



G.A.P.

GANHAR A APOSTA NA PEDRA NATURAL

Projeto de Internacionalização

ANIET

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA
EXTRACTIVA E TRANSFORMADORA

Guia de Lições Aprendidas

FICHA TÉCNICA

Promotor do projeto | ANIET–Associação Nacional da Indústria Extractiva e Transformadora

Autor | Pamésa Consultores Lda



ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 JUSTIFICAÇÃO	4
2 RESUMO DO PROJETO	5
2 COMENTÁRIOS ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	6
2.1 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE SITUAÇÃO DO SETOR	6
2.2 DIRETÓRIO PARA O MARKET ACCESS INTERNACIONAL	6
2.3 CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA PEDRA NATURAL PORTUGUESA	6
2.4 VÍDEO DA CAMPANHA DA IMAGEM INTERNACIONAL	7
2.5 PORTAL MULTILINGUE DE DIVULGAÇÃO DA PEDRA NATURAL NACIONAL	8
2.6 PROMOÇÃO INTERNACIONAL DA IMAGEM - PUBLIREPORTAGENS	8
2.7 GESTÃO TÉCNICA DO PROJETO	9
2.8 AVALIAÇÃO	9
3 BALANÇO DO PROJETO	10
3.1 O QUE CORREU BEM: MAIORES SUCESSOS E EXPERIÊNCIAS POSITIVAS	10
3.2 O QUE CORREU MENOS BEM: PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS	10
3.3 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS PROJETOS	11



“Lições aprendidas, não são positivas nem negativas, são construtivas”

I INTRODUÇÃO

O presente Relatório enquadra-se na atividade 8 / *Avaliação* do projeto **G.A.P.** e sintetiza as principais lições aprendidas ao longo da sua execução.

A disseminação deste documento será realizada através dos suportes comunicacionais do promotor.

1.1 JUSTIFICAÇÃO

O projeto **G.A.P. | Ganhar a Aposta na Pedra Natural** foi o primeiro projeto executado pela ANIET no âmbito do Sistema de Apoio a Ações Coletivas.

Neste sentido, e numa perspetiva de melhoria contínua dos processos de gestão dos seus projetos (até porque a ANIET se encontra certificada pela Qualidade!), entendeu-se ser muito importante proceder a um exercício de reflexão sobre a experiência proporcionada pelo **G.A.P.** a toda a equipa da associação que, durante os dois últimos anos, esteve nele envolvida.

Aliás, embora formalmente o projeto tenha chegado à sua conclusão, o trabalho não está terminado, competindo à equipa continuar a “dar vida” aos desafios que naquele foram iniciados. E, em próximos projetos que virão, ser capaz de implementar diferentes processos e tomar novas decisões tendo em conta esta experiência.

Mais importante do que enumerar erros e falhas o que se espera deste Guia é que seja uma oportunidade para todos aprendermos.

Por isso, o presente relatório é dedicado às Lições Aprendidas do **G.A.P.**, sendo um documento onde se verteu a experiência acumulada, comentários às atividades realizadas, melhores experiências e sucessos e os constrangimentos ou falhas mais significativas e, finalmente, onde se apresentam sugestões de melhoria a implementar no futuro.



2 RESUMO DO PROJETO

O **G.A.P. | Ganhar a Aposta na Pedra Natural** é um projeto promovido pela ANIET – Associação Nacional da Indústria Extractiva e Transformadora ao abrigo do Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Internacionalização, cofinanciado pelo Programa Operacional Competitividade e Internacionalização - Portugal 2020 e União Europeia, através do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, que decorreu entre 01 de janeiro de 2016 a 31 de dezembro de 2017.

Esta iniciativa insere-se na estratégia da Associação de apoiar processos de internacionalização, de promoção e de cooperação no setor da Pedra Natural, desenvolvendo iniciativas conducentes ao reforço de competências de internacionalização das empresas e ao aumento da visibilidade internacional da oferta nacional de maior valor.

Estrutura-se, assim, em torno de um **objetivo central**: capacitar as empresas do setor da Pedra Natural para a internacionalização tendo em vista aumentar a visibilidade da oferta nacional e promover maior valor acrescentado nas exportações, ancorado na estratégia de potenciar fatores imateriais de competitividade de natureza coletiva e desenvolver ferramentas de apoio à internacionalização das PME.

