis e óleos minerais, com um peso de cerca de 8%. Os principais produtos importados pelo Reino Unido foram, em 2017, máquinas e equipamentos elétricos, com um peso de cerca de 13%, automóveis e outros veículos terrestres, cerca de 11%, e máquinas e equipamentos elétricos, com cerca de 9%.

A taxa de inflação subiu significativamente para 2,7% em 2017, após 0,7% em 2016. A taxa de desemprego desceu, no entanto, para 4,4% da população ativa. O saldo negativo da

balança corrente representou cerca de 4,05% do PIB. Relativamente ao défice público, o Governo fez progressos na sua redução nos últimos anos, fixando-se em 1,92% do PIB em 2017, enquanto a dívida pública se agravou para 86,1% do PIB (Pordata, 2019).

	Unidade	2016	2017	2018
População	Milhões	65 611 593	66 058 859	
PIB	€	2.403.382,6	2.337.971,0	2.390.192,3
PIB per capita	€	31,485.4	31,501.3	
Crescimento real do PIB	%	1,8	1,8	1,4
Taxa de inflação	%	0,7	2,7	2,5
Taxa de emprego	%	77,5	78,2	
Taxa de desemprego	%	4,8	4,4	
Salário mínimo	€	1.512,36	1.393,40	1.400,99
Consumo publico	% do PIB	18,7	18,3	18,2
Consumo privado	% do PIB	65,6	65,7	66,2
Saldo da Balança Corrente	% do PIB	-5,8	-4,05	
Défice público	% do PIB	-2,96	-1,92	
Dívida pública	% do PIB	84,1	86,1	
Saldo da Balança Comercial	€	-49.628,1	-32.624,9	
Exportações totais	€	667.065,1	709.609,4	
Exportações de Bens	€	368.838,8	390.798,4	
Exportações de Serviços	€	308.226,3	318.811,0	
Importações Totais	€	726.693,2	742.234,4	
Importações de Bens	€	534.090,4	545.440,9	
Importações de Serviços	€	192.602,8	196.793,5	

Tabela 4 - Indicadores Macroeconómicos do Reino Unido

Fonte: Pordata (2019)

Apesar do abrandamento da economia britânica, em 2017, foram registadas 330 543 empresas dedicadas ao setor de atividade construção, número que tem vindo a aumentar desde 2012 (257 159 empresas) (Pordata, 2019).

4.1.3 Contexto Sociocultural

Segundo a World Meters (2019), em Abril de 2019, a população do Reino Unido era de cerca de 66 milhões de habitantes, o equivalente a 0,87% da população mundial total. O país ocupa a 21^a posição na lista de países do mundo por população. A sua superfície terrestre total é de cerca de 241 mil km², com aproximadamente 277 habitantes por km².

A cidade de Londres é a capital não oficial do Reino Unido e também é a maior cidade do país, em termos populacionais, e é um dos centros mais influentes na política mundial, finanças e cultura. Londres, no entanto, é a capital oficial da Inglaterra, na Escócia a capital é Edimburgo, no País de Gales é Cardiff e na Irlanda do Norte é Belfast (Business Culture, 2019). A língua principal falada é o Inglês, por aproximadamente 98% da população no Reino Unido com numerosos dialetos, no entanto, existem idiomas regionais, como o gaélico escocês, na Escócia, o gaélico irlandês, na Irlanda do Norte, e o galês, no País de Gales. Dada a multinacionalidade do país, o Reino Unido tem outras línguas faladas. A segunda língua mais falada é o polaco, seguido de idiomas vindos da Índia e Paquistão, como o Punjabi, Bengali e Gujarati, e de idiomas como o árabe, chinês, português e francês. O cristianismo é a religião dominante no Reino Unido. Outras religiões minoritárias incluem o islamismo, o hinduísmo, o sikhismo, o judaísmo e o budismo. Existe um sistema de classes no Reino Unido, com a "Classe Alta" e "Aristocracia" no topo da hierarquia, compostas por nobres de alto nível que possuem títulos hereditários, riqueza e privilégio. As camadas abaixo são conhecidas por "classe média" e "classe trabalhadora". Tradicionalmente, as classes trabalhadoras definiam-se como trabalhadoras e sem privilégios sociais, nascidas em famílias dependentes de mão de obra não qualificada, com difícil acesso ao ensino superior. Contudo, nas últimas décadas, pessoas de diferentes origens tiveram maior acesso ao ensino superior e oportunidades de negócios que está nivelando a distribuição de riqueza e permitindo uma ascendente mobilidade. A classe média e classe trabalhadora tornaram-se mais homogêneas, embora ainda haja uma elite e uma classe privilegiada na Grã-Bretanha (Commisceo Global Consulting Ltd., 2019).

A população do Reino Unido valoriza a privacidade e a cortesia. No desenvolvimento de um relacionamento comercial com empresas do Reino Unido, deve ser adotada uma abordagem de longo prazo, com respeito pela privacidade e educação e a procura de interesses comuns (Business Culture, 2019).

Segundo a OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2019), o Reino Unido encontra-se acima da média dos restantes países no que diz respeito a

segurança pessoal, qualidade ambiental, comportamento cívico, conexões sociais, estado de saúde, empregos e rendimentos, renda e riqueza, educação e habilidades, e bem-estar subjetivo. Em 2017, 74% das pessoas entre os 15 e os 64 anos no Reino Unido obtiveram um emprego remunerado, acima da média de emprego da OCDE de 67%. Em 2017, 81% dos adultos de idades compreendidas entre 25 e 64 anos, concluíram o ensino secundário. Relativamente à saúde e bem-estar, a esperança de vida à nascença no Reino Unido é de 81 anos, um ano superior à média da OCDE. A expectativa de vida das mulheres é de 83 anos, comparada com 79 anos para os homens.

No que diz respeito à imigração, desde o referendo da União Europeia, no final de junho de 2016, o número estimado de cidadãos da UE a imigrar para o Reino Unido desceu de 284.000 cidadãos, em 2015, para 226.000 no ano seguinte. Por outro lado, o número de cidadãos da UE a emigrar aumentou de 95.000 cidadãos, em 2015, para 145.000 em 2017 (Full Fact, 2019). De acordo com a ONS (2018), a migração líquida contínua a contribuir para o aumento da população e manteve-se estável desde a descida verificada em 2016, com cerca de 270 mil pessoas a chegar ao Reino Unido em Junho de 2018. No entanto, segundo o diretor do Centro de Migração Internacional, Jay Lindop “existem padrões diferentes para a migração da UE e não-UE. Devido ao aumento do número de pessoas que chegam para trabalhar e estudar, a migração líquida fora da UE está agora no nível mais alto desde 2004. Em contrapartida, a migração líquida da UE, embora continue a aumentar para a população como um todo, é a mais baixa desde 2012”.

Acontecimentos relacionados com o terrorismo, fizeram com que o terrorismo internacional fosse uma preocupação considerável no Reino Unido. Segundo a OSAC (2018), em 2017, foram registados cinco ataques terroristas no Reino Unido e quatro na cidade de Londres. Os ataques incluíram facas, veículos e explosivos e resultaram no maior número de mortes como resultado do terrorismo desde 2005, no Reino Unido. O número de detenções por terrorismo pela Polícia Metropolitana e serviços de segurança aumentou em 54% para mais de 400 em 2017. O governo do Reino Unido avalia que a atual ameaça de terrorismo internacional contra o país é "grave", o que significa que um ataque é "altamente provável".

4.1.4 Contexto Tecnológico

De acordo com o Office for National Statistics (2018), em 2018, de todas as famílias na Grã-Bretanha, 90% tiveram acesso à internet. Este valor começou a estabilizar nos últimos anos, aumentando apenas um ponto percentual desde 2016. No entanto, o acesso doméstico à

Internet aumentou 33% desde 2006. Desde 2006, a percentagem de adultos que usam a internet diariamente cresceu de 35% para 86% em 2018, enquanto o uso semanal diminuiu de 16% em 2006 para 4% em 2018. Também em 2018, 78% dos adultos no Reino Unido utilizaram telefones móveis ou *smartphones* para aceder à internet. Estes foram os dispositivos mais populares na maioria das faixas etárias, com exceção daqueles com 65 anos ou mais, que mencionaram o computador como o dispositivo mais popular para aceder a internet, com 42%. A atividade mais popular realizada via internet foi o envio ou receção de e-mails, representando 84%.

Segundo o relatório *Technology Innovation Hubs* da KPMG (2019), em 2019, o Reino Unido subiu um lugar, face a 2018, para o terceiro lugar, no ranking global dos países mais promissores do mundo na procura de avanços tecnológicos que tenham impacto global, atrás dos EUA e da China. Ian West, representante do setor de Tecnologia, Média e Telecomunicações do Reino Unido na KPMG, afirma que “apesar das incertezas apresentadas por hesitações políticas e outros fatores econômicos, o Reino Unido e Londres não perderam seu brilho quando se trata de seu *pedigree* tecnológico”. Ian West acrescenta, ainda, que “a tecnologia sustenta a competitividade e o desenvolvimento de quase todos os setores. É um campo de batalha chave para a maioria das economias e o Reino Unido deve garantir que seja um líder neste campo. O investimento do Reino Unido em tecnologia de veículos autónomos, inteligência artificial e robótica é, portanto, altamente encorajador e fará uma diferença real para o Reino Unido ser visto como um destino tecnológico escolhido por cientistas, empresários, investidores e empresas de tecnologia”.

Em 2017, o Reino Unido investiu 34,8 milhões de libras no setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), um aumento significativo face ao ano anterior (33,1 mil milhões de libras respetivamente), representando 1,69% do PIB da economia britânica (Royal Society, 2018).

4.1.5 Contexto Ambiental

De acordo com a Comissão Europeia (2019), o meio ambiente do Reino Unido é caracterizado pela sua biodiversidade, geodiversidade e paisagens, encontrando-se sob pressão de inúmeras ameaças, tais como a intensificação do uso da terra e do mar e do desenvolvimento económico contínuo, como a ocupação do solo, a poluição e a captação de água. Segundo o Governo do Reino Unido (2018), a má qualidade do ar é o maior risco ambiental para a saúde pública no país. Em 2010, o Comitê de Auditoria Ambiental

considerou que o custo dos impactos na saúde da poluição do ar provavelmente excedia as estimativas de 8 a 20 bilhões de libras. Em Maio de 2018, o Departamento de Meio Ambiente, Alimentação e Assuntos Rurais (DEFRA) lançou a estratégia Clean Air Strategy (CAS) no Reino Unido. A estratégia Clean Air define uma série de iniciativas que ajudam a reduzir a poluição do ar, melhorar a economia e proteger a natureza. As ações contempladas pelo CAS incluem: reduzir as emissões de gases dos transportes; reduzir as emissões do lar, incluindo a queima doméstica e o uso de produtos que libertam NMVOCs; reduzir as emissões das explorações agrícolas: emissões de amoníaco (que reage com óxidos de azoto e dióxido de enxofre para formar partículas secundárias) e NMVOCs (que contribuem para a formação do ozono); e reduzir as emissões do setor industrial (Department for Environment Food & Rural Affairs, 2018).

Em 2018, foi também divulgado pelo governo do Reino Unido um plano ambiental de 25 anos - *25 Year Environment Plan*. O Plano de 25 Anos é uma estratégia de gestão do meio ambiente a longo prazo, aplicado em Inglaterra, que promete acabar com o desperdício plástico, criar novos habitats para espécies ameaçadas, entregar um "*Brexit* verde", criar escolas amigas da natureza e liderar o caminho para que outros países combatam a destruição ambiental (World Wide Fund , 2019). Ao adotar este plano, o Reino Unido pretende a purificação do ar, água limpa e abundante, prospeção de plantas e vida selvagem, redução do risco de danos causados por riscos ambientais, como inundações e secas, utilização de recursos da natureza de forma mais sustentável e eficiente e a beleza, herança e envolvimento aprimorados com o ambiente natural. O objetivo é reduzir a pressão sobre o meio ambiente, através da mitigação e adaptação às mudanças climáticas, minimização de resíduos, gestão da exposição a produtos químicos e melhorar a biossegurança (GOV, 2018).

No que diz respeito a economia circular, em abril de 2018, o governo do Reino Unido anunciou a intenção de combater o lixo marinho e criar mais circularidade na indústria de plásticos, tomando medidas em alguns itens de plástico de uso único. Já em 2017, o London Waste and Recycling Board publicou um roteiro estratégico intitulado "Rumo a uma economia circular", que define o caminho de Londres para uma economia circular. Estudos realizados pelas autoridades locais estimam benefícios potenciais para a cidade de até 7 bilhões de libras até 2036. Além disso, 12000 novos empregos nas áreas de reutilização, reformação e inovação de materiais devem ser criados até 2030, graças às medidas do roteiro. A Comissão Europeia (2019) afirma que o Reino Unido é um dos Estados-Membros com melhores resultados em termos de eficiência de recursos. Em 2018, apenas 4% das empresas

britânicas não tomaram medidas de eficiência de recursos. Também a utilização de combustíveis alternativos nos automóveis novos de passageiros vendidos no Reino Unido aumentou consideravelmente nos últimos anos.

Capítulo 5 - Análise competitiva

5.1 Segmento Heavy Construction

Heavy construction significa construção pesada. O setor de construção pesada é composto por empresas envolvidas em projetos de construção em grande escala, essencialmente de infraestruturas. Inúmeras empresas do setor oferecem o serviço de planeamento, design, engenharia, consultoria e expertise técnico na construção deste tipo de projetos. Exemplos de projetos de construção incluem autoestradas, portos, barragens, pontes, túneis, instalações de água e esgoto, fábricas hidroelétricas e metros (Sharma, 2014).

Os materiais do segmento de heavy construction desenvolvidos pela empresa CK e seus concorrentes incluem underlays, underscreeds e materiais de controlo de vibração. Underlays são produtos instalados sob o pavimento final: pavimentos laminados, em *parquet* ou alcatifados. A sua finalidade é absorver o impacto sonoro e térmico e corrigir superfícies irregulares. Os underlays são compostos por materiais diferentes, dependendo da sua aplicação. Incluem produtos desenvolvidos com madeira, cartão, cortiça, borracha, plástico e espuma (Blauer Engel, 2019). Já os underscreeds são produtos instalados entre a laje e a betonilha e são uma solução de alta performance para isolar novos edifícios, uma vez que têm uma espessura superior à dos underlays. Tanto os underlays como os underscreeds proporcionam um baixo nível de compressibilidade, reduzem a formação de fissuras e os custos resultantes destas (Arquivo da empresa CK, 2019).

Os materiais de controlo de vibração são utilizados para apoiar os edifícios e estruturas de edifícios, como forma de proteção contra ruídos de baixa frequência transmitidos pelo solo e vibrações geradas por fontes externas, tais como linhas ferroviárias subterrâneas (Farrat, 2019). Alguns materiais típicos utilizados como isoladores de vibração incluem elastómeros, espuma, cortiça, feltro, placas de fibra de vidro e aço desenvolvidos em forma molas, almofadas, cabos, entre outros. As características principais dos isoladores de vibração são a sua componente de suporte de carga (rigidez) e o seu mecanismo de dissolução de energia (amortecimento) (Harris, 1991). Tal como referido anteriormente, os materiais de cortiça são os mais adequados na indústria da construção, uma vez que são bons isolantes térmicos,

contribuindo para a qualidade térmica do edifício. As suas características físico-mecânicas também fazem da cortiça um excelente material para absorção acústica e isolamento de vibração Gil (2015).

5.2 Sistema de distribuição

Segundo o entrevistado 4, “*O mercado da construção no Reino Unido é um mercado complexo, onde o cliente final consegue adquirir os materiais através de diversos canais de venda. Contudo, a relação do fabricante de materiais e o cliente final é sempre feita via distribuidor*”. Os materiais podem ser adquiridos através de distribuidores técnicos, pequenos distribuidores de materiais ou *system developers*. Os distribuidores técnicos fornecem os materiais tal como são e providenciam apoio técnico de instalação. Os *system developers*, em vez de fornecerem apenas o material, desenvolvem soluções. Através dos requisitos propostos pelo cliente, os *system developers* integram os seus materiais em sistemas construtivos apresentando uma solução para o problema proposto. O entrevistado 4 acrescentou que “*com o crescimento do mercado, surgiu uma ramificação de distribuidores em alguns subdistribuidores, nomeadamente os distribuidores de materiais. Assim, os distribuidores técnicos passaram a ser os importadores de produtos que só fazem a gestão de stock e colocam o produto nos subdistribuidores que, por sua vez, vendem o produto. Mais recentemente, para além dos canais de venda físicos, começaram a surgir também os canais de venda online, por exemplo de materiais underlay, representando uma forte componente*”, acrescentando outro canal de venda neste mercado. Para além dos canais de venda, existem outros agentes na cadeia de valor que têm influência no sistema de distribuição de materiais, como os consultores e os arquitetos. Os consultores e arquitetos dão suporte técnico acerca de determinada especialidade, como por exemplo, isolamento acústico, térmico e controlo de vibrações, aos distribuidores técnicos, *system developers* e também aos designers do projeto, que são quem cria o escopo do projeto. Enquanto os distribuidores técnicos, distribuidores de materiais e *system developers* têm uma posição mais reativa, no sentido de apenas responder ao que lhes é pedido pelos clientes e negociar essencialmente o preço dos produtos, os consultores acústicos e os arquitetos preocupam-se com a construção sustentável e ecológica, e com a utilização de matérias-primas naturais como a cortiça. Estes agentes têm um poder influenciador na medida em que atuam na prescrição de materiais em projetos de construção, alertando os construtores e empreiteiros para as capacidades técnicas dos produtos na obra.

A figura abaixo representa a cadeia de distribuição do segmento de *heavy construction* no mercado do Reino Unido. No início da cadeia de distribuição da indústria da construção

situam-se os fabricantes e fornecedores de materiais, que utilizam diferentes matérias-primas, tais como espumas, cortiça, borracha, entre outros. Os principais fabricantes e fornecedores identificados deste mercado foram, para além da empresa CK, também as empresas Getzner, Kraiburg-Relastec, Isolgomma e BSW. Como empresas distribuidoras de materiais *heavy construction* principais, foram identificadas a Total Vibration Solutions (TVS), CMS Danskin, Buildtec Acoustics e Thermal Economics.

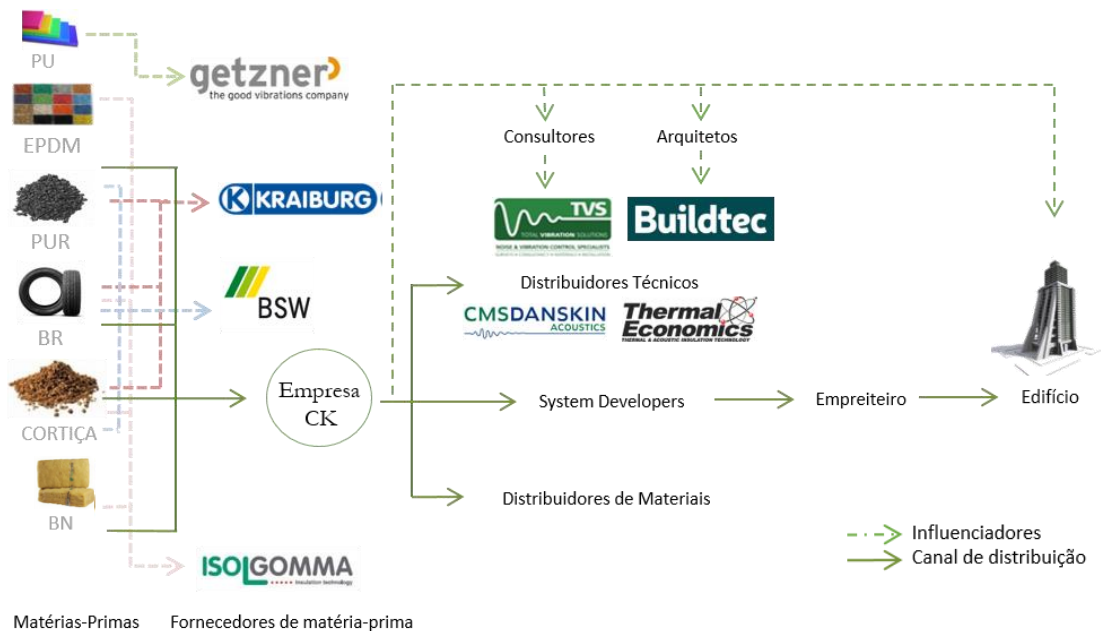


Figura 1 - Cadeia de distribuição do segmento de *heavy construction* no Reino Unido.

5.3 Concorrência

A diversidade dos canais de distribuição reflete a existência de um grande leque de concorrentes e opções de escolha por parte do consumidor final.

O entrevistado 1 destaca a importância e necessidade das empresas se diferenciarem neste mercado: “O caso do mercado do Reino Unido, é um mercado muito maduro, com muitos canais de venda. Existem muitos concorrentes neste mercado que vendem um produto há muitos anos, o que fez com que tivessem uma marca com peso no mercado. No Reino Unido, as empresas devem diferenciar as suas marcas e produtos de maneira a destacarem-se desses concorrentes”. Para o entrevistado 1, os principais fatores impulsionadores do segmento de *heavy construction* são o preço e a capacidade de resposta na entrega do material: “Os principais market drivers do mercado são a estratégia de preço e a capacidade de resposta e disponibilidade”. Já o entrevistado 2 aponta que a certificação dos materiais permite o reconhecimento positivo por parte do consumidor final: “Um dos fatores mais valorizados num

mercado maduro como o do Reino Unido é a certificação/testes dos materiais. Existem várias certificações, como o teste de inflamabilidade e o certificado Robust Detail, que funcionam como selos de qualidade e permitem um reconhecimento internacional”. Para além destes fatores, o entrevistado 3 sugere a importância do marketing como impulsionador de visibilidade da marca: *“a utilização de ferramentas de marketing e publicidade criam brand awareness em qualquer mercado, mas principalmente em mercados maduros como o Reino Unido, em que são utilizados canais de venda online*”. A escolha de um distribuidor é também um fator importante que deve ser tomada com de forma a ter um impacto positivo no negócio. O entrevistado 4 sugere que existem algumas características que devem ser tidas em atenção aquando da tomada de decisão da escolha do distribuidor: *“Neste mercado, é importante focarmo-nos num determinado perfil de distribuidor, por exemplo, com background técnico, distribuidores que percebam do negócio, que conheçam a concorrência e o seu posicionamento, conheçam a cadeia de valor de A a Z, que tenham capacidade de stock e, ainda, que tenham saúde financeira*”. Já o entrevistado 1, realça a necessidade do *know-how* técnico e afirma que *“Eu diria que o networking e expertise técnico são dois fatores essenciais, tal como a capacidade de stock que possibilita tempos de entrega curtos*”.

A figura abaixo representa os fatores mencionados pelos entrevistados como os mais valorizados na escolha de um fornecedor de materiais de *heavy construction*. Após listagem dos fatores, foi pedido ao *sales manager* do Reino Unido e ao gestor global do segmento de *heavy construction*, cuja função consiste na análise de mercados e, posteriormente, alinhamento do portefólio de produtos, que identificassem e classificassem os fatores por importância no mercado em estudo.

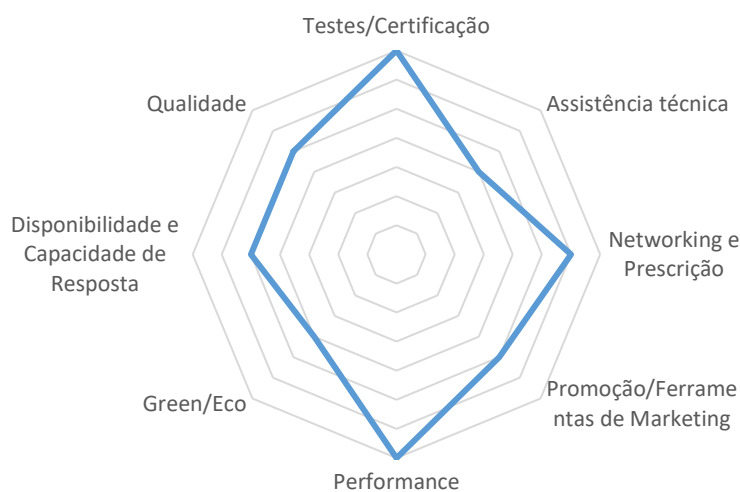


Figura 2 - Fatores impulsionadores do segmento *heavy construction* no mercado do Reino Unido.

5.3.1 Fabricantes

5.3.1.1 Getzner

Visão geral da empresa e posicionamento

A Geztner Werkstoffe pertence ao grupo Getzner Holding e foi fundada em 1969 em Burs, Áustria. Posiciona-se no mercado como fabricante de soluções para isolamento de vibrações nos setores ferroviário, construção e indústria, através de materiais compostos por poliuretano (ver anexo I). A sua estratégia de atuação foca-se no serviço e apoio técnico, resultado do seu expertise e *know-how*, no compromisso com a sustentabilidade e na aposta da qualidade dos seus produtos. A lista de serviços e apoio técnico que oferece ao cliente é vasta e inclui a análise de custos de ciclo de vida dos materiais, teste de materiais, instrução, instalação e inspeção em obra, desenvolvimento de materiais customizados segundo os requisitos do cliente, entre outros. O compromisso com a sustentabilidade diz respeito à implementação de práticas amigas do ambiente, tais como a reciclagem dos resíduos de poliuretano, a utilização de água subterrânea ao em vez de água potável e a preferência por parceiros com sistemas de gestão ambiental. A aposta na qualidade dos produtos diz respeito à utilização de poliuretano e tecnologias modernas no desenvolvimento de soluções, o que lhes concede durabilidade e confiabilidade a longo prazo.

A sua gama de produtos Sylomer, Sylodyn, Sylodamp e Isotop é aplicada nos setores de construção, ferroviária e indústria, com o intuito de reduzir as vibrações e melhorar o ciclo de vida das infraestruturas, edifícios, estradas, vias ferroviárias e maquinaria (Getzner, 2018). Os Sylomer são desenvolvidos através de poliuretano elástico, permitindo um amortecimento do impacto da vibração como, por exemplo, nas linhas ferroviárias (Getzner, 2018). Os Sylodyn são utilizados não só para isolamento de vibrações, mas também para isolamento acústico de edifícios, nomeadamente isolamento entre escadas, pisos, tetos e paredes. Estes materiais oferecem propriedades aprimoradas, uma vez que são um elastómero de célula fechada que não absorve água (Getzner, 2018). Os Isotop são compostos por molas e amortecedores utilizados em sistemas de montagem de baixa frequência, como sistemas de ventilação, ar condicionado, máquinas de refrigeração, entre outros (Getzner, 2018). Os Sylodamp são amortecedores altamente eficientes desenvolvidos através de poliuretanos elásticos (Getzner, 2018).

A Geztner conta com mais de 400 colaboradores e, para além da sede em Burs, Áustria, conta ainda com subsidiárias na Alemanha, Japão, China, Jordânia, Índia, França e Estados Unidos. Em 2018, a empresa obteve um *turnover* de mais de 100 milhões de euros, mais 5%

face ao ano anterior (Getzner, 2018) (ver anexo II). No mercado do Reino Unido, a Getzner conta com a parceria do distribuidor Total Vibration Solutions (TVS). A TVS fornece suporte e orientação de instalação para todos os produtos da sua gama de controlo de vibrações Sylomer e Sylodyn (Total Vibration Solutions, 2018).

Marketing e Comunicação

A estratégia de marketing da Getzner incide sobre o meio *online* e *offline*, no entanto, uma vez que o mercado britânico tem uma forte componente *online*, desenvolvemos uma análise mais completa da comunicação digital (ver anexo III).

As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web*, redes sociais, uma aplicação móvel e *newsletters*. A abordagem *offline*, é feita através de presenças em feiras e eventos, apresentações e conferências, e através de artigos em jornais da especialidade. A comunicação da empresa faz-se em duas vertentes: comunicação institucional e comunicação promocional de produtos e serviços. A comunicação institucional consiste no *website*, vídeos de apresentação da empresa e dos seus serviços, redes sociais e aplicação móvel. A comunicação promocional é feita através de *newsletters*, *case studies*, partilha de conteúdos em redes sociais.

O *website* é intuitivo e de fácil navegação, em que rapidamente o utilizador acede a informação e produtos de *heavy construction*. A página inicial apresenta os três *clusters* da empresa em destaque – construção, ferroviária e indústria, e as gamas de materiais associadas a cada cluster. A comunicação dos materiais *heavy construction* é apelativa e objetiva, com fotografias em formato 3D, características e propriedades técnicas dos materiais, bem como uma listagem de benefícios da sua utilização na construção. Associado a cada produto está a fotografia e contacto do *sales manager* responsável pela área geográfica do utilizador e, ainda, links diretos para o *download* de documentos informativos, tais como a ficha técnica do produto e *case studies* desenvolvidos com esse produto.

Relativamente ao formato das fichas técnicas, de forma geral, os concorrentes apresentam as características técnicas dos seus materiais de maneira diferente. No entanto, achamos interessante destacar a classificação dos materiais quanto à sua reação ao fogo e o certificado ETA – European Technical Approval (ver anexo IV), uma vez que ao longo do estudo de mercado, nos apercebemos que eram pontos comuns a todos os concorrentes, exceto à empresa CK.

Os *case studies* de projetos desenvolvidos pela empresa incluem os desafios enfrentados durante o projeto, os benefícios da utilização do material selecionado e a possibilidade de aceder à página do material, através de um *link*. Os *case studies* incluem, ainda, um testemunho do cliente, fotografias do processo de construção e a possibilidade de descarregar um catálogo com toda a informação do projeto, bem como uma lista de referências de obras desenvolvidas com o mesmo material.

A aplicação móvel desenvolvida pela Getzner é de acesso gratuito e está disponível para *Ipad* e *Android*. Para além de um campo de informação institucional, a aplicação apresenta duas ferramentas interativas: a Typematch, ferramenta de seleção rápida do material da gama Sylomer mais adequado ao requisito de carga e frequência de vibração escolhido pelo utilizador; e uma ferramenta de cálculo, a Freqcalc, que permite calcular a eficácia dos materiais do isolamento de vibração Sylomer e Sylodyn.

Relativamente à utilização de redes sociais, a Getzner utiliza o Facebook, o Twitter, o Youtube e o LinkedIn. Aquela que se destaca é o Facebook, uma vez que conta com mais de 5 mil seguidores, ao contrário das restantes, que apresentam apenas até 1200 seguidores. Os conteúdos publicados no Facebook são, no entanto, essencialmente de caráter social, apresentando mensagens de felicitação e de participação em convívios entre colaboradores. Na rede social LinkedIn, as publicações já são mais voltadas para os materiais e aplicações técnicas. Os conteúdos publicados nesta rede incluem a presenças em feiras com temas ligados ao setor da construção, tais feiras de isolamento acústico, novos desenvolvimentos de materiais, artigos em revistas do setor ferroviário e vídeos dos materiais. As publicações estão apresentadas em diferentes línguas para além da língua inglesa, como por exemplo em francês. Já na rede social Youtube, a Getzner apresenta vídeos de instalação de materiais, vídeos de animação sobre a empresa e sobre os serviços de apoio técnico que presta aos seus clientes e, ainda, vídeos com simulação dos seus produtos em casos reais. De forma geral, a Getzner tem uma presença ativa e regular em todas as redes sociais mencionadas (ver anexo V).