O projeto propõe as seguintes atividades:

1	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE SITUAÇÃO DO SETOR	Estudo que permitirá perceber os impactos da crise conjuntural e estrutural nas empresas constituindo um instrumento de alinhamento do setor.
2	DIRETÓRIO PARA O MARKET ACCESS INTERNACIONAL	Ferramenta sobre abordagens práticas de <i>market access</i> , dispondo de informação relevante na área da internacionalização e de avaliação.
3	CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA PEDRA NATURAL PORTUGUESA	Evento com a duração de um dia a realizar num espaço de referência de construção em Pedra Natural com diversas presenças internacionais.
4	VÍDEO DA CAMPANHA DA IMAGEM INTERNACIONAL	Produção de vídeo para promoção da imagem do setor a nível internacional
5	PORTAL MULTILINGUE DE DIVULGAÇÃO DA PEDRA NATURAL NACIONAL	Plataforma online alojada no website da Associação para promoção da internacionalização do setor.
6	PROMOÇÃO INTERNACIONAL DA IMAGEM- PUBLIREPORTAGENS	Realização de Publireportagens em meios de comunicação internacional especializados de grande audiência e impacto.
7	GESTÃO TÉCNICA DO PROJETO	Inclui o acompanhamento e coordenação técnico-financeira do projeto (Pessoal técnico da ANIET e certificações ROC)
8	AVALIAÇÃO	Avaliação do projeto e Guia de Lições Aprendidas.



2 COMENTÁRIOS ÀS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE SITUAÇÃO DO SETOR

O diagnóstico competitivo foi tempestivo por permitir criar um quadro de referência sustentado do setor da Pedra Natural no pós-crise.

O enquadramento realizado, principalmente em relação aos mercados externos, aporta uma componente estratégica muito forte essencial para o alinhamento coletivo do setor.

Foi contratada uma entidade externa para realizar o trabalho que, naturalmente, teve o contributo da ANIET, designadamente na seleção, agendamento e acompanhamento à recolha de contributos nas empresas (inquéritos e reuniões realizadas), na definição da delimitação setorial a diagnosticar e na validação de conteúdos.

Em relação a esta atividade não há desvios a registar. Apenas se faz nota de uma certa dificuldade em conseguir abertura por parte de algumas empresas à colaboração para o levantamento de informação, e que é essencial para aferir do sentimento empresarial e traduzir fielmente a realidade concreta das empresas.

2.2 DIRETÓRIO PARA O MARKET ACCESS INTERNACIONAL

Esta atividade proporcionou ferramentas muito válidas para preparar as empresas para o acesso aos mercados externos. Aliás, parte das empresas com que contactámos nos momentos de divulgação desconheciam mesmo a plataforma da União Europeia MADB pelo que, principalmente para as que já exportam, foi importante conhecê-la e perceber como funciona, pois viram nela um instrumento muito útil que facilitaria o seu trabalho quotidiano. Em relação à matriz de autoavaliação a curiosidade foi manifestada principalmente pelas empresas que ainda não exportam ou cujo relacionamento com os mercados externos é muito reduzido.

Nesta atividade foi necessário proceder a ajustamentos às ações de divulgação dos resultados. Neste ponto salienta-se a dificuldade constatada em mobilizar empresas em quantidade para iniciativas deste género, contrariamente às expectativas iniciais, o que acaba por revelar o quão urgente é uma mudança de paradigma neste setor, para que abandone a lógica tradicional individualista de fazer negócios e adote uma cultura de abertura e cooperação para a inovação e crescimento sustentável.

2.3 CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA PEDRA NATURAL PORTUGUESA

Foi a primeira vez que a ANIET preparou e realizou um evento com este cariz internacional.



A fase de preparação implicou uma multiplicidade de tarefas e em distintas áreas obrigando a uma grande organização da equipa para que no dia da Conferência não faltasse nada.

Estabelecemos muitos contactos com entidades e profissionais dos mercados externos, não só para participarem no evento mas também na qualidade de oradores. Principalmente em relação a estes últimos, a dificuldade foi acrescida pois, por diversas razões, nem sempre se conseguiram compatibilizar agendas, devido a outros compromissos assumidos em diferentes países e com muita antecedência.