5.3.1.2 BSW

Visão geral da empresa e posicionamento

A BSW Berleburger Schaumstoffwerk GmbH foi fundada em 1954 em Bad Berleburg, Alemanha. Posiciona-se no mercado como fabricante de produtos elásticos para pisos desportivos e para as áreas de construção e ferroviária, utilizando granulados de borracha e

poliuretano reciclado (ver anexo I). A sua estratégia de atuação foca-se na inovação e qualidade de produtos e na expansão geográfica. A aposta na inovação e qualidade dos produtos diz respeito ao desenvolvimento contínuo de novas soluções e à otimização constante dos seus processos de produção, com base na pesquisa sistemática de produtos e estudos de mercado. A BSW aposta na expansão internacional, operando em escala global, com oito locais de produção e distribuição e cerca de 650 funcionários em todo o mundo (BSW Berleburger Schaumstoffwerk Gmbd, 2019).

A BSW conta com uma gama de produtos altamente versátil, a Regupol. Esta gama é adequada para todas as aplicações que exigem atenuação do impacto sonoro e vibração, durabilidade e resistência a cargas mecânicas. Pode ser utilizada para superfícies de desporto, revestimentos de pisos, proteção contra impacto, chapas e telhas para proteção de edifícios e proteção contra impactos sonoros, materiais para tecnologia de vibração e tapetes antiderrapantes para garantir cargas. A gama de produtos Regupol conta com três materiais distintos: Regufoam, Recoflex e Variofoam. O Regufoam foi desenvolvido como uma espuma de poliuretano reciclado de alta qualidade adequado para o controlo e amortecimento de vibrações e ruído de edifícios, estruturas e linhas ferroviárias. O Recoflex é uma placa elástica composta por madeira, cortiça, látex e poliuretano. Esta combinação de materiais concebe ao Recoflex propriedades elásticas e resistentes, tornando-o ideal para o fabrico de produtos na indústria mobiliária e sistemas de pisos. A Variofoam consiste num material compósito composto por espuma, com a adição de diferentes materiais ou aditivos, pelo que as propriedades do material podem variar de acordo com as especificações do cliente. A Variofoam pode ser utilizada como produto final ou partes de um produto como isolante acústico, térmico ou de vibração, em várias indústrias, como a automóvel e construção. A BSW conta com subsidiárias nos Estados Unidos, Austrália, China, Dubai e Suíça e, ainda, com vários parceiros comerciais espalhados pelo mundo. Segundo a BSW (2013), no ano de 2013, a empresa obteve um turnover financeiro de 88 milhões de euros (ver anexo II). No mercado do Reino Unido, a empresa beneficia da parceria com o distribuidor CMS Danskin para toda a gama de produtos Regupol.

Marketing e Comunicação

A estratégia de marketing da BSW incide sobre o meio *online* e *offline*, no entanto, como referido anteriormente, dada a forte componente digital do mercado, desenvolvemos uma análise mais completa da comunicação digital (ver anexo III).

As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web* e redes sociais. A abordagem *offline* é feita através da presença em feiras e eventos. A comunicação institucional apresenta-se através do website, vídeos de apresentação da empresa e dos seus serviços e redes sociais. A comunicação promocional é feita através de *case studies* e partilha de conteúdos em redes sociais.

O website da BSW é pouco objetivo e de não tão fácil navegação. A associação dos seus materiais ao respetivo *cluster* não está feita de forma clara para o utilizador. A comunicação dos materiais *heavy construction* também é pouco apelativa. O utilizador pesquisa um material e apenas encontra uma fotografia do mesmo, com pouca informação relacionada com as suas características e propriedades técnicas. As fichas técnicas dos materiais estão consolidadas numa brochura *online*, obrigando o utilizador a procurar a ficha que diz respeito ao material que procura. Contudo, os materiais de *heavy construction*, apresentam, tal como a Getzner, a classificação quanto à sua reação ao fogo e o certificado ETA – European Technical Approval (ver anexo IV). A cada segmento de produto está associada a fotografia e contacto do *sales manager* responsável por esse segmento.

Os *case studies* apresentados no website da BSW apenas contêm uma fotografia do edifício a que corresponde o projeto, sem a indicação do material utilizado, bem como outro tipo de informação sobre o tema.

Na gama de materiais underscreeds, existe um campo de FAQs, *frequently asked questions*, que reúne uma série de respostas a perguntas frequentes, tais como “Qual é a diferença entre ruído transmitido por estruturas e ruído aéreo?”.

No que diz respeito a redes sociais, a BSW utiliza o Facebook, LinkedIn, Twitter e Youtube. No Facebook, as suas publicações são de carácter essencialmente social, incluindo conteúdos de atividades entre colaboradores da empresa. No LinkedIn, a BSW conta com cerca de 200 seguidores, no entanto, não apresenta nenhuma publicação. No Twitter, as suas publicações são, essencialmente, *reposts* das publicações do Facebook. Já no Youtube, a empresa apresenta uma série de vídeos dos seus colaboradores. Em todas as redes sociais, os conteúdos são apresentados na língua alemã. A sua presença da BSW nas quatro redes é muito pouco ativa (ver anexo V).

5.3.1.3 Kraiburg Relastec

Visão geral da empresa e posicionamento

A Kraiburg Relastec GmbH & Co pertence ao grupo Kraiburg Holding e foi fundada em Salzwedel, Alemanha em 1991. A Kraiburg-Relastec posiciona-se no mercado como fabricante de materiais de alta qualidade compostos por borracha reciclada, para as áreas da construção, ferroviária, pisos desportivos, *playgrounds* e instalações de equitação (ver anexo I). A sua estratégia de atuação foca-se na inovação, sustentabilidade e qualidade dos produtos. A Kraiburg-Relastec aposta na inovação e qualidade dos seus produtos, através do desenvolvimento constante de novos produtos, utilizando tecnologia moderna. Os materiais da empresa estão expostos a testes contínuos de qualidade e aperfeiçoamento (Kraiburg-Relastec, 2019). No que diz respeito à sustentabilidade, a empresa contribui para a proteção do meio ambiente, através, por exemplo, da utilização de materiais reciclados e conservação de recursos naturais e da utilização de métodos e tecnologias de produção ecológicas que reduzam as emissões de gases (Kraiburg-Relastec, 2019).

A gama de produtos DAMTEC compreende materiais compostos por poliuretano e borracha reciclada para isolamento acústico e amortecimento de vibrações nas áreas da construção e ferroviária. A gama Euroflex é composta por materiais de borracha utilizados como revestimentos de piso em playgrounds, centros de reabilitação, equipamentos de ginásticas, entre outros. As suas propriedades de amortecimento oferecem uma proteção eficaz, atenuando o impacto de quedas. A gama Sportec consiste em produtos de revestimento de borracha utilizados como pavimentos desportivos. As suas camadas elásticas funcionam como amortecedoras de impacto. Podem ser utilizados em pisos elásticos desportivos e sob relvado artificial para campos de futebol, hóquei e sob pistas de corrida. A gama Komfortex diz respeito a pavimentos elásticos para pisos de equitação. Os materiais são compostos por borracha e poliuretano e têm propriedades de isolamento térmicos, isolamento acústico e resistência ao deslizamento. Em 2017, a empresa obteve um *turnover* de cerca de 47 milhões de euros (Kraiburg, 2017) (ver anexo II). No mercado do Reino Unido, a Kraiburg Relastec conta com o distribuidor Thermal Economics para a distribuição da sua gama de produtos de isolamento acústico e vibração, gama DAMTEC. Ainda, no que diz respeito aos seus produtos para pisos desportivos, da gama SPORTEC, a empresa conta com o distribuidor TVS.

Marketing e Comunicação

A estratégia de marketing da Kraiburg-Relastec incide sobre o meio *online* e *offline*, no entanto, como referido anteriormente, dada a forte componente digital do mercado, desenvolvemos uma análise mais completa da comunicação digital (ver anexo III).

As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web*, redes sociais e uma aplicação móvel. A abordagem *offline* é feita através de presenças em feiras e eventos, apresentações e conferências. A comunicação institucional consiste no *website*, vídeos de apresentação da empresa e dos seus serviços e redes sociais. A comunicação promocional é feita através de *case studies* e partilha de conteúdos em redes sociais.

O website da Kraiburg-Relastec é de fácil navegação, com uma associação *cluster* – gama de materiais objetiva. Rapidamente o utilizador encontra os materiais correspondentes ao segmento de heavy construction. A comunicação dos materiais *heavy construction* é apelativa, com apresentação de fotografias dos produtos, bem como características e propriedades técnicas. A empresa também utiliza a classificação dos materiais quanto à sua reação ao fogo e os materiais de *heavy construction* têm o certificado ETA – European Technical Approval (ver anexo IV). Para a gama DAMTEC de underlays e underscreeds, a empresa desenvolveu uma ferramenta de seleção rápida, denominada de DAMTEC Product Finder, que permite ao utilizador, em apenas cinco etapas, encontrar a solução mais adequada ao seu requisito. A primeira etapa permite optar entre edifício antigo ou novo edifício e a segunda etapa permite escolher entre underlay ou underscreed. Outras etapas incluem opções como tipo de piso final, material com marcação CE ou com classificação ao fogo de E ou F. A quinta e última etapa, apresenta ao utilizador a solução recomendada. Esta ferramenta permite que qualquer indivíduo, até aqueles com menor conhecimento técnico, consigam de forma rápida e simples encontrar uma solução para o seu problema, evitando pesquisas e comparações de fichas técnicas.

A apresentação de *case studies* com materiais da Kraiburg-Relastec incluem uma descrição do projeto, intervenientes no projeto e fotografias do processo. O *website* conta, ainda, com um campo de contactos dos seus colaboradores, identificando, por área geográfica, os sales manager responsáveis.

Relativamente à utilização de redes sociais, a Kraiburg-Relastec utiliza o Facebook, Youtube e Instagram, apesar de não ter uma presença ativa em ambos. No facebook, tal como os demais concorrentes, a Kraiburg-Relastec publica conteúdos de carácter social, tais como mensagens de felicitação. Na rede social Youtube, a empresa apresenta vídeos de instalação

de materiais e vídeos de *case studies*, no entanto, são poucos os conteúdos em língua inglesa. Já no Instagram, a empresa apresenta conteúdos semelhantes às redes sociais anteriores, tais como publicações com carácter social, publicações de projetos desenvolvidos e presenças em feiras e eventos (ver anexo V).

5.3.1.4 Isolgomma

Visão geral da empresa e posicionamento

A Isolgomma S.r.l. é uma empresa italiana fundada em 1972. A Isolgomma posiciona-se no mercado como fabricante de materiais para isolamento acústico e controlo de vibrações, através do desenvolvimento de materiais com borracha reciclada (ver anexo I). A sua estratégia de atuação foca-se na inovação, sustentabilidade e expansão geográfica. A aposta na inovação e sustentabilidade diz respeito ao desenvolvimento de soluções e processos produtivos através da utilização de tecnologias modernas e sustentáveis. Relativamente à expansão geográfica, a empresa tem como missão tornar-se uma referência internacional na produção de produtos de isolamento acústico e controlo de vibrações nos setores de construção e ferroviária (Isolgomma, 2019).

A empresa desenvolve e fornece produtos de borracha reciclada para isolamento acústico, isolamento térmico e amortecimento de impacto nas áreas de construção e ferroviária. Para a área da construção, a empresa oferece uma variedade de soluções para o isolamento acústico de paredes e divisórias de parede e de todo o tipo de pavimentos flutuantes, tanto para edifícios novos como para restauro. Para o setor ferroviário, a empresa desenvolveu uma gama de tapetes que representam uma solução de isolamento acústico de poluição e vibração no transporte ferroviário, bem como amortecedores utilizados nas linhas convencionais e linhas de alta velocidade de comboios e metros. Para a área da indústria, a Isolgomma desenvolveu produtos de borracha reciclada eficazes contra a poluição sonora proveniente de vibrações e ruídos criados por máquinas de trabalho, prensas e máquinas de ventilação de ar nos setores industriais. A empresa segue uma visão ecológica e sustentável, utilizando materiais reciclados e tecnologias modernas no seu processo produtivo que impactem o menor possível no meio ambiente. Segundo a base de dados *online* ORBIS, em 2017, a Isolgomma obteve um turnover de 14 milhões de euros (ver anexo II). No mercado do Reino Unido, para o segmento de heavy construction, a Isolgomma conta com o distribuidor Buildtec Acoustics para a venda de produtos de isolamento acústico e vibração.

Marketing e Comunicação

A estratégia de marketing da Isolgomma incide sobre o meio *online* e *offline*, no entanto, como referido anteriormente, dada a forte componente digital do mercado, desenvolvemos uma análise mais completa da comunicação digital (ver anexo III).

As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web*, redes sociais e newsletters. A abordagem *offline* é feita através de presenças em feiras e eventos, apresentações e conferências. A comunicação institucional consiste no *website*, vídeos de apresentação da empresa e dos seus serviços e redes sociais. A comunicação promocional é feita através da partilha de conteúdos em redes sociais.

O *website* da Isolgomma é pouco apelativo e com poucas ferramentas de marketing digital. A associação dos seus materiais aos respetivos *clusters* da empresa não está feita de forma clara. A comunicação dos materiais do segmento de heavy construction é feita através de uma brochura online, que contém todos os materiais e suas propriedades, obrigando a que o utilizador pesquise a página correta para aceder à informação do material que procura. A empresa também utiliza a classificação dos materiais quanto à sua reação ao fogo e, relativamente ao ETA – European Technical Approval, apenas um dos seus materiais está certificado. No entanto, todos os materiais Isolgomma seguem o sistema de certificação LEED – Leadership in Energy and Environmental Design, contribuindo para a obtenção de créditos LEED e para a construção de edifícios ecológicos (ver anexo IV).

Tal como a empresa BSW, o website da Isolgomma conta com campo de FAQs, *frequently asked questions*, que reúne uma série de respostas a perguntas frequentes gerais, tais como “Qual o significado de Isolamento Acústico?”, perguntas técnicas, tais como “Quais são as vantagens de utilizar o produto Tyrall?” e perguntas de instalação e suporte técnico, tais como, “Como construir um pavimento flutuante corretamente?”.

Relativamente à utilização de redes sociais, a Isolgomma utiliza o Facebook, Youtube, LinkedIn e Instagram. No Facebook, a Isolgomma apresenta essencialmente publicações de presenças em feiras e eventos. Na rede social Youtube, a empresa apresenta inúmeros vídeos de instalação de materiais, no entanto, a sua última publicação tem cerca de 5 anos. Na rede social LinkedIn, a Isolgomma conta com apenas cerca de 200 seguidores e a última publicação foi realizada há quase um ano. Os conteúdos são de presenças em feiras e eventos. Já no Instagram, a empresa apresenta conteúdos semelhantes às redes sociais anteriores, tais como publicações de presenças em feiras e instalação dos seus materiais (ver anexo V).

5.3.1.5 Empresa CK

Visão geral da empresa e posicionamento

A empresa CK posiciona-se no mercado como líder mundial no setor da cortiça e propõe-se a valorizar esta matéria-prima, desenvolvendo soluções com compósitos sustentáveis para múltiplas aplicações (ver anexo I). A sua estratégia de atuação foca-se na inovação, no compromisso com a sustentabilidade e economia circular, e na aposta em soluções para as mais diversas áreas. A empresa procura responder de forma inovadora às exigências de mercados competitivos e atingir avanços e processos de vanguarda que colocam produtos únicos à disposição do consumidor final. No que diz respeito ao compromisso com a sustentabilidade e economia circular, a empresa CK baseia a sua produção num ciclo sustentável, com práticas de reciclagem e reutilização de materiais, de maneira a proteger o equilíbrio da natureza e a cortiça. A aposta em soluções para as mais diversas áreas diz respeito ao desenvolvimento de materiais e produtos destinados a setores como o retalho, construção e indústria. Segundo a base de dados *online* ORBIS, a empresa CK obteve um turnover de 100 milhões de euros, em 2017 (ver anexo II).

Para o segmento *heavy construction* no mercado do Reino Unido, a empresa CK conta com o parceiro exclusivo Total Vibration Solutions na distribuição da gama de produtos de isolamento acústico - underlays e underscreeds. No que diz respeito à gama de controlo de vibrações, a empresa CK não tem nenhuma parceria, de momento.

Marketing e Comunicação

A estratégia de marketing da empresa CK incide sobre o meio *online* e *offline*, no entanto, tal como referido anteriormente, dada a forte componente digital do mercado, desenvolvemos uma análise mais completa da comunicação digital (ver anexo III).

As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web*, redes sociais e newsletters. A abordagem *offline*, é feita através de presenças em feiras e eventos. A comunicação institucional da empresa consiste no *website*, vídeos de apresentação da empresa e dos seus serviços e redes sociais. A comunicação promocional é feita através de *newsletters*, *e-books*, *case studies*, *webinars* e partilha de conteúdos em redes sociais.

O *website* da empresa CK é de fácil navegação. Facilmente o utilizador acede a informação sobre a gama de produtos *heavy construction*. A comunicação dos materiais é apelativa, com apresentação de fotografias e características e especificações técnicas dos materiais, bem como as vantagens da sua utilização em obra. A cada segmento de produtos estão associados

documentos de interesse, tais como brochuras e fichas técnicas. A empresa CK, ao contrário dos seus concorrentes, não apresenta nenhum certificado ou aprovação técnica, nem testes de reação ao fogo dos seus materiais. Para a gama de materiais de *heavy construction*, a empresa CK desenvolveu uma ferramenta que permite ao utilizador simular *online* os materiais da gama, de forma a perceber

Os *case studies* de projetos desenvolvidos pela empresa incluem fotografia, descrição e objetivo do projeto e descrição da solução/material utilizado. Ainda, testemunhos do cliente e/ou outros intervenientes no projeto e vantagens da utilização da solução no projeto.

Relativamente à utilização de redes sociais, a empresa CK concentra a partilha de conteúdos em duas redes: Youtube e LinkedIn. A página de LinkedIn conta com cerca de 5500 seguidores, sendo a empresa com maior número de seguidores, comparativamente aos seus concorrentes. Nesta rede, os conteúdos publicados são de várias vertentes, desde publicações técnicas sobre os seus materiais, até publicações de carácter social, como mensagens de felicitação. Já na rede social Youtube, a empresa CK apresenta vídeos promocionais dos seus materiais, vídeos de webinars já realizados e, ainda, vídeos relacionados com a cortiça, tal como o processo de colheita da cortiça. Em ambas as redes, a empresa CK tem uma presença ativa e regular (ver anexo V).

5.3.2 Distribuidores

Segundo a informação recolhida através das entrevistas, e já mencionado anteriormente (ponto 5.3), o distribuidor pode ter um impacto positivo no negócio. De acordo com os entrevistados (ponto 5.3), fatores como o expertise técnico, a certificação/testes de materiais e a rede de contactos dos distribuidores (*Networking*) apresentam-se como condicionantes do mercado de *heavy construction* do Reino Unido. Desta forma, foi também feita uma análise aos distribuidores de materiais, de maneira a perceber quais as estratégias de atuação e comunicação adotadas.

5.3.2.1 Total Vibration Solutions (TVS)

Visão geral da empresa e posicionamento

A empresa Total Vibration Solutions foi fundada em 2009 em Rossendale, Inglaterra. Inicialmente fundou-se como distribuidora de soluções de ruído e controlo de vibração, no entanto, ao longo dos anos, a empresa expandiu o seu negócio em quatro áreas principais: acústica, superfícies desportivas, pisos para ginásio e *playgrounds* (LinkedIn TVS, 2019).

Segundo o website oficial da empresa (TVS, 2019), a TVS Acoustics é uma das especialistas líder na área da acústica, controlo de ruído e vibração no mercado do Reino Unido, bem como um dos principais fornecedores nacionais e instaladores de pisos acústicos para cinemas comerciais, teatros, ginásios, edifícios residenciais e comerciais. A sua equipa, composta por engenheiros acústicos e controlo de vibração, oferece orientação detalhada sobre a especificação dos produtos, consultoria, fabricação sob medida, bem como o fornecimento e instalação dos materiais. Como mencionado anteriormente, para o segmento de *heavy construction* no mercado do Reino Unido, a empresa representa a Getzner nos seus materiais de controlo de vibração, a empresa CK na sua gama de produtos de isolamento acústico e a Kraiburg-Relastec nos seus materiais de pisos desportivos.

5.3.2.2 CMS Danskin

Visão geral da empresa e posicionamento

Fundada em 1995, em Warrington, Cheshire, a CMS Danskin Acoustics Limited é uma empresa especialista no fornecimento de materiais de insonorização e isolamento acústico para aplicações habitacionais, comerciais e industriais (Linkedin CMS Danskin, 2019). Com subsidiárias em Escócia e zona central e meridional de Inglaterra, a sua gama de produtos inclui soluções acústicas para pavimentos, paredes e tetos. A empresa oferece assistência técnica gratuita, incluindo testes de acústica e visitas a obras (CMS Danskin, 2019). Como mencionado anteriormente, para o segmento de *heavy construction* no mercado do Reino Unido, a CMS Danskin representa a gama de isolamento acústico e controlo de vibrações – Regupol, da empresa BSW.

5.3.2.3 Thermal Economics

Visão geral da empresa e posicionamento

A Thermal Economics foi fundada em 1982, em Luton, Bedfordshire e é especialista em isolamento térmico e acústico para a indústria da construção (Thermal Economics Ltd Linkedin, 2019). A empresa fornece suporte durante todo o projeto de construção, desde a especificação e design, até a garantia de que os produtos estejam instalados de acordo com os regulamentos de construção (Thermal Economics, 2019). No mercado do Reino Unido, para o segmento de *heavy construction*, a Thermal Economics representa a empresa Kraiburg-Relastec nos seus produtos de isolamento acústico e controlo de vibrações.

5.3.2.4 Buildtec Acoustics

Visão geral da empresa e posicionamento

Fundada em 2010 em Monaghan, Irlanda, a Buildtec Acoustics é fornecedor líder de materiais de isolamento acústico e anti vibração para a indústria de construção na Irlanda. A sua gama de isolamento acústico centra-se em produtos para isolamento contra transmissão sonora aérea e de som de impacto em pisos, tetos e paredes. Já a gama de produtos anti-vibração, foi projetada para mitigar os efeitos da vibração em estruturas e máquinas, tais como equipamentos HVAC e máquinas de produção pesada (Buildtec Acoustics LinkedIn, 2019). A Buildtec Acoustics é o distribuidor exclusivo dos materiais de isolamento acústico e controlo de vibrações do fabricante Isolgomma no mercado do Reino Unido.

Marketing e Comunicação dos Distribuidores

A estratégia de marketing e comunicação dos distribuidores incide essencialmente sobre o meio *online*. As ferramentas de marketing digital incluem a utilização de uma página *web* e redes sociais. A comunicação institucional inclui o *website* e redes sociais. A comunicação promocional é feita através do *website*, a partir da partilha de *case studies*.

De forma geral, os *websites* de ambos os distribuidores são apelativos e objetivos. O utilizador facilmente encontra informação sobre os produtos do segmento de *heavy construction*. Fora o distribuidor Thermal Economics, todos os outros apresentam a parceria com os fabricantes de matéria-prima com que trabalham: a TVS apresenta a parceria com a empresa CK, Getzner e Kraiburg-Relastec, a CMS Danksin apresenta a parceria com a empresa BSW e a Buildtec Acoustics apresenta a parceria com a empresa Isolgomma.

A comunicação dos materiais também é feita de forma semelhante. A cada produto estão associadas fotografias do material, suas características e propriedades técnicas, bem como o acesso a documentação relevante, tal como brochuras e fichas técnicas.

No que diz respeito à certificação de materiais, destaca-se a certificação Robust Detail e a certificação LEED. A certificação Robust Detail é apresentada pelo distribuidor CMS Danksin nos seus materiais underscreed fornecidos pelo fabricante BSW e, também, pelo distribuidor Thermal Economics nos seus materiais underscreed fornecidos pelo fabricante Kraiburg-Relastec. De acordo com o entrevistado 4, o mercado dos underscreeds funciona de forma diferente do que o mercado dos underlays e é necessário atender a determinados requisitos. O Robust Detail surge como uma mais valia no mercado dos underscreeds: “No caso dos underscreeds, que têm uma base mais técnica do que os underlays e são usualmente utilizados em

projetos de maior complexidade, é necessário realizar um teste acústico antes do término da obra, denominado de pre-completion test, que comprove que a performance do material corresponde ao que o fabricante diz. Alternativamente a isso e, aquilo que os nossos concorrentes estão a fazer é, registar-se no manual Robust Detail e conseguir estar dentro desse mercado” (entrevistado 4).

Já a certificação LEED é apresentada pelo distribuidor Buildtec Acoustics nos seus materiais de underlay, underscreed e controlo de vibração, provenientes do fabricante Isogomma. A certificação LEED – Leadership in Environment and Energy Design, consiste num “*sistema de avaliação da construção verde, que tem em consideração uma série de requisitos ligados à sustentabilidade, tais como os materiais e recursos utilizados em obra, e atribui pontos relacionados à satisfação desses requisitos*”, refere o entrevistado 4. Os materiais da empresa Isogomma contribuem para a obtenção desses créditos LEED e para a construção de edifícios ecológicos. O distribuidor TVS é o único que não apresenta qualquer certificação nos seus materiais.

No que diz respeito à partilha de *case studies*, todos os distribuidores apresentam nos seus websites referências a projetos realizados com materiais dos seus fornecedores. Estas partilhas incluem uma breve descrição do projeto, bem como intervenientes e fotografias do processo. A TVS Acoustics não apresenta nenhum *case study* com materiais dos seus parceiros fabricantes, incluindo da empresa CK.

Relativamente à utilização de redes sociais, ambos os distribuidores Buildtec Acoustics e TVS contam com uma página no LinkedIn, no entanto, apenas apresentam conteúdo institucional, abstendo-se de qualquer publicação nesta rede. Em contrapartida, os distribuidores CMS Danskin e Thermal Economics, contam com uma página no LinkedIn, onde apresentam conteúdo institucional, bem como publicações de conteúdo promocional: a CMS Danskin apresenta maioritariamente referências a projetos com os seus materiais. Já a Thermal Economics apresenta maioritariamente publicações dos materiais que distribui e presenças em feiras e conferências.

Relativamente à rede de contactos dos distribuidores, os distribuidores CMS Danskin e Thermal Economics referem no seu website o facto de serem provedores CPD do Instituto de arquitetos do Reino Unido - Royal Institute of British Architects (RIBA), e do Instituto de Acústica do Reino Unido - Institute of Acoustics (IOA). Destacámos estes dois institutos, uma vez que, a parte dos distribuidores, os arquitetos e consultores são os intervenientes mais importantes da cadeia de distribuição. De acordo com o entrevistado 2, “*os arquitetos e os consultores acústicos são os agentes mais importantes do sistema de distribuição, pois são aqueles que trabalham a prescrição de materiais nos projetos de construção*”, o entrevistado 2 acrescenta: “*os*

arquitetos e consultores são, também, aqueles que se preocupam com a construção de edifícios sustentáveis e materiais naturais como a cortiça”. (ver anexo VI).

5.4 Diferenciação competitiva

Mapas Percetuais

De forma a condensar a informação recolhida ao longo do estudo e a exibir a atratividade das várias empresas concorrentes face à empresa CK, desenvolvemos um mapa perceptual. Segundo Gower et al (2014), mapas perceptuais são frequentemente utilizados para estudar visualmente a relação entre dois ou mais produtos e/ou atributos, ou para descrever as preferências de indivíduos em relação aos produtos e/ou atributos do produto. A posição competitiva dos concorrentes, identificada através de atributos selecionados com base no estudo prévio, permite que a empresa CK desenvolva ou reformule estratégias de posicionamento no mercado, já que “mapas perceptuais são geralmente utilizados para descobrir estratégias significativas” (Lee, Yang, Chen, Wang, & Sun, 2016). Ao representar visualmente as perceções dos consumidores sobre os atributos das marcas concorrentes no espaço multidimensional, os mapas perceptuais podem ajudar os *marketers* a reconhecer a necessidade de reposicionar uma marca em desvantagem ou a posicionar de forma mais eficaz um novo entrante (Ganesh & Oakenfull, 2000).

Uma vez que o objetivo do estudo consiste em perceber a posição competitiva da empresa CK e seus concorrentes no mercado do Reino Unido, a lista de concorrentes em análise inclui:

- Getzner
- BSW
- Kraiburg-Relastec
- Isolgamma
- Empresa CK

A lista de atributos é composta por:

- Atributo 1 (A1) - Aposta e utilização de ferramentas de marketing e comunicação, com base nos seguintes exemplos de ferramentas:
 - Website de fácil navegação;
 - Utilização de *case studies*;

- Utilização de redes sociais;
- Utilização de ferramentas de seleção rápida *online*;
- Utilização de ferramentas de cálculo *online*;
- Utilização de simuladores *online*;
- Desenvolvimento de aplicações móveis;
- Utilização de FAQs *online*;
- *Webinars*;
- Utilização de ferramentas de comunicação (catálogos, brochuras, *e-books*, etc.);
- Contacto do sales manager associado ao produto/área geográfica;
- Atributo 2 (A2) – Perceção de qualidade dos produtos, com base na aposta em produtos certificados (ETA, LEED) e testes (testes de inflamabilidade/nível de reação ao fogo);
- Atributo 3 (A3) - *Expertise* técnico, com base na prestação de serviços/apoio técnico, tais como:
 - Serviço de instrução, instalação e inspeção em obra;
 - Cálculo do ciclo de vida dos produtos;
 - Teste de materiais e sistemas construtivos;
- Atributo 4 (A4) - Força do distribuidor no mercado, com base nos seguintes exemplos:
 - Partilha de conteúdos da marca X do seu fornecedor;
 - Rede de contactos com arquitetos e consultores acústicos (RIBA, IOA);
 - Certificação de produtos (Robust Detail, LEED).

A lista de atributos foi escolhida com base na análise de conteúdos realizada pelo observador e através da participação dos entrevistados. Além dos dados recolhidos através de publicações via internet, por exemplo, através publicações nos *websites* oficiais dos concorrentes, foi pedido a cada entrevistado que nomeasse as características mais valorizadas e que destacam os concorrentes pela positiva neste mercado. A partir destes dados, podemos perceber que a utilização de ferramentas de marketing por parte dos fabricantes é valorizada. Assim, foram listados alguns exemplos de ferramentas notadas ao longo do estudo, tais como o desenvolvimento e partilha de *case studies* em websites ou redes sociais, desenvolvimento de ferramentas de seleção rápida e cálculo de performance de materiais, entre outros. O seguinte

atributo escolhido diz respeito à certificação de produtos e à associação positiva realizada pelo consumidor final de material de qualidade. Alguns exemplos nomeados foram a certificação ETA, Robust Detail e LEED, observadas nas diferentes plataformas dos concorrentes ao longo do estudo. O terceiro atributo diz respeito ao expertise técnico por parte dos fabricantes. Os participantes pensam que a prestação de serviços técnicos e assistência técnica por parte dos concorrentes ao consumidor final, destacam pela positiva este interveniente no mercado da construção. Como exemplos de serviços listámos a instrução, instalação e inspeção em obra, cálculo do ciclo de vida de produtos e o teste de materiais e sistemas construtivos. O quarto e último atributo escolhido pelos participantes diz respeito à força que o distribuidor dos materiais do fabricante de matérias-primas tem no mercado. Os participantes pensam que a qualidade do distribuidor pode ser analisada através da força da parceria fabricante-distribuidor, por exemplo através da partilha de conteúdos da marca do fornecedor nas plataformas *online* e *offline* do distribuidor. Também a rede de contactos do distribuidor, por exemplo com arquitetos e consultores acústicos, concede-lhe poder na medida em que aumenta a probabilidade de prescrição dos materiais do fabricante em projetos de construção. Tal como os autores Anderser et al (2014) referem, vantagens competitivas são obtidas não só por recursos internos, mas também através da interação e relacionamento com outras empresas. Os autores acreditam que uma rede de contactos entre empresas facilita ações complementares mútuas e ajuda a explorar a cooperação criada pela rede para alcançar um objetivo comum. Ainda, a aposta na certificação dos produtos distribuídos, mais uma vez associada à qualidade dos materiais. Como exemplos de certificados selecionamos o Robust Detail e o LEED.

Com base na lista de atributos mencionada acima, foi elaborada uma escala de classificação dos concorrentes, por atributo, representada pela tabela 5. A escala de classificação consistiu em ordenar os 5 concorrentes, de primeiro ao quinto lugar, em que o primeiro lugar consiste numa representação do atributo com maior peso e o quinto lugar consiste numa representação do atributo com menor peso.

	1º (+)	2º	3º	4º	5º (-)
A1	Getzner	Kraiburg-Relastec	Empresa CK	BSW	Isolgomma
A2	Getzner	Kraiburg-Relastec	BSW	Isolgomma	Empresa CK
A3	Getzner	BSW	Kraiburg-Relastec	Isolgomma	Empresa CK
A4	Kraiburg-Relastec	BSW	Getzner e Empresa CK		Isolgomma

Tabela 5 - Classificação dos concorrentes por atributo.

Tendo em conta o atributo A1 e o A2, no eixo x, e o atributo A4 e A3, no eixo y, posicionámos os concorrentes em relação ao mercado, resultando em dois mapas percetuais, representados na figura 3. Os mapas percetuais foram elaborados a partir do *software* Microsoft Excel, utilizando uma escala de avaliação de -10 (atributo percebido como muito inferior) até dez (atributo percebido muito superior). O ponto central, 0, corresponde à inexistência de diferença entre os concorrentes em estudo.

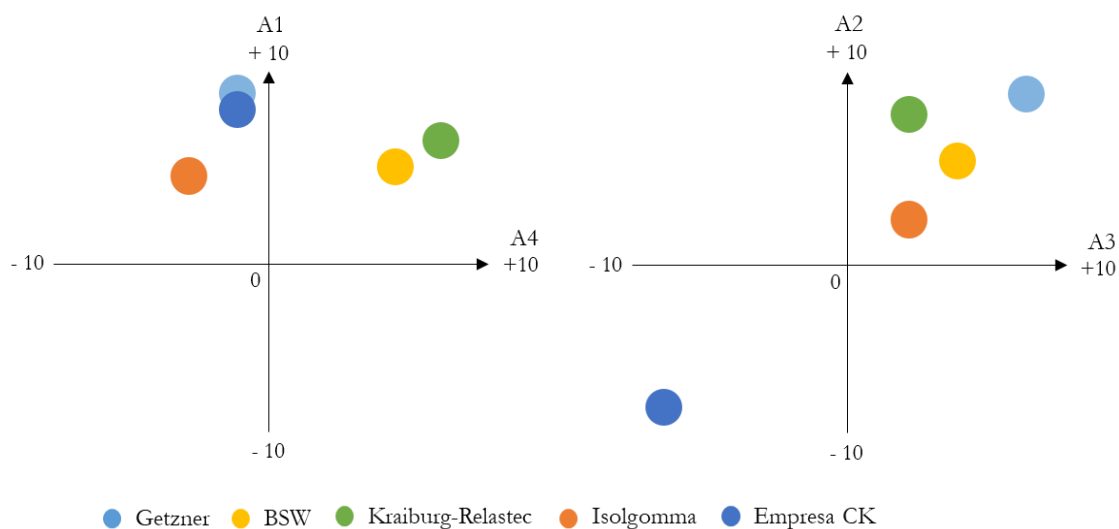


Figura 3 - Mapas percetuais.

Esta ferramenta permitiu uma análise comparativa entre concorrentes, avaliando as suas diferenças face aos atributos definidos. Relativamente aos atributos A1 e A4, todos os

concorrentes apresentam resultados positivos no que diz respeito à aposta e utilização de ferramentas de marketing, destacando-se a empresa CK e Getzner, com um peso positivo significativo. Em contrapartida, a empresa CK e Getzner apresentam um peso negativo no relativamente à força do seu distribuidor no mercado. Depreende-se que a TVS, distribuidor de ambos concorrentes, tem um impacto inferior no mercado, por exemplo, no que diz respeito à força da parceria com os fabricantes (partilha de conteúdos da marca dos fabricantes), à sua rede de contactos com arquitetos ou consultores acústicos (institutos RIBA, IOA), bem como à certificação de produtos (Robust Detail ou LEED).

A empresa CK apresenta um peso negativo tanto no atributo A2 como no A3. O resultado negativo no A2 representa a não conformidade no que diz respeito à utilização de certificados dos produtos, refletindo-se numa perceção de qualidade dos seus materiais baixa. O resultado negativo no A3 representa a carência de assistência e serviços de apoio técnico por parte da empresa, incluindo, por exemplo, serviços de instrução instalação dos materiais que vende. De notar que a empresa CK se posiciona exatamente na posição oposta da Getzner, cujo peso nos atributos A2 e A3 é significativamente positivo. Já os restantes concorrentes, apresentam resultados positivos também em ambos A2 e A3.

A empresa Getzner apresenta resultados altamente positivos em todos os atributos, com exceção do atributo A4, representado pela baixa força do seu distribuidor no mercado mencionada acima. A empresa BSW e Kraiburg-Relastec apresentam resultados positivos em todos os atributos, com destaque para o atributo A4, representado pelo impacto positivo que o seu distribuidor apresenta no mercado. Já a empresa Isolgomma, apresenta resultados médio-positivos, com exceção para o resultado negativo no atributo A4, representado pela baixa força do seu distribuidor no mercado.

Análise SWOT

De acordo com os autores Soheli et al (2014), a análise de SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) é uma das ferramentas mais úteis para definir a ação estratégica de uma empresa, analisando as capacidades internas da empresa e o ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças apropriadas. Esta ferramenta monitoriza ambos o ambiente interno e externo do mercado. Assim, desenvolvemos uma análise SWOT da empresa CK para o mercado do Reino Unido, apresentada na tabela 6.

Forças	Fraquezas
Reconhecimento da marca no mercado; Produtos adequados ao mercado; Marca representada no mercado por empresa local (TVS); Cortiça como produto <i>green</i> e <i>ecofriendly</i> .	Inexistência de certificação de materiais; Promoção por parte do distribuidor TVS pouco eficiente; Inexistência de parceiro para a gama de materiais de controlo de vibrações; Falta de <i>Networking</i> sólido (RIBA, IOA); Preços e prazos de entrega mais altos do que a concorrência; Fraco conhecimento dos benefícios da cortiça em produtos utilizado na construção.
Oportunidades	Ameaças
Reforço do mercado de underscreeds; Parceria com empresa local para distribuir a gama de materiais de controlo de vibrações; Preocupação com a saúde e sustentabilidade impulsiona a utilização de materiais naturais como a cortiça.	Instabilidade político-económica, provocada pelo Brexit, o que pode influenciar negativamente o comportamento dos consumidores; Canais de venda <i>online</i> .

Tabela 6 - Análise de SWOT Empresa CK

A análise de SWOT permitiu listar e sintetizar os pontos críticos e as mais valias da empresa CK neste mercado, possibilitando a que, posteriormente, possam ser definidas estratégias de melhoria.

Assim, no que diz respeito às forças da empresa CK neste mercado, destacamos o reconhecimento que a sua marca tem no mercado. Uma vez que neste mercado existem agentes influenciadores, como consultores acústicos e arquitetos, que funcionam como prescritores de produtos em cadernos de encargo, a reputação e imagem positiva da marca permitem o seu destaque, constituindo uma mais valia para a empresa CK. A utilização de matérias-primas naturais como a cortiça permitem captar a atenção dos mesmos agentes influenciadores, na construção de edifícios verdes e sustentáveis.

Relativamente às fraquezas da empresa neste mercado, destaca-se a falta de certificação de materiais, nomeadamente da certificação Robust Detail, utilizada pela maioria dos

concorrentes. O mercado de underscreeds é complexo e tem várias exigências a nível de performance acústica e testes acústicos. O facto de a empresa CK não ter nenhum underscreed com esta certificação faz com que perca oportunidades de negócio para a concorrência. Da mesma forma, a falta de uma rede sólida de prescritores, composta por consultores acústicos que alertem para as capacidades técnicas dos produtos da empresa, constitui outra barreira neste mercado maduro, em que a prescrição é o principal fator de entrada. A empresa CK pode perder oportunidades de negócio para a concorrência, na medida em que os seus materiais estão a ser prescritos em projetos, e os da empresa CK não. No que diz respeito a oportunidades da empresa CK, destaca-se o reforço da empresa no mercado de underscreeds, uma vez que ainda está pouco explorado pela mesma, bem como no mercado de controlo de vibrações, cuja gama de materiais da empresa CK não está a ser distribuída no Reino Unido, atualmente.

Relativamente às ameaças verificadas, destaca-se a instabilidade político-económica presente no Reino Unido, consequente da sua decisão de querer sair da União Europeia. Esta decisão pode impactar negativamente na decisão dos consumidores em desenvolver projetos ligados à construção e imobiliária.

Após análise interna e externa do mercado e concorrentes e, segundo os fatores identificados no ponto 5.3 como impulsionadores do segmento de *heavy construction* no Reino Unido, foi elaborada a figura 4, representando a posição atual da empresa CK face a esses fatores.

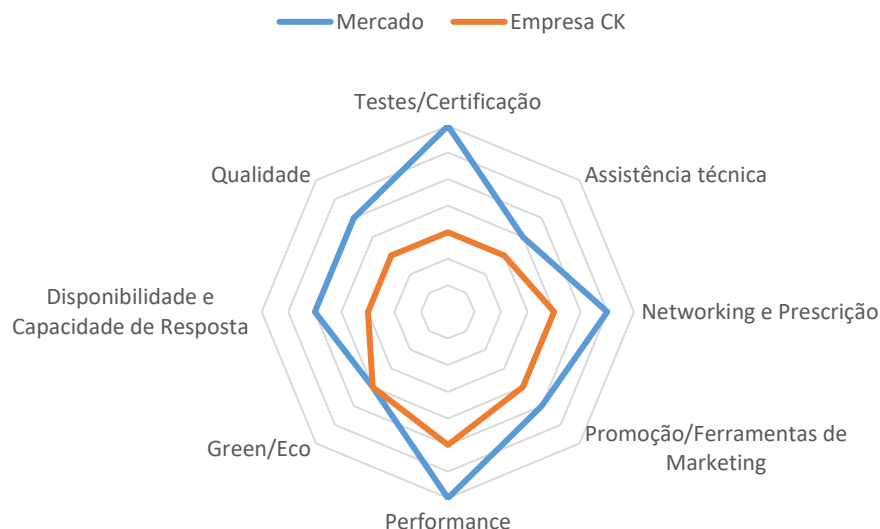


Figura 4 - Posição da empresa CK face aos fatores impulsionadores do segmento *heavy construction* no mercado do Reino Unido.

Capítulo 6 - Conclusão

Tendo em conta que o presente relatório consiste numa análise de mercado, centrada nas estratégias de atuação e comunicação implementadas pela concorrência da empresa CK no Reino Unido, de forma a extrair informação que apoie a tomada de decisão futura da empresa, entendemos ter alcançado o que foi proposto como objetivo desta investigação.

Através da análise macro ambiental do Reino Unido, foi possível perceber que o país enfrenta um período de instabilidade política e económica derivada da decisão tomada de sair da União Europeia. Fatores como a incerteza relacionada com a saída da UE, a desvalorização da libra esterlina e o aumento da inflação, refletiram-se numa redução do poder de compra dos agentes britânicos. Apesar de também se ter verificado um recuo na construção, em 2017, o número de empresas dedicadas ao setor continua a aumentar (Pordata, 2019), não desvalorizando o potencial deste mercado. A preocupação com o meio ambiente fez-se notar através da análise ambiental. Nos últimos anos, o Reino Unido tem vindo a implementar diferentes estratégias de gestão do meio ambiente, com o objetivo de reduzir a pressão sobre o ambiente e melhorar a biossegurança, através, por exemplo, da utilização de recursos da natureza de forma mais sustentável e eficiente. Estas medidas contribuem para a utilização de matérias-primas naturais e sustentáveis como a cortiça.

Relativamente a estratégias de atuação e comunicação, com base nos websites oficiais das empresas, bem como redes sociais, foram destacadas algumas necessidades. No que diz respeito a testes e certificados, são apresentados pelos concorrentes nos seus materiais de *heavy construction*, exceto pela empresa CK, o teste de inflamabilidade e certificado ETA. Tendo em conta os benefícios destas ferramentas, apresentados no anexo IV, propomos à empresa CK a realização de testes de inflamabilidade, que classifiquem os seus materiais quanto à sua reação ao fogo, tal como os seus concorrentes, bem como a certificação ETA de, pelo menos, um dos materiais heavy construction. Como referido no anexo IV, o ETA consiste numa aprovação técnica que permite a comercialização dos produtos utilizados no setor da construção no Espaço Económico Europeu, Suíça e Turquia, fornecendo também uma forma voluntária de marcação CE do seu produto inovador de construção não padronizado e, assim, trazê-lo para o mercado interno europeu. O certificado apresenta informação fiável das características essenciais de desempenho de um produto de construção, comparáveis em toda a Europa. Ao acrescentar a marcação CE ao produto, empresa CK confirma que o produto está em conformidade com a legislação da UE aplicável e assume a

responsabilidade pela conformidade deste produto com o desempenho declarado. Este certificado contribuiria para impulsionar as vendas no mercado do Reino Unido, uma vez que aumenta a confiança do desempenho do produto de construção, como também seria uma mais valia nos restantes mercados europeus. No que diz respeito a certificados apresentados pelos distribuidores, destacámos o Robust Detail e o LEED. Uma vez que uma das oportunidades da empresa CK registadas no Reino Unido diz respeito ao reforço do mercado dos underscreeds e, uma vez que o certificado Robust Detail é uma mais valia nesse mercado, pois permite a utilização dos underscreeds na construção de edifícios sem ter que ser realizado o teste acústico obrigatório, *pre-completion test*, pensamos ser altamente relevante a empresa CK, juntamente com o distribuidor TVS, registar um dos seus underscreeds no manual Robust Detail, tal como os restantes concorrentes, e aumentar as vendas neste mercado. Ainda, apesar das incontestáveis qualidades da cortiça, quando associadas à construção de edifícios, estes benefícios ainda não têm o devido reconhecimento por parte dos consumidores finais e mesmo por parte de alguns distribuidores. Neste sentido, apostar numa certificação verde, tal como o LEED, que comprove as vantagens provenientes da utilização deste material em produtos de construção, impulsionaria a marca da empresa CK, indo também de encontro à crescente preocupação com a saúde e sustentabilidade verificada no Reino Unido. A empresa CK podia, também, desenvolver um campo de FAQs, tal como os concorrentes BSW e Isolgomma, com respostas relacionadas com a utilização da cortiça em projetos de construção.

Além da inexistência de certificados dos materiais, foi possível perceber que, no mercado do Reino Unido, o trabalho de promoção por parte do distribuidor TVS é pouco eficiente, na medida em que mantém uma estratégia reativa e não proactiva. Desta forma, pensamos ser essencial reforçar a parceria da marca da empresa CK com o distribuidor. O reforço da marca poderia ser realizado através da utilização de ferramentas de marketing disponibilizadas pela empresa CK, como por exemplo, a partilha de case studies via *website* e redes sociais, de projetos de construção realizados no Reino Unido com materiais da empresa CK. Podia ser desenvolvido pela empresa CK um *webinar* em conjunto com a TVS, relacionado, por exemplo, com a sustentabilidade na construção, com convite a consultores acústicos e arquitetos. Desta forma, seria possível de forma a promoção da marca. Ainda, o distribuidor TVS podia contribuir para o reforço da marca através do seu registo no IOA ou como provedor CPD do RIBA, tal como os distribuidores CMS Danskin e Thermal Economics fizeram. Assim, a TVS faria promoção cara-a-cara dos materiais da gama de *heavy construction*

da empresa CK no Reino Unido, e aumentaria a possibilidade desses materiais serem prescritos em projetos de construção através do contacto regular com os arquitetos e consultores registados nesses institutos.

A inexistência de parceiro local no Reino Unido para a gama de materiais de controlo de vibrações representa uma fraqueza para a empresa CK. De momento, está a decorrer uma revisão da gama de controlo de vibrações, por parte da empresa, com o objetivo da reestruturação dos materiais a fim de os tornar mais competitivos. Pensamos que este desenvolvimento seja uma boa oportunidade para gerar *leads* qualificados e encontrar um parceiro para a gama no mercado do Reino Unido.

6.1 Limitações do estudo e Investigação futura

Este relatório de estágio foi realizado com o fim específico de contribuir positivamente para o reforço da competitividade da empresa CK no Reino Unido. Durante o desenvolvimento do relatório foram identificadas algumas limitações. A omissão da entidade da empresa, a pedido da mesma, dificultou a partilha de informação, nomeadamente a nível de características dos produtos, que ajudariam a compreender melhor as diferenças entre a concorrência. Tendo em conta que a metodologia do estudo utilizada consistiu na realização de entrevistas a colaboradores da empresa, também os conteúdos das entrevistas não puderam ser totalmente partilhados, uma vez que a maior parte dos entrevistados referiram informações que identificavam a empresa CK. Ainda no que diz respeito à realização das entrevistas, outro fator difícil de colmatar foi sem dúvida o tempo, uma vez que o tempo disponível dos colaboradores era escasso.

Apesar de terem sido identificadas estratégias de melhoria, que reforcem a posição da empresa CK no segmento de *heavy construction* no Reino Unido, continua a ser necessário o desenvolvimento de investigações futuras, nomeadamente no que diz respeito a distribuidores. Conforme referido no ponto 6, encontra-se de momento a decorrer na empresa CK uma revisão do portfólio de materiais de controlo de vibrações. Esta reformulação pode ser uma mais valia no desenvolvimento de uma parceria com um distribuidor local para a gama. Nesse sentido, seria pertinente a realização de um estudo de mercado com o objetivo de identificar potenciais distribuidores para esta gama.

Referências bibliográficas

- AICEP. (28 de Fevereiro de 2018). *Reino Unido - Ficha de Mercado*. Obtido de Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/ReinoUnidoFichaMercado.pdf>
- Ajelabi, I., & Tang, Y. (2010). The adoption of benchmarking principles for project management performance improvement. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Techniques*, (1), pp. 1-8.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15, pp. 257–291.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), pp. 209-231.
- Andersen, P., Ahmad, S. Z., & Chan, W. M. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), pp. 37-86.
- António, P., & Dutra, K. E. (2008). Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão. *Revista Eletrónica da Faculdade Metodista Granbery*, 1 (4), 2-16.
- António, P., & Dutra, K. E. (2008). Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão. *Revista Eletrónica da Faculdade Metodista Granbery*, 1 (4), 2-16.
- APCOR. (14 de Dezembro de 2018). *Anuário de Estatísticas*. Obtido de Associação Portuguesa de Cortiça: <http://www.apcor.pt/media-center/estatisticas/>
- APCOR. (14 de Dezembro de 2018). *Descortiçamento*. Obtido de Associação Portuguesa da Cortiça <https://www.apcor.pt/cortica/processo-de-transformacao/descortiçamento/>

- Ascenso, R. (2019). *Sistemas de certificacao de edificios - selos para a sustentabilidade*. Obtido em 2 de Abril de 2019, de Edificios e Energia: <http://edificioseenergia.pt/pt/a-revista/artigo/sistemas-de-certificacao-de-edificios--selos-para-a-sustentabilidade>
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), pp. 837-854.
- Bernardes, V. M. (2014). *O benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria do calçado* (Tese, Dissertação não publicado). Universidade Portucalense, Porto.
- Bettis, R., Constance, A., & Will Mitchell, H. (2014). Qualitative Research in Strategic Management . *Strategic Management Journal* .
- Blauer Engel. (2019). *Flooring Underlays*. Obtido em 14 de Março de 2019, de Blauer engel: <https://www.blauer-engel.de/en/products/construction-heating/flooring-underlays/verlegeunterlagen-ausgabe-februar-2011>
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 510-528.
- BSW. (12 de Abril de 2013). *Made in Germany: Uncompromising safety for shooters*. Obtido de Berleburger: <https://www.berleburger.com/en/news/press-releases/details/article/made-in-germany-kompromisslose-sicherheit-fuer-schuetzen/>
- BSW Berleburger Schaumstoffwerk Gmbd. (2019). *BSW Berleburger Schaumstoffwerk Gmbd Overview*. Obtido em 13 de Março de 2019, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/bsw-berleburger-schaumstoffwerk-gmbh/about/>
- Buildtec Acoustics LinkedIn. (2019). *Buildtec Acoustics About*. Obtido em 21 de Março de 2019, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/buildtec-acoustics/about/>
- Bureau Veritas. (2019). *Certificação Leed*. Obtido em 2 de Abril de 2019, de Bureau Veritas: <https://www.bureauveritas.pt/services+sheet/certificacao-leed>
- Business Culture. (Março de 2019). *UK Business Culture*. Obtido em 1 de Março de 2019, de Business Culture: <https://businessculture.org/northern-europe/uk-business-culture/>

- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2010). *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. BCS, The Chartered Institute.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 115-131.
- Central Intelligence Agency. (Março de 2019). *The world factbook - UK*. Obtido em 1 de Março de 2019, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html>
- Chung, H. F., Lu Wang, C., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. . *International Marketing Review*, 29, 54-87.
- CMS Danskin. (2019). *About us*. Obtido em 25 de Março de 2019, de CMS Danskin: <http://www.cmsdanskin.co.uk/about-us/#.XO2CvetKiYU>
- Codita, R. (2011). *Contingency Factors of Marketing-Mix Standardization*. Gabler.
- Commisceo Global Consulting Ltd. (1 de Janeiro de 2019). *UK Guide*. Obtido em 1 de Março de 2019, de Commisceo Global: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/uk-guide#C6>
- Council on Foreign Relations. (16 de Janeiro de 2019). *What Brexit Means*. Obtido em Abril de 2019, de CFR: <https://www.cfr.org/background/what-brexit-means>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International marketing*. Cengage Learning.
- Department for Environment Food & Rural Affairs. (Setembro de 2018). *Annual Report 2017*. Obtido em 28 de Março de 2019, de UK Air: https://uk-air.defra.gov.uk/library/annualreport/viewonline?year=2017_issue_1#report_pdf
- Elliott, G., Rundle-Thiele, S., & Waller, D. (2010). *Marketing*. Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4, pp. 229-243.

- Estrada, M. (2014). A versatilidade da cortiça na arquitectura: aglomerado negro de cortiça expandida (Tese, Dissertação não publicado). Universidade Lusíada, Porto.
- Eteokleous, P. P., Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2016). Corporate social responsibility in international marketing: review, assessment, and future research. *International Marketing Review*, 33, 580-624.
- European Commission. (2019). *Environment Factsheet UK EN*. Obtido de EC Europa: http://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/factsheet_uk_en.pdf
- European Organisation for Technical Assessment. (2019). *Do you want to ce mark your construction product*. Obtido em 14 de Março de 2019, de EOTA: <https://www.eota.eu/en-GB/content/do-you-want-to-ce-mark-your-construction-product/18/>
- Expatica Communications B.V. (18 de Março de 2019). *The Political System of the United Kingdom*. Obtido em 1 de Março de 2019, de Expatica : <https://www.expatica.com/uk/about/gov-law-admin/the-political-system-of-the-united-kingdom-103179/>
- Farrat. (2019). *Building vibration isolation*. Obtido em 13 de Março de 2019, de Farrat: <https://www.farrat.com/control-vibration-acoustic-shock/building-vibration-isolation>
- Full Fact. (18 de Março de 2019). *EU migration and UK*. Obtido em 25 de Março de 2019, de Full Fact: <https://fullfact.org/immigration/eu-migration-and-uk/>
- Ganesh, J., & Oakenfull, G. (2000). International product positioning: An illustration using perceptual mapping techniques. *Journal of Global Marketing*, 13(2), pp. 85-111.
- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *About us*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/about-us>
- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *Products - Isotop*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/products/isotop>
- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *Products - Sylodamp*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/products/sylodamp>

- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *Products - Sylodyn*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/products/sylodyn>
- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *Products - Sylomer*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/products/sylomer>
- Getzner. (13 de Fevereiro de 2018). *Who we are*. Obtido de Getzner: <https://www.getzner.com/en/about-us/who-we-are>
- Ghauri, P., & Cateora, P. (2011). *International Marketing*. Edinburgh: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
- Gil, L. (2012). Cortiça. Em *Ciência e Engenharia de Materiais de Construção* (pp. 663-715). IST PRESS.
- Gil, L. (2014). Cork: a strategic material. *Frontiers in chemistry*, 2, p. 16.
- Gil, L. (2015). Cork: sustainability and new applications. *Frontiers in Materials*, 1, p. 12.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), p. 291.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European journal of Marketing*, 39(3/4), pp. 294-308.
- GOV. (2018). *25 year environment plan*. Obtido de GOV: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/693158/25-year-environment-plan.pdf
- GOV. (14 de Novembro de 2018). *health matters air pollution*. Obtido em 28 de Março de 2019, de GOV.UK: <https://www.gov.uk/government/publications/health-matters-air-pollution/health-matters-air-pollution>
- GOV. (Junho de 2018). *UK Climate change risk assess*. Obtido em 28 de Março de 2019, de GOV UK: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/584281/uk-climate-change-risk-assess-2017.pdf

- Gower, J., Groenen, P. J., Van de Velden, M., & Vines, K. (2014). Better perceptual maps: Introducing explanatory icons to facilitate interpretation. *Food quality and preference*, 36, pp. 61-69.
- Greenjobs. (2019). *Institute of Acoustic*. Obtido de Greenjobs: <https://www.greenjobs.co.uk/institute-of-acoustics.cms.asp>
- Groom, J. R., & David, F. R. (2001). Competitive intelligence activity among small firms. 66, 12.
- Harris, D. (1991). *Noise Control Manual*. Boston, MA: Springer.
- Hong, P., Hong, S. W., Jungbae Roh, J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19, pp. 444–462.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. 41, 91-110.
- Investopedia. (Abril de 2019). *Brexit*. Obtido em 4 de Abril de 2019, de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/brexit.asp>
- IOA. (2019). *Membership*. Obtido de IOA: <https://www.ioa.org.uk/membership>
- Isolgamma. (2019). *About us*. Obtido em 13 de Março de 2019, de Isolgamma: <http://www.isolgamma.com/about-us/>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8 (1), 23.
- Koontz, C., & Mon, L. (2014). *Marketing and social media: A guide for libraries, archives, and museums*. Rowman & Littlefield.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio* (Vol. 10). São Paulo: Prentice Hall.
- KPMG. (11 de Março de 2019). *UK ranked third in global list for innovation and technology*. Obtido em 28 de Março de 2019, de KPMG:

<https://home.kpmg/uk/en/home/media/press-releases/2019/03/uk-ranked-third-in-global-list-for-innovation-disruption-and-technology.html>

Kraiburg. (2017). *Organigramm Kraiburg Gruppe Umsatz*. Obtido em 13 de Março de 2019, de Kraiburg: https://www.kraiburg.de/wp-content/uploads/Organigramm-KRAIBURG-Gruppe-Umsatz-MA-31-12-2017_engl-.pdf

Kraiburg-Relastec. (2019). *Company*. Obtido em 13 de Março de 2019, de Kraiburg-Relastec: <https://www.kraiburg-relastec.com/en/company/>

Kraiburg-Relastec. (2019). *Environmental protection*. Obtido em 13 de Março de 2019, de Kraiburg-Relastec: <https://www.kraiburg-relastec.com/en/environmental-protection/>

Kraus, S., Meier, F., Eggers, F., Bouncken, R. B., & Schuessler, F. (2016). Standardisation vs. adaption: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal of International Management*, 10.

Lee, A. J., Yang, F. C., Chen, C. H., Wang, C. S., & Sun, C. Y. (2016). Mining perceptual maps from consumer reviews. *Decision Support Systems*, 82, pp. 12-25.

Linkedin CMS Danskin . (2019). *CMS Danskin Acoustic Limited About*. Obtido de Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/cms-danskin-acoustics-limited/about/>

Linkedin TVS. (2019). *TVS Group*. Obtido de Linkedin: <https://www.linkedin.com/company/tvs-sports-surfaces/about/>

Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10 (2), 15-32.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (Vol. 3). (O. translations, Trad.) Pearson.

Mattar, F. N. (1997). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas.

Mkude, C. G., & Wimmer, M. A. (2015). Studying Interdependencies of E-government Challenges in Tanzania along a Pestel Analysis. *ECIS*.

- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), pp. 23-48.
- Nasri, W., & Zarai, M. (2013). Key success factors for developing competitive intelligence in organisation. *American Journal of Business and Management*, 239-244.
- NBS. (2019). *Riba cpd providers network*. Obtido de thenbs: <https://www.thenbs.com/formanufacturers/services/riba-cpd-providers-network>
- Nenzhelele, T. E. (2016). Competitive intelligence practice challenges in the South African property sector. *South Africa Journal of Information Management*, 298-305.
- Office for National Statistics. (28 de Fevereiro de 2018). *Employment Rate*. Obtido de ONS: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmenttandemployeetypes/timeseries/lf24/lms/>
- Office for National Statistics. (28 de Fevereiro de 2018). *Gross Domestic Product*. Obtido de ONS: <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/timeseries/ihyp/pn2>
- Office for National Statistics. (7 de Agosto de 2018). *Internet access households and individuals*. Obtido em 28 de Março de 2019, de Office for National Statistics : <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/householdcharacteristics/homeinternetandsocialmediausage/bulletins/internetaccesshouseholdsandindividuals/2018>
- Office for National Statistics. (29 de Novembro de 2018). *Migration Statistics Quarterly Report*. Obtido em 25 de Março de 2019, de ONS: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/internationalmigration/bulletins/migrationstatisticsquarterlyreport/november2018>
- Office for National Statistics. (28 de Fevereiro de 2018). *Understanding the UK*. Obtido de ONS: <https://www.ons.gov.uk/economy/nationalaccounts/articles/dashboardunderstandingtheukeconomy/2017-02-22>

- Onkvisit, S., & Shaw, J. (2008). *International marketing: strategy and theory*. Routledge.
- OSAC. (2 de Fevereiro de 2018). *United Kingdom 2018 Crime & Safety Report*. Obtido em 25 de Março de 2019, de Overseas Security Advisory Council (OSAC): <https://www.osac.gov/Pages/ContentReportDetails.aspx?cid=23476>
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, 2, 1-7.
- Plataforma das Indústrias de Defesa Nacionais. (Junho de 2018). *Análise Mercado Reino Unido*. Obtido em 1 de Março de 2019, de IdD Portugal: http://www.iddportugal.pt/wp-content/uploads/2018/07/AnaliseMercado_ReinoUnido_Farnborough2018.pdf
- Pordata. (28 de Fevereiro de 2019). *Macroeconomia*. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/Tema/Europa/Macroeconomia-32>
- Pordata. (28 de Fevereiro de 2018). *Gross Domestic Product*. Obtido de Pordata: [https://www.pordata.pt/en/Europe/Gross+Domestic+Product+\(Euro\)-1786](https://www.pordata.pt/en/Europe/Gross+Domestic+Product+(Euro)-1786)
- Pordata. (28 de Fevereiro de 2019). *Empresas por alguns sectores de actividade economica*. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/Europa/Empresas+por+alguns+sectores+de+actividade+econ%C3%B3mica-2970-269666>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *86 (1)*, 25-40.
- Prinzing, E. (12 de Dezembro de 2016). *What are the advantages of leed*. Obtido de Zin Green Products: <https://www.zinggreenproducts.com/blog/what-are-the-advantages-of-leed/>
- RIBA. (2019). *About*. Obtido de Architecture: <https://www.architecture.com/about>
- RIBA CPD. (2019). *RIBA CPD providers network*. Obtido de RIBA CPD: <https://www.ribacpd.com/information/ribacpdprovidersnetwork.aspx>
- Ribeiro, J. M. (2018). How corporate governance helps firms to overcome challenges in the internationalization process. (*Tese, Dissertação não publicado*). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

- Riviere, M., & Suder, G. (2016). Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*, 25, pp. 847-858.
- Robust Details Ltd. (2019). *Robust Details*. Obtido em 3 de Abril de 2019, de Guidance: <https://www.robustdetails.com/guidance/>
- Royal Society. (18 de Maio de 2018). *Investing in UK R&D*. Obtido em 28 de Março de 2019, de Royal Society: <https://royalsociety.org/-/media/policy/projects/investing-in-uk-r-and-d/2019/investing-in-UK-r-and-d-may-2019.pdf>
- Ruiz, C. D., & Holmlund, M. (2017). Actionable marketing knowledge: A close reading of representation, knowledge and action in market research. *Industrial Marketing Management*, 172-180.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7), pp. 894-909.
- Schmid, S., Grosche, P., & Mayrhofer, U. (2016). Configuration and coordination of international marketing activities. *International Business Review*, 25, 535-547.
- Sharma, A. (23 de Outubro de 2014). *The heavy construction industry investing essentially*. Obtido em 14 de Março de 2019, de Fool: <https://www.fool.com/investing/general/2014/10/23/the-heavy-construction-industry-investing-essentially.aspx>
- Sierra-Pérez, J., Boschmonart-Rives, J., Dias, A. C., & Gabarrell, X. (2016). Environmental implications of the use of agglomerated cork as thermal insulation in buildings. *Journal of cleaner production*, pp. 97-107.
- Sierra-Pérez, J., García-Pérez, S., Blanc, S., Boschmonart-Rives, J., & Gabarrell, X. (2018). The use of forest-based materials for the efficient energy of cities: Environmental and economic implications of cork as insulation material. *Sustainable cities and society*, pp. 628-636.
- Silva, S. P., Sabino, M. A., Fernandes, E. M., Correlo, V. M., Boesel, L. F., & Reis, R. L. (2005). Cork: properties, capabilities and applications. *International Materials Reviews*, 50, pp. 345-365.

- Sohel, S. M., Rahman, A. M., & Uddin, M. A. (2014). Competitive profile matrix (CPM) as a competitors' analysis tool: A theoretical perspective. *International Journal of Human Potential Development*, 3(1), pp. 40-47.
- Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, pp. 276-289.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *United Kingdom*. Obtido em 1 de Março de 2019, de OECD better life index: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-kingdom/>
- Thermal Economics. (2019). *Who we are*. Obtido em 21 de Março de 2019, de Thermal Economics: <https://www.thermal-economics.co.uk/about-us/who-we-are/>
- Thermal Economics Ltd Linkedin. (2019). *Thermal Economics Ltd*. Obtido em 21 de Março de 2019, de Linkedin in: <https://www.linkedin.com/company/thermal-economics-ltd/about/>
- Total Vibration Solutions. (13 de Fevereiro de 2018). *Manufacturer Partnerships*. Obtido de Total Vibration Solutions: <http://www.totalvibrationsolutions.com/page/334/Manufacturer-Partnerships.htm>
- Trading Economics. (Janeiro de 2019). *Exports by country*. Obtido em 25 de Março de 2019, de Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/united-kingdom/exports-by-country>
- TVS. (2019). Obtido de TVS Acoustics: <https://www.tvs-acoustics.com/>
- Watchdog. (2019). *The Benefits of LEED Certification and other Key Facts about LEED*. Obtido de watchdogpm: <http://watchdogpm.com/blog/the-benefits-of-leed-certification-and-other-key-facts-about-leed/>
- World Meters. (2019). *UK Population*. Obtido em 1 de Março de 2019, de Worldmeters: <http://www.worldometers.info/world-population/uk-population/>

- World Population Review. (28 de Fevereiro de 2018). *Countries by GDP*. Obtido de World Population Review: <http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>
- World Wide Fund. (28 de Março de 2019). 25 YEP. Obtido de WWF: <https://www.wwf.org.uk/25YEP>
- Yi, Z. G. (2017). *Marketing Services and Resources in Information Organizations*. Chandos Publishing.
- Young, S. (2009). *Robust details explained*. Obtido de Sound service: <http://www.soundservice.co.uk/robust-details-explained.html>
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), p. 52.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness . *Academy of Management*.

Anexos

Anexo I – Posicionamento dos fabricantes

Fabricante	Posicionamento	Materiais	Proposta de valor	Estratégia de atuação
Getzner	<i>“The specialist for vibration isolation”</i>	Poliuretano	Aumentar o ciclo de vida dos componentes	• Inovação • Expertise técnico • Qualidade
BSW	<i>“Elastic products for sports, construction and transport”</i>	Borracha reciclada e poliuretano	A partir da gama Regupol® são produzidos vários produtos elásticos para uma variedade de aplicações	• Inovação • Expansão geográfica • Qualidade
Kraiburg-Relastec	<i>“High quality products made from rubber granules”</i>	Borracha reciclada e poliuretano	Materiais reciclados sem perda de qualidade	• Inovação • Sustentabilidade • Qualidade
Isolgomma	<i>“The art of silence”</i>	Borracha reciclada	Constante desenvolvimento de produtos, com ênfase no conforto e melhoria da qualidade de vida e consciência ambiental	• Inovação • Sustentabilidade • Expansão geográfica
Empresa CK	<i>“Líder mundial na indústria da cortiça”</i>	Cortiça, borracha natural e borracha reciclada	Soluções com compósitos sustentáveis para múltiplas aplicações	• Inovação • Sustentabilidade e economia circular • Diversidade

Anexo II – Turnover financeiro dos fabricantes

Fabricante	Turnover (M€)	Ano	Fonte
Getzner	122	2018	Base de dados Orbis
BSW	88	2013	<i>Website</i> oficial do grupo
Kraiburg-Relastec	47	2017	<i>Website</i> oficial do grupo Kraiburg
Isolgomma	14	2017	Base de dados Orbis
Empresa CK	100	2018	Fonte interna

Anexo III – Análise da comunicação digital dos fabricantes

	Getzner	BSW	Kraiburg	Isolgomma	Empresa CK
Página web	x	x	x	x	x
Youtube	x	x	x	x	x
Facebook	x	x	x	x	
Twitter	x	x			
Linkedin	x	x	x	x	x
Partilha de case studies	x	x	x		x
Aplicação móvel	x				
Contacto do sales manager	x	x	x		
Outras ferramentas de marketing	<i>Newsletter, Brochuras, Catálogos, Fichas técnicas, Manuais de instalação, Artigos em revistas da especialidade.</i>	<i>Flickr, Google+, LiveChat; Brochuras.</i>	<i>Newsletter, ferramenta de seleção rápida DAMTEC Produc Finder; Brochuras, Fichas técnicas e Manuais de instalação.</i>	<i>Google+, Newsletter, Brochuras, Catálogos, Fichas técnicas e Manuais de instalação.</i>	<i>Newsletter, Simulador online de materiais; Brochuras, Catálogos, Fichas técnicas, Manuais de instalação, Fichas de garantia, Livros e E-books.</i>

Anexo IV - Certificados utilizados pelos fabricantes e distribuidores

Certificado	Conceito	Benefícios	Concorrentes com esta certificação
ETA – European Technical Approval	Aprovação técnica que permite a comercialização dos produtos utilizados no setor da construção no Espaço Económico Europeu, Suíça e Turquia. A ETA fornece aos fabricantes uma forma voluntária de marcação CE do seu produto inovador de construção não padronizado e, assim, trazê-lo para o mercado interno europeu. A ETA fornece informação fiável das características essenciais de	A ETA é a base para uma Declaração de Desempenho (DoP) que o fabricante deve elaborar de acordo com o Regulamento de Produtos de Construção (CPR) antes de certificar o produto com a marcação CE. A marcação CE permite ao fabricante comercializar livremente o seu produto no mercado interno europeu. Ao acrescentar a marcação CE ao produto, o fabricante confirma que o produto está em conformidade com a legislação da UE aplicável e	Getzner BSW Kraiburg-Relastec Isolgomma

	desempenho de um produto de construção, comparáveis em toda a Europa. (European Organisation for Technical Assessment, 2019).	assume a responsabilidade pela conformidade deste produto com o desempenho declarado. Como uma avaliação independente, a ETA também contribui para criar confiança no desempenho do produto de construção relacionado às suas características essenciais e levando em consideração o(s) uso(s) pretendido(s) (European Organisation for Technical Approval, 2019). <i>“Funciona como um selo de confiança, uma vez que credibiliza as características técnicas do material”</i> (entrevistado 4)	
Robust Detail	<i>“A certificação Robust Detail é uma alternativa à realização de um teste acústico imposto pelo regulamento de construção do Reino Unido, antes do término da obra. Existe um manual chamado Robust Details que contém uma série de modelos de construção, que foram submetidos a testes extensivos para garantir os requisitos acústicos das normas de construção do Reino Unido. Depois de aprovados e incluídos no manual, os modelos podem ser utilizados nas obras de construção de novos edifícios, sem ter que ser realizado o teste acústico obrigatório”,</i> refere o entrevistado 4.	De acordo com a Robust Details Ltd (2019), o esquema Robust Details é a alternativa ao teste acústico necessário para satisfazer o Regulamento de Construção. A utilização deste esquema evita as incertezas do teste acústico. A utilização de Robust Details evita a necessidade e a incerteza de uma ação corretiva em construções concluídas de pisos ou paredes, e os possíveis atrasos na conclusão da propriedade (Young, 2009). Tal como referido pelo entrevistado 4, o Robust Detail surge como uma mais valia no mercado dos underscreeds: <i>“No caso dos underscreeds, que têm uma base mais técnica do que os underlays e são usualmente utilizados em projetos de maior complexidade, é necessário realizar um teste acústico antes do término da obra, denominado de pre-completion test, que comprove que a performance do material corresponde ao que o fabricante diz. Alternativamente a isso e, aquilo que os nossos concorrentes estão a fazer é, registar-se no manual Robust Detail e conseguir estar dentro desse mercado”</i> .	Thermal Economics (Kraiburg-Relastec) CMS Danskin (BSW)

LEED – Leadership in Environment and Energy Design	LEED (Liderança em Energia e Design Ambiental) consiste num sistema de avaliação da sustentabilidade dos edifícios. O sistema fornece um conjunto de critérios para a conceção, construção e operacionalidade dos edifícios de um modo ambientalmente sustentável (Bureau Veritas, 2019). O LEED classifica os edifícios de acordo com o número de pontos obtidos categorias como implantação sustentável, utilização racional da água, energia e atmosfera, materiais e recursos e qualidade do ambiente interior. Além desta pontuação, existem bónus para a conceção, inovação e componente regional. Os níveis LEED possíveis de obter são: Certificado (40-49 pontos), Prata (50-59 pontos), Ouro (60-79 pontos) e Platina (>79 pontos) (Ascenso, 2019).	O LEED tem como vantagem reduzir o impacto ambiental, otimizar o desempenho dos edifícios e reduzir os custos operacionais, aumentar a taxa de ocupação e de satisfação dos inquilinos, aumento do valor dos ativos e melhorar a produtividade (Bureau Veritas, 2019), proporcionando oportunidades de reconhecimento internacional (Ascenso, 2019). A certificação LEED funciona como uma ferramenta de marketing, uma vez que mostra preocupação e interesse com a propriedade, atrativo a potenciais compradores: preocupação com a eficiência e economização de custos de serviços públicos do inquilino (Watchdog, 2019). Promover o compromisso com a conscientização ambiental é uma maneira de se conectar a potenciais clientes com consciência social (Prinzing, 2016).	Isolgomma
--	---	---	-----------

Anexo V - Análise das Redes Sociais dos fabricantes

		Getzner	Kraiburg	BSW	Isolgomma	Empresa CK
Youtube	Subscrições e atividade	128 Subscrições, 27 232 Visualizações; participação regular desde 2017.	32 Subscrições, 11 929 Visualizações; participação pouco regular.	61 Subscrições; participação inativa.	906 Subscrições, 715 848 Visualizações; inativo.	145 Subscrições, 18 231 visualizações; participação
	Conteúdo	Vídeos de instalação de materiais; vídeos institucionais e de simulação de produtos em casos reais.	Vídeos de instalação de materiais; promocional de cada gama de produtos e case studies.	Vídeos de testemunhos de colaboradores; vídeo institucional.	Vídeos de instalação em construção de edifícios; vídeo institucional.	Vídeos promocionais, Webinars; reportagens, case studies, processo de colheita da cortiça.
Facebook	Gostos	5 400 Gostos	546 Gostos	3 700 Gostos	365 Gostos	
	Periodicidade de <i>posts</i>	Participação regular (2 em 2 dias).	Participação pouco regular (1 vez por semana).	Participação pouco regular (1 vez por semana).	Participação irregular.	

	Linguagem e conteúdo	Fotografias e vídeos: Participação em feiras, vídeos promocionais e de instalação; Referências de projetos de construção e projetos ferroviária; Vertente social, com publicações de atividades entre colaboradores, testemunhos e mensagens de felicitação.	Fotografias e vídeos: Participação em feiras; Divulgação de produtos e novos produtos das várias gamas. Divulgação de projetos. Vertente social, com publicações de mensagens de felicitação.	Fotografias e vídeos: Participação em feiras; Divulgação de materiais; Divulgação de projetos de referência. Vertente social, com publicações de atividades entre colaboradores e testemunhos.	Fotografias: Participação em seminários técnicos de isolamento acústico e vibrações, feiras & meetings; Divulgação de materiais de isolamento acústico.	
Twitter	Seguidores	92 Seguidores		154 Seguidores		
	Tweets	171 Tweets; participação regular.		775 Tweets; participação presente mas irregular.		
	Linguagem e conteúdo	Conteúdo partilhado da página de Facebook, com acrescento de retweets de posts em que a empresa é mencionada.		Conteúdo partilhado da página do Facebook, com acrescento de retweets de posts em que a empresa é mencionada.		
LinkedIn	Seguidores	885 Seguidores	30 Seguidores	326 Seguidores	227 Seguidores	4583 Seguidores
	Periodicidade de <i>posts</i>	Participação regular (2 vezes por semana).	Nenhuma publicação.	Nenhuma publicação.	Participação esporádica.	Participação regular (2 em 2 dias).
	Linguagem e conteúdo	Informação institucional: sede, ano de fundação, tamanho e tipo de empresa, especializações. Publicações com informação sobre produtos e novos produtos, case studies, instalações, participação em feiras e eventos, recrutamento, vídeos promocionais e de instalação; artigos em revistas do setor ferroviário.	Informação institucional: sede, ano de fundação, tamanho e tipo de empresa, especializações.	Informação institucional: sede, tamanho e tipo de empresa, especializações.	Informação institucional: sede, ano de fundação, tamanho e tipo de empresa, especializações, certificações. Publicações sobre produtos, case studies, feiras e eventos, certificações, formações.	Informação institucional: sede, tamanho e tipo de empresa, especializações. Publicações com informação sobre a empresa, produtos, case studies, instalações, participação em feiras e eventos, vídeos promocionais, vídeos de testemunhos.
Instagram	Seguidores		174 Seguidores		97 Seguidores	
	Periodicidade de <i>posts</i>		55 Posts; participação irregular.		34 Posts; participação mais ativa desde Setembro.	
	Conteúdo		Publicações com promoção e case studies das várias gamas; Participação em feiras.		Publicações com participações em feiras, instalação de materiais e case study.	

Anexo VI - Rede de contactos/Networking dos distribuidores com arquitetos e consultores acústicos

Institutos	Conceito	Benefícios de ser membro	Distribuidores membros do instituto
RIBA – Royal Institute of British Architects	Segundo o website oficial do Royal Institute of British Architects (2019), o RIBA é um órgão de associação profissional que impulsiona a excelência na área da arquitetura, com o objetivo de oferecer melhores edifícios e lugares, comunidades mais fortes e um ambiente sustentável. O RIBA oferece normas, instrução, suporte e reconhecimento a 44000 membros profissionais no Reino Unido, EUA e internacionalmente. A rede de provedores de CPD do RIBA consiste em mais de 500 fabricantes e fornecedores, empresas de formação e consultoria, que fornecem CPD aprovado pelo RIBA na maior parte gratuita, a arquitetos e outros especificadores. O material CPD está disponível em variados tipos e formatos de material, incluindo seminários, conferências, artigos, sites, visitas a fábricas, cursos, livros, literatura de produtos, vídeos e blogs (RIBA CPD, 2019).	De acordo com o NBS (2019), fazer parte da rede de provedores de CPD do RIBA permite que as empresas tenham oportunidade de criar conexões importantes com arquitetos. A rede oferece um meio de informar e educar os principais influenciadores sobre questões, tecnologias e inovações relacionadas com os seus produtos ou serviços; contribui para a notoriedade da marca, uma vez que permite a apresentação cara-a-cara dos materiais a profissionais do setor da construção, aumentando as oportunidades de o produto ser especificado; promove o material CPD da empresa provedora através dos seus sites e e-newsletter mensal enviada a arquitetos e outros especificadores; o provedor CPD está, ainda, qualificado a usar os logótipos RIBA CPD como material promocional.	CMS Danskin Thermal Economics
IOA – Institute of Acoustics	O Institute of Acoustics é o órgão profissional do Reino Unido para aqueles que trabalham na área de acústica, ruído e vibração. O Instituto tem cerca de 3000 membros de diferentes origens, tais como engenheiros, cientistas, professores, advogados,	Segundo o (IOA, 2019), pertencer a um corpo profissional como o Institute of Acoustics permite a interação com contatos úteis, usufruir de oportunidades profissionais e causar um impacto na carreira.	CMS Danskin

	higienistas ocupacionais entre outros. Os interesses do IOA abrangem aspetos como aerodinâmica, acústica arquitetónica, acústica nos edifícios, juntamente com uma variedade de aspetos ambientais (IOA, 2019).	A afiliação ao IOA tem como benefícios o reconhecimento internacional, participação em workshops, conferências e reuniões, acesso ao registo anual de membros, incentivo e apoio ao desenvolvimento profissional, oportunidade de envolvimento com redes de contato locais e nacionais, bem como o acesso a uma ampla gama de informações técnicas, como relatórios técnicos e códigos de trabalho (Greenjobs, 2019).	
--	---	---	--

Anexo VII - Análise de conteúdos das entrevistas

	Entrevistado 1 – Diretor Comercial de Vendas
Características do segmento de <i>heavy construction</i> no RU	O caso do mercado do Reino Unido, é um mercado muito maduro, com muitos canais de venda. Existem muitos concorrentes neste mercado que vendem um produto há muitos anos, o que fez com que tivessem uma marca com peso no mercado. No Reino Unido, as empresas devem diferenciar as suas marcas e produtos de maneira a destacarem-se desses concorrentes. Os principais <i>market drivers</i> do mercado são a estratégia de preço e a capacidade de resposta e disponibilidade. Eu diria que o <i>networking</i> e <i>expertise</i> técnico são dois fatores essenciais, tal como a capacidade de <i>stock</i> que possibilita tempos de entrega curtos.
Estratégia de atuação e posicionamento	O posicionamento é definido pelo GSM (gestor global de segmento), que é quem gere o produto, para garantir em termos da gestão de portefólio e posicionamento uma transversalidade em todos os segmentos e áreas. Depois, dentro da área geográfica, o <i>local segment manager</i> da equipa de vendas atua de forma a perceber quais são as necessidades do mesmo: se quer desenvolver ou ajustar determinado produto porque não faz sentido naquela área geográfica, ou se é necessária determinada certificação ou requisito.

	Entrevistado 2 - Sales Manager Reino Unido Construção
Características do segmento de <i>heavy construction</i> no RU	Um dos fatores mais valorizados num mercado maduro como o do Reino Unido é a certificação/testes dos materiais. Existem várias certificações, como o teste de inflamabilidade e o certificado Robust Detail, que funcionam como selos de qualidade e permitem um reconhecimento internacional.
Prescrição/Rede de contactos/ <i>Networking</i>	Os arquitetos e os consultores acústicos são os agentes mais importantes do sistema de distribuição, pois são aqueles que trabalham a prescrição de materiais nos projetos de construção. Os arquitetos e consultores são, também, aqueles que se preocupam com a construção de edifícios sustentáveis e materiais naturais como a cortiça
Desafios e oportunidades	Para nós, o Reino Unido tem potencial de crescimento, para já, geograficamente, estamos na zona de Manchester, e o grosso da construção está ali Manchester, Londres, Leeds, há ali muita construção. Uma das forças da empresa é ter algum reconhecimento no mercado. A reputação/imagem da marca é importante neste mercado por causa da prescrição e acima de tudo ter produtos que se enquadrem, ou seja, como nós somos fabricantes de produtos com cortiça, a maior parte dos produtos que são distribuídos lá é borracha com cortiça, por isso é um ponto forte para a empresa. O <i>networking</i> é que é algo que não temos e que vai levar algum tempo a construir. Fraquezas claramente na certificação.

	Entrevistado 3 - Diretor de Marketing e Comunicação
Características do segmento de <i>heavy construction</i> no RU	A utilização de ferramentas de marketing e publicidade criam <i>brand awareness</i> em qualquer mercado, mas principalmente em mercados maduros como o Reino Unido, em que são utilizados canais de venda online.
Estratégia de Comunicação	Dentro do marketing trabalhamos muito em conjunto com o GSM. No lançamento de um produto novo, o GSM define os atributos do produto e o posicionamento, em termos de preço e características que o produto tenha que cumprir em relação a uma determinada especificação, com base no que o mercado pretende. Posteriormente, o marketing utiliza esses atributos e converte em linguagem de mercado. A nossa estratégia é sempre alinhada ao negócio e tem como objetivo apresentar a cortiça com matéria-prima de alta performance junto dos decisores, aumentar <i>brand awareness</i> da nossa marca, a diferenciação face à concorrência, não pelo preço, mas pelos materiais e performance, e a comunicação mais eficiente e mais direcionada; por exemplo a utilização do digital ajuda a poupar recursos: através dos webinars, identificamos quem são as empresas potenciais para apresentarmos a nossa empresa.

	Através das ferramentas digitais, a empresa tem que captar e integrar potenciais clientes e para isso tem que perceber quem está do outro lado e em que fase é que essa pessoa está. Com base nisso, definimos o tipo de conteúdo, por exemplo, dos <i>E-books</i> e <i>webinars</i>. Os <i>case studies</i> fazem a diferença porque credibilizam. O segredo está em saber utilizar as ferramentas digitais para interagir e integrar os clientes, como os simuladores que capturam a atenção das pessoas, são os chamados iscos digitais. O Facebook é uma rede que podia fazer sentido nas marcas de retalho, apenas. O LinkedIn é um meio profissional onde estão os nossos targets, portanto nós trabalhamos B2B. O Facebook pode fazer sentido só numa perspetiva de audiência, circulação e massificação. É muito mais para quem está a trocar experiências e para empresas que interajam com o consumidor. Os formatos de comunicação que utilizamos são os vídeos, os <i>E-Books</i>, os <i>Webinars</i>. Depois há os canais e as redes sociais, que são plataformas onde nós difundimos e distribuímos o nosso conteúdo. Temos que perceber se estamos com uma maturidade suficiente para estar com uma interação digital ou se é um mercado que exige uma aproximação mais tradicional. Também podemos integrar os meios digitais com o <i>offline</i>, como já fazemos, por exemplo, no LinkedIn, através do convite de pessoas para uma reunião num <i>stand</i>. Em alguns países o LinkedIn ainda não é visto como uma rede para fazer negócio, é mais virado para a área dos Recursos Humanos, e noutros nem sequer é usado. A estratégia de marketing não é trivial, tem que haver uma adaptação dos canais segundo a área geográfica.
Desafios e oportunidades	Os nossos desafios de marketing, com cortiça no <i>top of mind</i>, são, a forte concorrência de produtos alternativos. Os produtos sintéticos comparados a um produto natural, são associados a muito mais performance, uma vez que são produzidos em laboratório. Em contrapartida, a tendência da economia circular e produtos naturais, vai ser benéfico para a empresa. Outro desafio consiste nos diferentes perfis de compradores e prescritores. É difícil gerir esta diferença, porque temos que nos pôr dentro da cabeça do consumidor e ter atenção as diferentes culturas. O perfil do consumidor mudou, agora as pessoas vão á internet, fazem pesquisa <i>online</i>, já não fazem chamadas para aqui nem recebemos visitas de fornecedores como antes.
Prescrição/Rede de contactos/ <i>Networking</i>	Muitas vezes o posicionamento é feito mais pela distribuição e pela credibilidade que o nosso material tem que ter, e quem está no ponto de venda vai prescrever o produto, tal como quem está na construção, vai prescrever num caderno de encargos o nosso material. Aí o nosso trabalho consiste em influenciar arquitetos e consultores. Criar estratégias de marketing não é só falar sobre a cortiça, mas sim conhecer todo o ecossistema de maneira a influenciar os intervenientes certos.

	Entrevistado 4 – Gestor Global Segmento
Características do segmento de <i>heavy construction</i> no RU	O mercado da construção no Reino Unido é um mercado complexo, onde o cliente final consegue adquirir os materiais através de diversos canais de venda. Contudo, a relação do fabricante de materiais e o cliente final é sempre feita via distribuidor. Com o crescimento do mercado, surgiu uma ramificação de distribuidores em alguns subdistribuidores, nomeadamente os distribuidores de materiais. Assim, os distribuidores técnicos passaram a ser os importadores de produtos que só fazem a gestão de stock e colocam o produto nos subdistribuidores que, por sua vez, vendem o produto. Mais recentemente, para além dos canais de venda físicos, começaram a surgir também os canais de venda online, por exemplo de materiais underlay, representando uma forte componente. Neste mercado, é importante focarmo-nos num determinado perfil de distribuidor, por exemplo, com background técnico, distribuidores que percebam do negócio, que conheçam a concorrência e o seu posicionamento, conheçam a cadeia de valor de A a Z, que tenham capacidade de stock e, ainda, que tenham saúde financeira. O caso dos underscreeds, que têm uma base mais técnica do que os underlays e são usualmente utilizados em projetos de maior complexidade, é necessário realizar um teste acústico antes do término da obra, denominado de <i>pre-completion test</i>, que comprove que a performance do material corresponde ao que o fabricante diz. Alternativamente a isso e, aquilo que os nossos concorrentes estão a fazer é, registar-se no manual Robust Detail e conseguir estar dentro desse mercado. A certificação LEED – Leadership in Environment and Energy Design, consiste num sistema de avaliação da construção verde, que tem em consideração uma série de requisitos ligados à sustentabilidade, tais como os materiais e recursos utilizados em obra, e atribui pontos relacionados à satisfação desses requisitos.
Desafios e oportunidades	Na minha opinião, devíamos procurar uma parceria para os materiais de controlo de vibração, porque a TVS só está a representar a parte dos underlays e dos underscreeds, ativamente nos underlays e nos underscreeds proactivamente. E depois, o tipo de parceria que devemos procurar lá é muito mais uma parceria de <i>networking</i> do que uma parceira de distribuição. É necessário gerar necessidade e visitar alguns prescritores. A parte da certificação do Robust Detail é muito importante para nos abrir essa gama de mercado.

	Ameaças temos sempre as ameaças da concorrência, a nível de preço e a nível de entrega, mas para mim a principal ameaça é a maturidade que os nossos clientes têm no mercado.
--	---

	Entrevistado 5 - Gestor de Projeto
Desafios e oportunidades	A fraqueza hoje é o portefólio ser bastante limitado, tendo em conta aquilo que somos especialistas na área. Em contrapartida, o facto de estarmos expostos a uma variedade tão grande de desafios, acaba por ajudar a complementar de um segmento para o outro. A mesma tecnologia, os mesmos conceitos podem ser utilizados em diferentes aplicações. A comunicação com o distribuidor não tem sido muito eficiente, parece-me que a venda que fazem de underlays é muito reativa. As oportunidades que nós temos são as oportunidades do mercado e as oportunidades de conseguir atacar outros segmentos, principalmente nos underscreeds.