A intenção, e que mantivemos por fazer todo o sentido, era realizar a Conferência num espaço de referência da Pedra Natural. Mas tal requeria condições específicas, como ter instalações adequadas ao número de participantes, área de exposição, ser relativamente perto das instalações da ANIET para facilitar a preparação e com fácil acesso rodoviário e aéreo. Condições que julgávamos ter salvaguardado em fase de candidatura em termos orçamentais. No entanto, houve alguns aspetos que não conseguimos antever (por exemplo, cabines e sistema de som e em relação a alojamento na cidade do Porto atualmente com taxas de ocupação e preços elevados), o que obrigou a ajustamentos e uma negociação mais difícil com fornecedores para tentar cumprir o orçamento disponível.

Apesar destes constrangimentos, foi muito compensador e motivo de orgulho para a associação a forma como a Conferência decorreu e o excelente feedback dos participantes, inclusivé dos conferencistas internacionais que lhe reconheceram mérito por haver poucos equivalentes em todo o mundo.

Foram debatidas temáticas que estão na ordem do dia para o setor, partilhadas experiências entre mercados diferentes e uma excelente oportunidade para projetar junto de prescritores e opinion-makers a excelência da Pedra Natural Portuguesa.

A presença de um leque diversificado de participantes e oriundos de diversos países (empresas do setor, arquitetos e gabinetes de arquitetura, fornecedores de equipamentos, entidades ligadas à investigação e inovação, associações, representantes institucionais, estudantes, ...) foi também muito enriquecedora, até pelo marketing relacional que propiciou.

Por todo isto, a hipótese de lhe vir a dar continuidade nos próximos anos está a ser francamente equacionada.

2.4 VÍDEO DA CAMPANHA DA IMAGEM INTERNACIONAL

Em conjunto com as publireportagens, esta atividade representa um esforço de visibilidade do setor ao nível internacional. A aposta na inovação do marketing é cada vez mais importante e o papel associativo é o de desenvolver iniciativas coletivas de apoio ao tecido



empresarial na dinamização comercial, principalmente nos mercados externos que são mais difíceis. Por isso, a facilitação às empresas de instrumentos que elas possam utilizar nas suas próprias ações promocionais, como este vídeo promocional, é importante.

Tendo dado a conhecer o trabalho do setor, por via da “apresentação formal” que este vídeo representa, junto de prescritores e entidades externas, pretende a ANIET vir a fazer o follow up desses contactos já a partir de 2018, de modo a conseguir perceber melhor o impacto real que produziu. Isto porque, sendo uma ação digamos, de “charme” e, não obstante os inputs positivos recebidos não só na Conferência mas em contactos estabelecidos posteriormente noutros eventos, é muito difícil medir o seu resultado concreto por estar em causa a avaliação de parâmetros que são imateriais.

2.5 PORTAL MULTILINGUE DE DIVULGAÇÃO DA PEDRA NATURAL NACIONAL

O Portal era uma necessidade em absoluto face à inevitabilidade de o setor se abrir aos mercados externos e um passo importante no desenvolvimento de competências de comunicação e de promoção das empresas nesses mercados.

Contudo, o trabalho de sensibilização para a importância crescente de as empresas marcarem presença nos meios digitais, designadamente em plataformas que lhe permitam maior visibilidade, como o Portal agora criado, tem que continuar a ser desenvolvido, pois o processo de adesão das empresas à sua utilização, apesar de sinais muito positivos, não apresenta a celeridade que se esperava.

Aplica-se também aqui a reflexão atrás referida na atividade 2 em relação às ações de divulgação.

2.6 PROMOÇÃO INTERNACIONAL DA IMAGEM - PUBLIREPORTAGENS

Os ajustamentos que foi necessário efetuar nesta atividade fizeram perceber o peso e a valorização crescente que a comunicação por via de publireportagens tem tido nos últimos anos.

Isto é, em virtude do estatuto adquirido pelas publicações previstas, não foi possível acompanhar em termos orçamentais esta evolução.

Não obstante, a ANIET conseguiu encontrar soluções alternativas em qualidade/preço de modo a dar cumprimento (e até exceder) ao output previsto de 2 publireportagens.

No entanto o sucedido sinaliza a possibilidade de ocorrência de variáveis imprevistas a ter em conta em próximos projetos.



2.7 GESTÃO TÉCNICA DO PROJETO

Nesta atividade não há desvios significativos a registar em termos das tarefas que estavam afetas à equipa interna na ANIET.

Em relação aos recursos definidos em sede de candidatura refere-se que a técnica Susana Silva transitou para baixa médica a partir de junho de 2016, sendo as funções que exercia, assumidas pelas colaboradoras Francelina Pinto e Ana Ferreira até janeiro de 2017. Nessa data iniciou funções Estefânia Matias, com competências e experiência semelhantes àquela técnica, que assumiu as suas funções, neste projeto, até novembro de 2017 data em que cessou funções na ANIET.

No entanto, não se considera que estas alterações tenham prejudicado o normal decurso das atividades.

2.8 AVALIAÇÃO

A avaliação é entendida como positiva e necessária em qualquer projeto e, aliás, uma prática corrente nos projetos que a ANIET desenvolve.

Os diversos momentos de avaliação realizados permitiram proceder a ajustamentos ao longo da execução o que é positivo.

Mas o que é de assinalar e inovador para a própria associação é o exercício de lições aprendidas que este projeto proporcionou e a aprendizagem que o próprio processo de reflexão induziu.



3 BALANÇO DO PROJETO

3.1 O QUE CORREU BEM: MAIORES SUCESSOS E EXPERIÊNCIAS POSITIVAS

Face ao atrás exposto, a atividade que se considera ter tido maior sucesso foi a Conferência, pela visibilidade e projeção junto de prescritores e opinion-makers internacionais e pela mobilização que conseguiu do setor.

Foi também gratificante perceber que as ferramentas proporcionadas pelo projeto, como o diretório e o portal, e até o vídeo e as publireportagens, serão úteis e têm já um papel ativo no trabalho desenvolvido pelas empresas no seu dia a dia.

3.2 O QUE CORREU MENOS BEM: PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS

Grande parte dos constrangimentos ou dificuldades sentidas foram já referidos nos comentários anteriores às atividades. As maiores dificuldades centraram-se na mobilização de empresas para algumas iniciativas e em conseguir fazer perceber a importância e necessidade de mudança na cultura empresarial do setor.

Ou seja, combater a inércia, promovendo ações de cooperação para a inovação e de novas abordagens comerciais essenciais para criar na Pedra Natural um setor dinâmico e preparado para os desafios do mercado global. Hoje, temos consciência do percurso acrescido que há a percorrer.

Constata-se, pela experiência proporcionada pelo projeto, que a realização de múltiplas ações de divulgação num projeto nem sempre tem a adesão desejada, pois os empresários estão constantemente a ser requisitados para inúmeras iniciativas pelo que, devido a compromissos profissionais e de agenda, são obrigados a tomar opções.

Para além deste, há um outro aspeto, mais transversal, que proporcionou ensinamentos nesta modalidade de sistema de incentivos.

No projeto procuramos desenvolver ações para promoção de visibilidade e de imagem do setor em termos globais, que visam fatores imateriais, sendo difícil medir quantitativamente resultados e principalmente impactos.

O projeto previa já que a avaliação contemplasse uma análise qualitativa, que permitisse aferir resultados menos tangíveis das suas ações. Contudo, não é possível no curto prazo os inputs que gostaríamos sobre o real impacto das ações na perspetiva da procura pelo que será necessário continuar a empreender esforços nesse sentido nos próximos meses.



3.3 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS PROJETOS

Para terminar as Lições Aprendidas do **G.A.P.**, elencam-se de seguida aqueles que foram considerados pela equipa como pontos chave a ter em conta nos próximos projetos que a ANIET promover:

1- Planear com, pelo menos, 1 ano de antecedência a intervenção de oradores internacionais!

2 – Definir estimativas mais conservadoras para os indicadores tendo em conta as características do tecido empresarial e o tempo de maturidade necessário para conseguir adequadamente medir impactos!

3 - Ter em conta na orçamentação a evolução em alta dos preços para os anos subsequentes!

4 – Procurar novas formas de abordagem às empresas que sejam indutoras de adesão e promovam o seu envolvimento designadamente em eventos presenciais (como, por exemplo, a criação de sinergias pela realização simultânea de vários eventos e outras alternativas a encontrar)!





ANIET

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA
EXTRACTIVA E TRANSFORMADORA

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional