

CASO PEDAGÓGICO: ARQUITETURA DE MARCAS DA SONAE SIERRA

Arthur Gabriel Araújo Jordão

Mestrado em Marketing Management

Orientador(a):

Professora Doutora Susana Henriques Marques, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro de 2015

ÍNDICE

1. SUMÁRIO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.2. ENQUADRAMENTO.....	4
1.2.1. CONTEXTO.....	4
1.2.1.1. OS CENTROS COMERCIAIS SOB O PONTO DE VISTA DE NEGÓCIO	4
1.2.1.2. A SONAE SIERRA	8
1.2.1.2.1. ESTRATÉGIA	11
1.2.1.3. MERCADOS EUROPEUS E PLAYERS DE MERCADO.....	13
1.2.1.3.1. ALEMANHA.....	15
1.2.1.3.1.1. ECE.....	15
1.2.1.3.1.2. MFI.....	16
1.2.1.3.2. ITÁLIA	17
1.2.1.3.2.1. Westfield.....	18
1.2.1.3.2.2. Galerias Auchan (Immochan).....	19
1.2.1.3.3. ESPANHA	20
1.2.1.3.3.1. Klepierre.....	20
1.2.1.3.3.2. Unibail Rodamco	21
1.2.1.3.4. PORTUGAL.....	22
1.2.1.3.4.1. Chamartin Imobiliária	23
1.2.1.3.4.2. Multimall	24
1.2.1.3.5. GRÉCIA.....	25
1.2.1.3.5.1. LAMDA	25
1.2.1.3.5.2. REDS.....	26
1.2.1.3.6. ROMÉLIA.....	27
1.2.1.3.6.1. BELROM REAL ESTATE.....	28
1.2.1.3.6.2. AFI.....	28
1.2.1.4. ARQUITETURAS DE MARCA	29
1.2.1.4.1. SONAE SIERRA.....	30
1.2.1.4.2. WESTFIELD.....	34
1.2.1.4.3. MULTIMALL.....	37
1.3. QUESTÕES	37
1.4. ANEXOS.....	38
2. NOTA PEDAGÓGICA.....	42

2.1.	PÚBLICO-ALVO DO CASO.....	42
2.2.	OBJECTIVOS PEDAGÓGICOS	42
2.3.	REVISÃO DE LITERATURA.....	43
2.3.1.	DEFINIÇÃO DE MARCA.....	43
2.3.2.	ARQUITETURA DE MARCAS.....	47
3.3.3.	FATORES DE SUCESSO DOS CENTROS COMERCIAIS	58
3.3.4.	IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA OS CENTROS COMERCIAIS	62
3.4.	FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	68
3.5.	PLANO DE ANIMAÇÃO.....	70
3.6.	QUESTÕES DE ANIMAÇÃO	71
3.7.	RESOLUÇÃO DO CASO.....	71
3.8.	SLIDES DE RESOLUÇÃO	84
4.	ILAÇÕES DO CASO PARA A GESTÃO.....	85
5.	BIBLIOGRAFIA	87

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Áreas de negócio da Sonae Sierra.....	11
Figura 2: Multi Corporate structure.....	24
Figura 3: Logotipos do portfolio Sonae Sierra em Portugal.....	31
Figura 4: Logotipo da empresa parceira da Sonae Sierra no desenvolvimento do CascaiShopping.....	32
Figura 5: Logotipo portfólio Sonae Sierra nos restantes países europeus.....	32
Figura 6: Logotipo da empresa e dos centros comerciais Westfield	34
Figura 7: Imagem ilustrativa da modernidade e sofisticação de um centro comercial Westfield.....	36
Figura 8: Logotipos de parte do portfolio europeu da Multi Corporation.....	37
Figura 9: Processo de criação e sustentabilidade de marcas.....	47
Figura 10: A natureza esquizofrénica de uma estratégia multi-marca (Chailan C)	49
Figura 11: Complementaridade entre arquitetura de marcas e portfólio.....	52
Figura 12: Brand Relationship Spectrum (Aaker & Joachimstlaher).....	55
Tabela 1: Principais estatísticas dos mercados europeus onde a Sonae Sierra tem centros comerciais.....	14

Agradecimentos

À Professora Doutora Susana Marques por ter aceitado orientar a minha tese de Mestrado e por toda a ajuda que me deu durante a orientação.

À minha esposa, por me apoiar em mais uma etapa importante da minha vida e por ser sem dúvida a minha maior força em todas os desafios que enfrento.

Aos meus pais e familiares por me acompanharem e guiarem, seja na vida pessoal ou académica. É graças a eles que tive a oportunidade de apresentar esta tese de mestrado.

Aos meus ilustres colegas da Sonae Sierra: Ana Moita, Manuela Calhau, Carlos Jesus, Jorge Morgadinho, Miguel Nascimento, Tiago Vidal e Vítor Nogueira, que facilitaram o meu trabalho ao me facultarem informação crucial para o interesse da tese e por partilhar experiência e sabedoria.

Aos meus colegas e amigos do Mestrado Executivo de Marketing Management que desde o início deste desafio têm sido uma fonte de apoio e partilha e conhecimento, e que sem eles a tarefa seria muito mais complicada.

1. Sumário

O presente caso pedagógico foi desenvolvido no âmbito das áreas de marketing e gestão estratégica, aplicado à indústria dos centros comerciais e mais concretamente à realidade da Sonae Sierra.

O problema empresarial em questão trata-se de uma análise a um processo que levou a uma decisão estratégica, efetuando em paralelo um *benchmark* a empresas da indústria que se deparam forçosamente com o mesmo tipo de problema (seleção do tipo de arquitetura de marca). Ao longo do caso será dado a conhecer o funcionamento da indústria, os mercados em que a empresa está inserida assim como alguns *players* presentes nesses mesmos mercados.

Com base em dados provenientes de uma vasta recolha de informação quantitativa e qualitativa, pretende-se estudar de uma forma superficial a indústria dos centros comerciais. A resolução do caso pedagógico é exposta de forma a ser utilizada para fins pedagógicos, fomentando a aprendizagem de metodologias e instrumentos de gestão que direcionam a tomada de decisão no momento de seleção da adequada arquitetura de marcas.

O público-alvo deste caso são alunos do ensino superior de gestão e marketing, profissionais da indústria e quadros de empresas com responsabilidade nas mesmas áreas, em que o âmbito da sua utilização deve ser empregado em unidades curriculares de ensino superior, ou em ambiente de formação profissional.

Relativamente à metodologia de resolução proposta, as próprias respostas às questões colocadas são meramente indicativas. Cada professor/formador poderá adaptar a presente proposta, tornando-a mais eficaz, face aos seus objetivos e à realidade que cada grupo de alunos/formandos lhe apresenta. Quer se dizer que a metodologia pedagógica de aplicação do caso está de forma a auxiliar a sua preparação.

Palavras-chave: centros comerciais, arquitetura de marcas, fatores críticos de sucesso

Codificação JEL: F23, M31, L11, L85, R30

Abstract

This pedagogical case was developed under the areas of marketing and strategic management, applied to the shopping center industry and more specifically the reality of Sonae Sierra.

The business problem at hand is an analysis of a process that led to a strategic decision by carrying out a parallel benchmark industry of companies that were inevitably faced with the same kind of problem (selecting the type of brand architecture).

Throughout this study the functioning of the industry, the markets where the company operates as well as some players that are present in these markets shall be made known.

Based on data from a wide collection of quantitative and qualitative information, we intend to study, in a superficial way, the shopping center industry.

The resolution of the pedagogical case is exposed in order to be used for educational purposes, fostering learning methodologies and management tools that target decision-making when selecting the right architecture marks.

The intended audience for this case includes higher education management and marketing students, industry professionals and company executives with responsibility in the same areas where the scope of its use should be applied in courses of higher education or for purposes of vocational training.

With respect to the proposed methodology of resolution, the answers to the questions that were submitted are purely indicative. Each teacher / trainer can adapt the proposal in order to meet their objectives and the reality presented by each group of students / trainees, thus making it more effective. This means that the pedagogical methodology for the application of the case is geared to assist in their preparation.

Keywords: shopping centers, brand architecture, critical success factors

JEL Codification : F23, M31, L11, L85, R30

1.1. Apresentação do problema

Os centros comerciais têm existido sob alguma forma há mais de 1.000 anos, como antigas praças de mercado, bazares, zonas portuárias ou distritos comerciais. O conceito moderno de centro de compras, que inclui tudo a partir de pequenos centros de *strip* suburbanas ao centro super-regional de um milhão de metros quadrados, teve sua génese em 1920 no estado do Ohio (EUA). No panorama europeu as origens do conceito moderno de centro comercial surgiram em 1976 em Inglaterra e vieram a ser implementadas nos diferentes países ao longo do século. No caso concreto de Portugal surgiu com o aparecimento do centro comercial Amoreiras em 1985.

Ao longo dos tempos o retalho imobiliário tem vindo a evoluir em várias áreas, olhando para este sector dos centros comerciais, assistiu-se a uma desmultiplicação de intervenientes. Existem vários players de mercado espalhados pelas diversas geografias europeias que podem desempenhar diferentes papéis. Deparamo-nos ainda com as várias ramificações e diferentes abordagens estratégicas que as empresas do sector têm optado.

Estas distintas abordagens estratégicas são, ou pelo menos deveriam de ser o ponto de partida para a conceção das arquiteturas de marcas que as empresas escolhem para gerir os seus portfólios.

No caso da Sonae Sierra a empresa adotou por uma política de casa com marcas. Será interessante para o caso pedagógico perceber o que levou a empresa a escolher esta arquitetura como também concluir se foi a mais indicada do ponto de vista do negócio.

1.2. Enquadramento

1.2.1. Contexto

1.2.1.1. Os centros comerciais sob o ponto de vista de negócio

O comércio representou sempre uma dimensão fundamental da forma de viver em sociedade, sendo uma via de difusão e distribuição de produtos, serviços e inovações, constituindo um sector chave da sociedade contemporânea de importância confirmada.

A paisagem comercial sofreu grandes transformações, tanto nas formas de vender como de comprar, que afetaram a economia, o urbanismo e os estilos de vida dos consumidores. Na origem destas transformações estiveram os novos formatos comerciais, caracterizados pela sua grande dimensão, que se instalaram por todo o território europeu, inicialmente no sector alimentar e, mais tarde, em outros sectores.

Um centro comercial preenche quase todas as áreas das necessidades das populações e que por sua vez mudaram claramente os seus hábitos tradicionais. Os centros comerciais não são mais do que um comércio tradicional com mais conforto, mais comparabilidade, mais comodidade e diversidade a pensar no consumidor final.

Além de local de compras, com todas as suas características de modernidade, estes empreendimentos constituem, também, a forma de comércio que mais alterações têm produzido nos hábitos de consumo, nas práticas de lazer e na ocupação dos tempos livres.

Os centros comerciais, conhecidos mundialmente por “shoppings”, são hoje espaços de consumo, lazer, entretenimento e até de cultura, que conquistaram, muito rapidamente, os consumidores conseguiram adaptar-se às mais distintas localizações urbanas, diversificar as suas formas e dimensões, tornando-se assim como conglomerados de conforto e de uma oferta que permite de forma democrática e gratuita ter um leque de escolha. São das poucas formas que se conhecem suscetíveis de trazer a cidade para os subúrbios, abastecer os bairros dormitórios com a função comercial, dotá-los de animação, criar no seu seio verdadeiros focos de vida social, introduzir na cidade novos espaços de

modernidade e até participar, de forma decisiva, na renovação do centro das cidades.

Numa perspetiva europeia a indústria do retalho de imobiliário é uma indústria madura e que curiosamente atingiu o seu estágio de maturidade num ciclo económico desfavorável. No que refere a oportunidades de se criarem novos projetos de grandes dimensões, estas são cada vez mais diminutas, visto os vários mercados já não se encontrarem em fases de desbravamento. Esta indústria caracteriza-se então por ter produtos bastantes desenvolvidos e com níveis de sofisticação bastante elevados, onde a inovação é incremental e não disruptiva.

Apesar de ser considerada uma indústria sustentável o desenvolvimento do comércio eletrónico através da internet tem-se revelado uma ameaça para o sector, muito embora esta nova vertente de compra não consiga colmatar algumas das necessidades que um centro comercial consegue.

No que refere aos diferentes *stakeholders* do mercado, é importante perceber quais os principais, que se dividem pelos seguintes grupos.

Começando pelos proprietários/investidores que se podem assumir como empresas, fundos de investimento, pode também ser a empresa gestora do centro comercial ou a empresa desenvolvedora. Os proprietários investem num centro comercial para terem um determinado tipo de rentabilidade minimamente assegurada num período longo de tempo. Olham para este tipo de empreendimentos como um produto de investimento que tem como concorrência áreas comerciais, escritórios, hotéis, outros fundos de investimento ou até a bolsa. O financiamento pode ser feito por ativo (centro comercial), com participação direta ou em fundos, que têm participação em vários centros comerciais.

Um outro grupo são os desenvolvedores de centros, que focam a sua atividade na construção e na maior parte dos casos também na venda do centro comercial enquanto ativo. Esta fase do ciclo de vida deste tipo de projetos, caracteriza-se pelo capital intensivo que necessita, onde existe muito risco associado, visto só se saber se um determinado centro comercial funciona no dia de abertura de portas ao público, por mais estudos de mercado que se realizem. As empresas

desenvolvedoras que por norma vendem o ativo parcialmente, fazem-no com o intuito de diluir o risco e angariar mais capital para continuar a investir.

Por último, no terceiro grupo, encontramos os gestores dos centros comerciais. Esta área do negócio, ao contrário da de desenvolvimento, não se caracteriza por ser necessário capital intensivo, sendo mais um negócio de margens. Estes intervenientes são quem gere a operação do centro e podem também sobrepor-se com o papel de proprietário como apenas estar a prestar serviços a terceiras partes.

As abordagens estratégicas destas empresas gestoras de centros são por norma fundamentadas por geografia ou por produto. Por geografia, a empresa procura construir massa crítica através de um grande portfólio para obter sinergias na operação. No que refere à abordagem por produto, as empresas seguem uma lógica de tipologia de centro. Quer isto dizer que as empresas tanto podem procurar basear a sua intervenção em centros dominantes nas grandes metrópoles, ou em centros de média dimensão em cidades secundárias, e até apenas focarem-se nos centros de nicho de pequena dimensão.

Os serviços prestados pelos gestores subdividem-se em três principais áreas. Pela área técnica, mais concretamente à manutenção, limpeza e segurança. A área do Marketing que se focará em toda a relação com o consumidor, e por último a área comercial que está incumbida de manter a rotatividade do *mix de lojas*, assim como também de maximizar as rendas dos centros.

De forma a aprofundar o enquadramento da indústria, é importante identificar quais os fatores críticos de sucesso. Apesar das teorias e opiniões serem abundantes, qualquer uma delas identifica como principal fator crítico de sucesso a localização do centro comercial.

A importância da localização para esta indústria é mais determinante no sucesso do negócio do que para qualquer outra em que este fator também revele ter um peso significativo. Em momentos de crise, como os que a Europa atravessou nos últimos anos, demonstraram que os resultados de centros com uma localização acertada aguentaram e mantiveram performances minimamente estáveis. Isto porque os diferentes retalhistas apesar de terem de fechar pontos de venda, sabem que nestes centros com uma boa localização o negócio a continua a ser rentável.

Outro exemplo para reforçar esta importância é por dois centros lado a lado apenas divididos por uma acessibilidade (estrada/autoestrada), em que existem casos que um funciona e o outro não. Isto pode dever-se ao facto de um dos dois centros se encontrar na direção oposta ao fluxo mais importante no que toca a trajetos efetuados pelos visitantes, em que esse mesmo fluxo pode não ser interessante o suficiente para o consumidor para ir fazer as suas compras. Como premissa desta indústria, pode-se afirmar então que se o fator localização não estiver assegurado, todas as outras podem estar bem executadas que não terão capacidade em tonar o centro comercial num sucesso do ponto de vista do negócio.

Relativamente a outros fatores críticos de sucesso, podemos também identificar o *mix de lojas*. O *mix de lojas* consiste nas marcas de retalhistas que estão inseridas no centro comercial, e aqui o fator estará assegurado nos centros que souberem adaptar a sua oferta comercial à sua área de influência. Aqui as variáveis de segmentação terão de ser tidas em conta. Desde o poder de compra, às classes sociais, passando pelos estilos de vida e identificação das marcas preferidas. Centros por exemplo que se consigam antecipar e inovar trazendo insígnias novas para os mercados poderão ter uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

Um outro fator crítico que de certa forma se relaciona com o *mix de lojas*, é a dimensão do centro. Se para o *mix de lojas* é crucial acertar na oferta adequada para a área de influência, a dimensão é igualmente importante que esteja também bem dimensionada para a mesma área de influência. Centros que são sobredimensionados trazem um impacto negativo para o negócio onde existirá uma desvalorização renda, enquanto centros subdimensionados perdem oportunidades de negócio.

No patamar subsequente, onde os anteriores fatores críticos foram de certa forma assegurados, identificam-se outros também essenciais, como o design e layout do edifício, assim como a gestão do centro. Estes são os fatores que se podem classificar como intangíveis e que são determinantes para a repetição de visita dos consumidores.

No que refere ao design, este pode ter impacto no subconsciente do consumidor, em que este pode se sentir mais agradado ou não dentro de um espaço deste tipo. Algumas empresas da indústria apostam nesta área para seu ponto diferenciador, onde os seus centros são temáticos, ou têm características decorativas e arquitetónicas distintivas. Quanto ao layout, este é também um fator crítico visto ter igualmente impacto na experiência de visita, através da sua estudada configuração e orientação de fluxos de tráfego, passando ao posicionamento e dimensão das diversas lojas, de forma a trazer conforto e apazibilidade ao visitante. Este ponto diferenciador é visível em centros que tenham conceitos bem definidos, por exemplo para *food courts* ou *siting áreas*.

Respeitante à gestão da operação do centro as áreas abrangidas que têm impacto no consumidor, são: a manutenção, a limpeza, segurança e o marketing.

Aspetos como o tratamento acústico, elevadores e escadas rolantes sempre em bom funcionamento, casas de banhos limpas e o sentimento de segurança por parte dos visitantes são pontos cruciais para que o centro torne confortável a experiência de visita aos seus visitantes. O Marketing, de uma forma resumida, tem como missão gerir o relacionamento com o consumidor assim como ser capaz de identificar possíveis melhoramentos em todos os pontos acima mencionados com o objetivo de ir encontro à evolução dos gostos dos consumidores.

1.2.1.2. A Sonae Sierra

Inserida no sector de imobiliário de retalho a Sonae Imobiliária, nomenclatura inicial da empresa até à evolução para Sonae Sierra, foi constituída em 1989 e desde aí dedicou-se à gestão e comercialização de galerias comerciais. A inauguração do CascaiShopping, que foi efetivamente o primeiro centro comercial do país com dimensão supra-urbana, é um momento determinante para o futuro, pois personifica a direção estratégica que viria a ser seguida, não só pela empresa mas também pelo sector em geral. Em 1997 a Sonae SGPS estabelece uma parceria com o grupo britânico *Grosvenor* deixando-o comprar parte do capital da empresa, desde o ano 2005 a empresa é detida em partes iguais por estes dois grupos.

Atualmente, a Sonae Sierra opera tanto em centros que detém propriedade como presta serviços integrados para terceiros nas seguintes geografias: Portugal,

Alemanha, Argélia, Azerbaijão, Brasil, China, Colômbia, Espanha, Grécia, Itália, Marrocos, Roménia, Rússia e Turquia.

Nos 14 mercados mencionados, a empresa é proprietária de 47 centros comerciais em cerca de 36 que gere e comercializa são também propriedade de terceiros. O total destes centros têm uma Área Bruta Locável de 1,9 milhões de m² e um valor de mercado de €5,9 mil milhões de euros. É responsável por 6 projetos em desenvolvimento, incluindo 3 para clientes, e 4 novos projetos em carteira.

A Sonae Sierra ao longo dos tempos tem vindo a construir uma reputação que lhe permite ser considerada uma especialista internacional em centros comerciais, baseada na sua visão de negócio, que é ser líder internacional em desenvolvimento, investimentos e gestão de centros comerciais e lazer. A empresa incutiu uma nova filosofia para a promoção imobiliária, numa abordagem pragmática, baseada em modernos critérios de gestão forte dinâmica de investimentos e capacidade de inovação.

Esta caracterização advém de uma abordagem integrada ao negócio dos centros comerciais, em que a Sonae Sierra se quer posicionar como uma empresa apaixonada por criar experiências únicas de shopping onde inclui como atividades: pré-desenvolvimento de projetos, desenvolvimento de projetos, gestão de ativos e gestão da operação de centros comerciais. Consequência desta filosofia que vigora há alguns anos, é recente aposta da empresa a internacionalização e venda do seu *know-how* para projetos e centros pertencentes apenas a terceiros, nas diferentes atividades acima mencionadas.

Apesar de ser dos *players*, se não o *player* mais focado, em que os seus valores e atributos são reconhecidos e que por sua vez possui internamente todas as valências para fazer tudo num centro comercial, a Sonae Sierra é um *player* de pequena dimensão no panorama do mercado europeu. Bastar-se-á verificar os principais indicadores do sector para se verificar tal facto. (Total de activos, GLA sob gestão, *Open Market Value*, nº de contractos)

Relativamente aos seus pontos diferenciadores, os conceitos arquitetónicos de alguns dos seus mais importantes centros são claramente o seu cartão-de-visita mais relevante.

Numa outra vertente destaca-se também pelo seu espírito de inovador. A título de exemplo, a empresa foi uma das responsáveis pela introdução do conceito food-court no mercado alemão. Mercado esse onde a empresa tem uma posição claramente secundária, dado o domínio claro da ECE, ainda assim teve a capacidade de trazer algo de novo. Finalmente um outro ponto que joga bastante a favor da empresa, prende-se com facto da Sonae Sierra gerir os ativos que desenvolve e não de os vender de imediato estando a obra concluída. Esta realidade permite à empresa auferir um estatuto de desenvolvedora e gestora de centros de qualidade, onde os potenciais investidores olham para este tipo de ativos com uma maior garantia no retorno dos seus investimentos comparativamente com outros *players* que apenas desenvolvem e não apresentam qualquer resultado do centro em operação.

No reverso da medalha no que respeita a pontos fracos a empresa apresenta algumas dificuldades no que diz respeito à capacidade de atrair investimento e daí haver uma escassez de capital, o que de certa forma impossibilita uma maior rentabilidade e de gerar valor em projetos em desenvolvimento. Apesar de estrategicamente a empresa cada vez mais se internacionalizar, através de serviços para terceiros, a sua estrutura e modelo organizacional não tem evoluído de forma adequada de forma a responder a essa mesma expansão. Logo uma fraqueza tem sido a dificuldade de ajuste à nova realidade dos novos mercados.



Figura 1 : Áreas de negócio da Sonae Sierra

Fonte: <http://www.sonaesierra.com/en-gb/pressroom.aspx#PressKit>

1.2.1.2.1. Estratégia

O modelo de negócio da Sonae Sierra procura maximizar o valor obtido ao longo de toda a cadeia de valor do negócio dos centros comerciais. Para alcançar esse objetivo, a empresa tem desenvolvido uma abordagem integrada, abrangendo atividades como desenvolvimento, investimento, gestão e da prestação de serviços especializados.

A Sonae Sierra define-se, pelo seu foco no sector imobiliário de retalho e não apenas pela quantidade de capital que compromete nas diferentes propriedades. Isto significa que a Sierra pode ter várias posições nos diferentes ativos:

- Pode ter uma posição de controlo de um determinado ativo, ou em conjunto com diferentes parceiros;

- Pode deter posições minoritárias associadas com serviços de gestão;
- Ou pode ainda prestar serviços aos proprietários de terceiros sem qualquer capital investido pela companhia no centro comercial.

Em todos os casos, a empresa dedica-se à criação de conceitos inovadores de compras que irá ajustar e evoluir para garantir que eles são a escolha preferida dos clientes.

Este caso pedagógico focar-se-á apenas nas geografias europeias onde a Sonae Sierra detém ativos, sendo eles a Alemanha, Espanha, Grécia, Itália, Portugal e Roménia. Por isso será importante mencionar de forma resumida alguns dos objetivos estratégicos da empresa para estes diferentes países.

Para a Sonae Sierra o mercado alemão, italiano e pontualmente o romeno, serão onde a empresa procurará investir em projectos de desenvolvimento de forma a expandir o seu portfólio, fazendo uso do seu ADN de *developer*. Ainda nestes mercados, como segunda opção, a empresa procurará oportunidades para prestar serviços a terceiros, nas diferentes áreas de especialização.

Portugal e Espanha têm um papel fundamental na estratégia da empresa, uma vez que é nestes dois mercados que a empresa procurará obter mais-valias de forma a financiar os investimentos nas geografias acima mencionadas. Esta estratégia de “*Capital Recycling*” passará pela venda de ativos *non-core* tanto em Portugal como em Espanha e para tal terá que valorizar estes mesmos centros, aumentando as suas rendas. Embora esta seja a realidade, a empresa não fecha a possibilidade de aquisição de centros em Espanha com potencial para de efetuar uma renovação.

Por último e dada sua conjuntura política e consequente instabilidade económica, a Sonae Sierra pretende realizar valor no único centro que detém na Grécia e mais provavelmente sair deste mercado.

1.2.1.3. Mercados europeus e *players* de mercado

Nos mercados em que a Sonae Sierra se encontra além dos níveis de concorrência serem distintos as dimensões e performances apresentam grandes diferenças entre eles. No quadro que se segue podemos observar algum dos principais indicadores dos diferentes mercados dos centros comerciais.

Legenda:

Country – País

#TOT SC – Número total de centros comerciais

#TOT GLA – Total de área bruta locável

#TOT SALES – Total de vendas

Shopping Centers by Type – Número de centros comerciais por tipologia

Total Shopping Center GLA per 100 Inhabitants – Total da área bruta locável dos centros comerciais por 100 habitantes

Largest Shopping center Owners – Principais proprietários de centros comerciais

Ao analisarmos os diferentes dados, deparamo-nos com várias curiosidades, como por exemplo apesar de Itália ter o maior número de centros comerciais, é a Alemanha que apresenta o maior número de área bruta locável. Este facto deve-se à particularidade do mercado italiano que tem uma maior tendência para desenvolver projetos de pequena dimensão (entre os 5.000 e os 20.000m²). Outro número relevante a ter em conta é o total da área bruta locável por 100 habitantes, onde Portugal apesar de não ter um número absoluto de centros nem em área bruta locável perto da Alemanha, Espanha ou Itália, é o país que apresenta o maior valor quando se divide pela população. Este é um dos indicadores que reflete a maturidade do mercado.

Se analisarmos este mesmo indicador para países como a Roménia ou a Grécia, verificamos que ambos ainda têm mercados pouco maduros aquando comparados com as outras geografias.

Espanha apresenta a particularidade de ser o país que tem o maior número de centros comerciais de dimensão muito grande (acima dos 80.000m²).

Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number of Centers)		Total Shopping Center GLA per 100 Inhabitants	Largest Shopping Center Owners
GERMANY	651	16.1 mil sq m	€ 433.8 bil.	Traditional	306	20 sq m	Metro Group ECE
				Very Large (80,000 sq m and	11		
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	39		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	132		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	124		
				Specialized	345		
				Factory Outlet Center (5,000 sq m	15		
Retail Park	330						
Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number #)			Five Largest Shopping Center Owners
GRECCE	45	934.565 sq m	€ 33.4 bil.	Traditional	20	09 sq m	Lamda Development Reds (Subsidiary of Ellaktor) Charagionis Group Viotalco-Metem Talima Venture Inc.
				Very Large (80,000 sq m and	0		
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	3		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	6		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	11		
				Specialized	25		
				Retail Park	11		
Factory Outlet Center (5,000 sq m	6						
Theme-Oriented Center	8						
Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number #)			Five Largest Shopping Center Owners
ITALY	906	14.8 mil sq m	€ 274.2 bil.	Traditional	861	25 sq m	Klepierre Gallerie Commerciali SPA Corio Di.Tex.Al. SPA IGD
				Very Large (80,000 sq m and	2		
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	35		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	192		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	632		
				Specialized	45		
				Factory Outlet Center (5,000 sq m	24		
Retail Park	21						
Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number #)			Five Largest Shopping Center Owners
PORTUGAL	179	3.7 mil sq m	€ 27.8 bil.	Traditional	131	35 sq m	Sonae Sierra MultiDevelopment Chamartin Segece Mundicenter
				Very Large (80,000 sq m and	2		
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	19		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	24		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	86		
				Specialized	48		
				Retail Park	36		
Factory Outlet Center (5,000 sq m	5						
Other	7						
Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number #)			Five Largest Shopping Center Owners
ROMANIA	77	2,040,936 sq m	RON 90.9 bil. 2010	Traditional	42	11 sq m	Argo Real Estate Lilius Group Belrom Baneasa Developments Immofinanz
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	10		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	15		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	17		
				Specialized	35		
Retail Park	1						
Factory Outlet Center (5,000 sq m	34						
Country	#TOT SC	#TOT GLA	#TOT SALES	Shopping Centers by Type (Number #)			Five Largest Shopping Center Owners
SPAIN	531	14.6 mil sq m	€ 217.3 bil. 2011	Traditional	441	31,1 sq m	Klepierre Unibail-Rodamco ING Sonae Sierra Corio
				Very Large (80,000 sq m and	17		
				Large (40,000 to 79,999 sq m)	73		
				Medium (20,000 to 39,999 sq m)	116		
				Small (5,000 to 19,999 sq m)	235		
				Specialized	90		
				Retail Park	58		
				Factory Outlet Center (5,000 sq m	12		
Theme-Oriented Center	20						

Tabela 1: Principais estatísticas dos mercados europeus onde a Sonae Sierra tem centros comerciais.

Fonte: *International Council of Shopping Centers; Country fact sheets Germany, Greece, Italy, Portugal, Romania and Spain*

O objetivo deste segmento não é referir quais os principais concorrentes no mercado do imobiliário de retalho a uma escala mundial, mas sim apenas num plano europeu e nos mercados em que a Sonae Sierra detém ativos. Este segmento pretende também descrever um breve panorama dos seis mercados.

1.2.1.3.1. Alemanha

A Alemanha comparativamente com as restantes geografias em análise é claramente a que tem maior dimensão. Esta superioridade é manifestamente comprovada pelas suas vendas totais e total de ABL. Em comparação com países de sul e leste europeus, a indústria do retalho imobiliário da Alemanha está a ter performances relativamente boas.

As propriedades de retalho alemãs ainda são consideradas como investimentos seguros e são muito desejáveis para os investidores. Além disso, na ótica do lojista, o facto de muitos retalhistas internacionais estarem a focar os seus planos de expansão na Alemanha é prova que o mercado está bem, aliás várias dezenas de novas marcas entraram no mercado em 2012 e mercado continua aberto a novas oportunidades.

Do ponto de vista de um *developer*, o ritmo de desenvolvimento de propriedades novas está ligeiramente a desacelerar. Por outro lado, num mercado densamente povoado como a Alemanha, uma série de novas oportunidades de projetos surgiram, tais como em áreas dos centros das cidades a possibilidade de conversão de centros mais antigos. Estes centros não só precisam de ser modernizados mas também necessitam de adaptações de conceitos. Outra tendência crescente indústria alemã de centros comerciais é a atratividade de "conceitos de gastronómicos.

1.2.1.3.1.1. ECE

A ECE foi fundada em 1965 por Werner Otto (1909-2011) e atualmente a propriedade ainda pertence à família Otto. Desde 2000, o filho do fundador da empresa, Alexander Otto, está a gerir a empresa. A ECE tem a sua sede em Hamburgo e tem vindo a desenvolver projetos, nas áreas da construção, comercialização, e gestão de grandes propriedades comerciais nas áreas do negócio

de compra, de escritório, de trânsito, e outras indústrias e é líder no mercado europeu dos centros comerciais do centro de cidade “*Downtown*”. Durante décadas, a ECE foi desenvolvendo com sucesso sedes de grandes grupos, edifícios de escritórios, edifícios industriais, centros logísticos, as propriedades relacionadas ao trânsito, hotéis e outros tipos de construção de alta complexidade. A ECE fornece todos os serviços relacionados com o setor imobiliário através apenas de uma fonte e, assim, cria um grande benefício para os seus clientes, clientes e parceiros através da partilha de seu completo know-how. Com relação a inúmeros projetos do grupo ECE atua como investidor e mantém os projetos em carteira ao longo de décadas. Além disso, dois fundos ECE focam a aquisição de centros comerciais com potencial de crescimento de valor. ECE é à escala europeia posicionado como uma empresa de sucesso, com inúmeras subsidiárias e *joint ventures*.

SHOPPING CENTERS

- Atualmente 196 centros sob gestão (41 dos quais são geridos pelo MEC METRO-ECE Center management GmbH & Co. KG numa *joint venture* com propriedades de Metro)
- 15 Projetos previstos ou em construção
- 10 Centros em remodelação
- 19.500 Lojas
- Área de 6.500.000 m² de vendas
- Volume de vendas 22.000.000.000 € por ano
- 4,3 Milhões de visitantes no total por dia em todos os centros

1.2.1.3.1.2. MFI

A MFI foi fundada em 1987. Naquela época, a empresa era focada exclusivamente em parques industriais. No início de 1990, a empresa, virou-se com sucesso a sua atenção para o desenvolvimento, planeamento e realização de centros comerciais. Após a abertura do primeiro centro comercial a ideia de expandir e tornar –se numa empresa que também presta serviços holísticos passou a ser uma realidade.

Uma importante adição para o portfólio de serviços foi de gestão de centros no longo prazo. Com isto a MFI pretende salvaguardar o sucesso de um centro

comercial e torná-lo sustentável. A empresa assenta na sustentabilidade a sua maior prioridade em todas as suas tarefas e desafios, tanto em aspetos de fatores ecológicos, económicos e socioculturais.

A MFI presta serviços como a comercialização, gestão de ativos, gestão da propriedade, gestão das instalações, gestão de parques de estacionamento, Marketing e comunicação, e coordenação de lojistas. Na área do *development* os serviços focam-se em desenvolvimento e re-desenvolvimento de projetos, Planeamento, gestão de projetos e serviços de obra.

Atualmente, a MFI gere 26 centros e tem em carteira o desenvolvimento de mais 4 projetos até 2015. No Ruhr-Park, em Bochum e no Centro Paunsdorf em Leipzig, a MFI está a efetuar remodelações nos 2 maiores centros comerciais da Alemanha ocidental e Oriental, respetivamente.

1.2.1.3.2. Itália

Este mercado apresenta a particularidade de não maduro como um todo. Isto porque só apenas em algumas regiões do país é que se pode encontrar o chamado centro comercial de última geração, maioritariamente no norte e grandes cidades do país. No sul do país o sector ainda apresenta conceitos e características de um mercado antiquando. Quanto à atualidade a crise económica da zona do euro atingiu fortemente o setor de retalho italiano. Como resultado, o desempenho tem sido mais fragmentado do que o habitual no que refere ao tipo de propriedades, localizações e segmentos de retalho.

Recentemente, mais marcas internacionais estão à procura de espaço de retalho para a sua empresa através de lojas próprias, ao invés de expandir através *franchising*.

Em termos geográficos, os *players* do setor preferem localizar as suas lojas nas ruas de Milão e Roma este facto depois é seguido pelas principais cidades do norte da Itália e pelas "cidades de arte" (como Florença, Veneza, Verona, Nápoles e Mantova). O Sul e as ilhas continuam a sofrer, apesar de o benefício potencial dos mercados turísticos. O problema de depender do turismo para impulsionar a procura é que se trata de uma temporada curta, particularmente nas ilhas, tornando-se assim uma das principais razões para os retalhistas evitarem os locais à beira-mar.

Também é interessante notar a diferença marcante no desempenho dos vários locais. O mercado parece ter criado uma forte polarização entre os ativos de prestígio, que continuam a gerar muito interesse, e os outros menos prestígio que estão a sofrer, devido à crise financeira.

Os *outlets*, *retail parks* e as avenidas de moda de luxo são as mais populares estão a gerar interesse em vários investidores, enquanto as zonas semi-centrais e as áreas periféricas são significativamente menos apelativas. Até agora, o nível geral de interesse no espaço de retalho italiano não parece ter diminuído muito. Curiosamente de todos os mercados em análise este é dos mais fragmentados e a tendência pode mudar rapidamente.

1.2.1.3.2.1. Westfield

Para efeitos de interesse para a tese, este recente *player* no mercado italiano, foi selecionado para ser incluído como empresa a ser analisada devido à sua reconhecida importância no mercado de retalho imobiliário a nível mundial. O facto de ter um posicionamento claramente distinto de todos os outros e ter uma arquitetura de marca bem executada levou-me a incluir o grupo Westfield nas empresas em análise, apesar de apenas possuírem um centro comercial em Itália.

A Westfield Corporation apresenta como destinos de retalho cidades icónicas como Londres, Nova Iorque, São Francisco e Los Angeles no seu portfólio de 40 centros. A Westfield está listada na Bolsa de Valores Australiana e foi criada em junho de 2014, quando Westfield Grupo separou os seus negócios da Austrália e Nova Zelândia das suas restantes operações internacionais. Os centros comerciais da Austrália e da Nova Zelândia são agora detidos e geridos pelo Scentre Group.

Os centros Westfield são conhecidos no sector por serem altamente produtivos, com forte valor em rendas e a capacidade de atrair marcas líderes mundiais de retalho. A estratégia da Westfield passa por desenvolver e deter destinos de retalho superiores nas grandes cidades, integrando restauração, moda, lazer e entretenimento, impulsionando através do uso a tecnologia para conectar melhor lojistas com os consumidores.

A Westfield procura continuamente melhorar sua carteira através do re-desenvolvimento de centros existentes, a aquisição de novos centros e explorando oportunidades em novos mercados. Muitos centros comerciais em carteira são de propriedade em parceria com as principais instituições de investimento imobiliário do mundo.

1.2.1.3.2.2. Galerias Auchan (Immochan)

As galerias Auchan são parte pertencente ao grupo multinacional Immochan. Grupo esse que tem cerca de 35 anos de experiência em conceção e gestão de centros comerciais o grupo conta com desenvolvedores, retalhistas, operadores e investidores em 12 países em todo o mundo, apresentado desta forma reconhecido know-how global para retalho comercial. Na atualidade o grupo possui 363 centros comerciais em 12 países.

Em Itália a “*Gallerie Commerciali Italia Spa*” tem a gestão de 44 centros comerciais, seis *Retail Parks*, 46 hipermercados, 2.200 lojas, 100 mil lugares de estacionamento

O modo de intervenção no negócio no país passa pelo investimento em propriedades, na conceção do design, promoção comercial, desenvolvimento e gestão em plena propriedade ou em *joint venture* dos centros comerciais.

No portfólio de 44 centros comerciais e 6 *Retail Parks* para estão incluídos um total de 600.000 metros quadrados a área bruta locável (ABL), mais de 2.200 lojas, atraindo 180.000.000 visitantes por ano.

Cada centro é projetado para ganhar a lealdade do cliente na área de atracção, respeitando o mercado território, cultura, meio ambiente e o emprego local.

Muitos destes centros não são considerados centros de última geração, a grande maioria são galerias comerciais, fortemente ancoradas pelo híper ou supermercado.

1.2.1.3.3. Espanha

O sector de centros comerciais em Espanha é responsável por cerca de 15 milhões de metros quadrados ABL através de 531 centros. Isso representa 31,1 metros quadrados de ABL por 100 habitantes, bem acima da média europeia.

As taxas de ocupação continua a cair em centros secundários e os proprietários estão a implementar condições de arrendamento mais flexíveis, a fim de evitar que o número de lojas vazias suba ainda mais. No entanto nos centros de primeira linha, a comercialização permanece competitiva e os níveis de ocupação continuam a ser elevados, embora também tenham tido algum impacto negativo que pode ser comprovado pelo total do *rent-roll*.

Apesar dos tempos difíceis no ano 2012 assistiu-se à abertura de nove novos centros comerciais em Espanha com cerca de 520.000 metros quadrados de ABL. Isto resulta de um aumento anual médio de 320,000sq m 2009-2011.

Durante os anos 2013 e 2014 o valor a nada se comparou com o período de 2012, e as estimativas actuais para 2015, continuam a ser muito baixas.

O mercado de investimento em Espanha continua a ter a um baixo nível de atividade. O prémio de alto risco e uma falta de financiamento está adicionando à incerteza já elevada no mercado causada pela desaceleração contínua no consumo, vendas e aluguéis.

Este mercado, tal como o italiano mas a um nível inferior, apresenta níveis de fragmentação elevados. Excluindo 4 ou 5 *players* que já apresentam uma presença mais forte em Espanha, existem depois várias empresas de que têm projetos pontuais no país. Nos anos mais recentes assistiu-se à entrada do grupo britânico Intuo através da aquisição do centro comercial Parque Principado à Sonae Sierra e a também com a aquisição e expansão do Puerto Venecia, que de momento é o maior complexo comercial da Europa.

1.2.1.3.3.1. Klépierre

Com acesso privilegiado a 80 milhões de consumidores, a Klépierre é também considerado um especialista europeu em centros comerciais. Como um importante player no mercado da Europa continental imobiliário de retalho, a

Klépierre tem centros comerciais em 40 cidades e 13 países. O seu portfólio de propriedades está avaliado em € 14,0 biliões a 30 de Junho de 2014. A Klépierre atrai para o seu conjunto dos centros comerciais, mais de 750 milhões de visitantes por ano.

Uma gama em constante evolução de retalhistas e conceitos tal como o seu principal accionista, Simon Property Group, a Klépierre oferece *expertise* no desenvolvimento e gestão de ativos.

Klépierre Management España, é uma empresa especializada em imóveis comerciais, que oferece design, gestão e avaliação de ativos específicos de negócios e de terceiros.

Presente no mercado espanhol há cerca de 20 anos, a sua experiência permite-lhe oferecer a melhor solução para gestão de centros comerciais e *retail parks*.

É justamente essa experiência que lhe permite entrar em contacto diretamente investidores para trazer-lhes as melhores soluções para a conceção e financiamento de qualquer tipo de projeto, seja ele reestruturação ou construção nova. De momento a empresa detém nesta geografia 16 centros comerciais.

1.2.1.3.3.2. Unibail Rodamco

A empresa possui uma carteira de 16 grandes centros comerciais em Espanha, localizados principalmente nas maiores cidades. 73% da carteira está localizado no top 3 cidades (em termos de valor bruto de mercado, 30 de junho de 2014).

A Unibail Rodamco é a principal empresa do setor imobiliário listadas na Europa e a terceira maior do mundo. Listada na Bolsa de Valores de Paris desde 1972, hoje o grupo detém um portfólio de propriedades comerciais de primeira linha, com o valor de € 33.biliões localizados nas maiores cidades mais prósperas em toda a Europa Continental.

As operações da Unibail-Rodamco são deliberadamente focada em grandes centros comerciais nas principais cidades europeias, os edifícios mais prestigiados escritórios no

coração e oeste de Paris e de convenções e exposições principais locais e em torno de Paris.

No entanto, a estratégia da Unibail-Rodamco vai mais fundo do que a seleção de ativos de primeira linha.

Durante os últimos anos o grupo escolheu a integração vertical de toda a cadeia de criação de valor no mercado imobiliário, e evoluiu-o de uma empresa puramente imobiliária para uma especialista em centros comerciais. A combinação das suas três atividades de desenvolvimento, investimento e gestão, enriquece o grupo com conhecimento de mercado incomparável e reatividade. Esta experiência permite à Unibail-Rodamco a prosperar em mercados que são de natureza cíclica e permite ao Grupo que continue seus programas de investimento no coração de crises económicas. É graças a esta carteira de ativos únicos em grande parte aos especialistas no negócio de investimento, desenvolvimento, leasing, gestão e alienação, que o Grupo tem sido capaz de alcançar um mercado de acções anualizada desempenho de 15% ou mais nos últimos 5, 10 e 15 anos.

A estratégia da empresa de uma forma sucinta passa por ter o melhor na melhor zona, e ao contrário da Sonae Sierra, a Unibail Rodamco tem mais facilidade de se financiar, através da empresa mãe, que lhe permite implantar a sua estratégia com menos adversidades.

Finalmente, o Grupo é, por natureza, um jogador de longo prazo comprometido com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social em todas as suas atividades. Quer se trate de arquitetura, urbanismo, design, eficiência energética, a responsabilidade social.

1.2.1.3.4. Portugal

Depois de um período de mais de 20 anos de crescimento consecutivo, a crise da dívida soberana que assolou a maioria das economias ocidentais introduziu à indústria de centros comerciais portuguesa uma nova realidade de negócios para o qual nem todas as empresas e centros estavam preparados.

Naturalmente, a crise também revelou oportunidades. Vários lojistas nacionais têm usado a crise para ajustar seus formatos e níveis de operação. Do lado da área da gestão da propriedade de negócio, esta continuará a ser desafiada, assim como os proprietários de centros continuaram a exigir níveis mais elevados de eficiência;

O mercado de investimento tem tido bastante resistência, com impacto da economia sobre os gastos dos consumidores, é evidente que a maior preocupação dos investidores é a sustentabilidade dos centros e das receitas operacionais líquidas (NOI).

Dado o recente programa de assistência, Portugal tem estado fora do radar dos grandes investidores institucionais internacionais como um destino de grau de investimento.

A resiliência da indústria dos centros comerciais Português provou ser uma consequência da qualidade do seu portfolio existente e das competentes equipas de gestão de ativos de propriedade.

Os centros portugueses estão entre os melhores do mundo e, como resultado, têm sido amplamente adotados pelo consumidor, tornando-se os principais destinos de retalho. Além de terem um papel importante no apoio à economia portuguesa, os centros comerciais também têm uma função social como um grande empregador, que tem ajudado muitas famílias a suportar a crise que se instalou no país.

Tal como a Alemanha, onde existe um *player* claramente dominante, em Portugal a Sonae Sierra tem uma clara supremacia no mercado nacional.

1.2.1.3.4.1. Chamartin Imobiliária

Chamartín Inmobiliaria, que em Portugal se designa Chamartín Imobiliária, é uma Companhia imobiliária de um grupo inicialmente familiar, de média dimensão, com mais de 60 anos de experiência no sector. A partir da década de setenta a empresa concentrou-se progressivamente no sector imobiliário.

Nos últimos anos a expansão internacional converteu-se no seu objectivo estratégico da Companhia. Em 2006 a Chamartín deu um passo importante no seu processo de internacionalização com a aquisição de 50% da Meermann Gruppe, na Alemanha e de 100% da Amorim Imobiliária.

No seu capital participam, para além da família fundadora, como sócios financeiros, o fundo de investimento Morgan Stanley Real State e a Caja Castilla - La Mancha, entre outros. A sede social localiza-se em Madrid e a empresa conta com quase 500 colaboradores em Espanha, Portugal e Alemanha.

Hoje, a sua atividade, centra-se fundamentalmente na promoção e exploração de ativos em três áreas de negócio: Residencial, Escritórios e Centros Comerciais.

No que refere a centros comerciais a empresa adotou a marca Dolce Vita. Cada um deles é distinto e único, mas todos compartilhando o mesmo espírito que marca pretende inculcar. A identidade da marca é composta por cinco cores, que segundo a empresa de gestão, cada uma delas expressa um conceito da atividade: paixão, excelência, comunidade, soluções e sustentabilidade.

De momento em Portugal a marca conta com cerca de 10 centros (Dolce Vita Coimbra, Dolce Vita Douro, Dolce Vita Funchal, Dolce Vita Miraflores, Dolce Vita Monumental, Dolce Vita Ovar, Dolce Vita Porto, Dolce Vita Tejo, Central Park, Picoas Plaza), num total de 288.415m² de área bruta locável.

1.2.1.3.4.2. Multimall

Multi Corporation é uma empresa de desenvolvimento, gestão de ativos, propriedade e operação centros comerciais, serviços e projetos de uso misto através de suas controladas, Multi Desenvolvimento, Multi Investimento, o Multi Asset Management e Multi Mall Management.

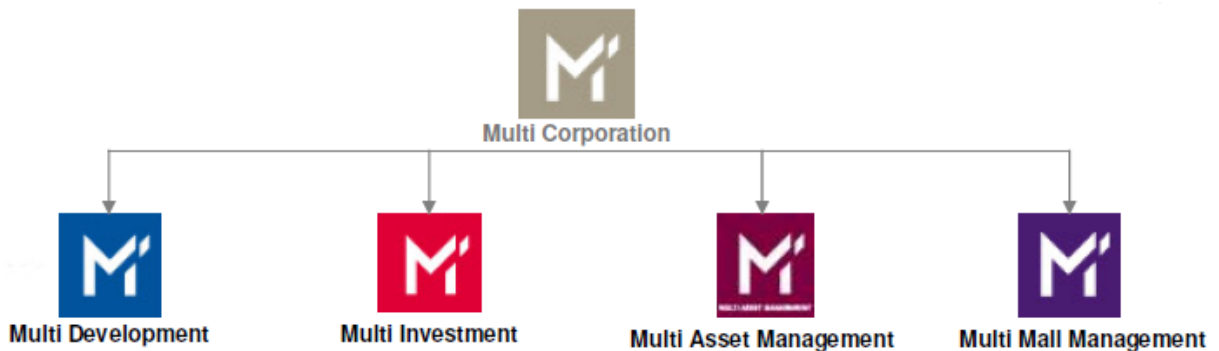


Figura 2 : *MultiCorporation Structure*

Com o apoio de um fundo imobiliário Morgan Stanley, multi combina a força financeira e capacidade de investimento com a sua experiência e histórico como um desenvolvedor de qualidade. Multi tem sido um participante activo na regeneração dos centros das cidades em toda a Europa; sempre criativos, flexíveis e fazendo parcerias com os seus fornecedores e clientes. A Multi está fortemente empenhada em promover o

crescimento e a sua estratégia continua a ser a realização de desenvolvimentos e investimentos em países europeus, onde existe um potencial significativo.

Multi Mall Management Portugal

Há 16 anos no mercado Português, a Multi Mall Management Portugal gere actualmente uma carteira de 12 centros comerciais, 2 Retail Park, 1 Outlet e 3 parques de escritórios: Armazéns do Chiado, Forum Algarve, Almada Forum, Forum Montijo, Forum Madeira, Forum Viseu, Forum Coimbra, Forum Sintra, Espaço Guimarães, Braga Retail Center e Retail Park Albufeira, Ferrera Plaza, Campera Outlet Shopping, Acqua Roma Shopping Center, Beloura Shopping Center, Arquiparque II, Metropolis e Edifício Mar Mediterrâneo, um portfolio que envolve contratos com cerca de 1.500 lojistas e mais de 450.000 metros quadrados de área bruta locável, visitada por cerca de 90 milhões de pessoas anualmente.

1.2.1.3.5. Grécia

A indústria dos centros comerciais na Grécia enfrenta uma fase de estagnação no que refere à evolução e desenvolvimento de projetos dada a grave crise financeira que o país enfrenta. Apesar de uma conjuntura desfavorável, a Grécia não é um mercado com uma indústria de centros comerciais madura. Apenas entre o período de 2007 e 2008 é que se inauguraram os primeiros centros comerciais, “modernos” do país.

A procura prevista para centros comerciais está ser principalmente feita por grandes retalhistas internacionais e em locais centrais. Centros Comerciais e Retail Parks se tornaram o formato preferido de retalhistas estrangeiros, bem como retalhistas locais e deverá manter-se a ser assim nos próximos anos.

1.2.1.3.5.1. LAMDA

LAMDA Development SA, é uma empresa listada no mercado na Bolsa de Atenas, e é uma holding especializada no desenvolvimento, investimento e gestão de imóveis na Grécia e na Europa do Sudoeste. A empresa é líder no sector Imobiliário Retalho na Grécia, com o sucesso da diversificação nos setores de escritório e residenciais na Grécia, bem como em países do Sul - Europa - Oriental. A carteira de desenvolvimento da empresa inclui: três centros comerciais e de lazer, The Mall Athens e Golden Hall, em Atenas e Mediterranean Cosmos, em Salónica (total de

147.000 m² de ABL) outrora gerida pela Sonae Sierra, complexos residenciais inovadoras, edifícios de escritórios e Marina Flisvos em Faliro. A empresa foi declarada pelo Conselho de HRADF como o investidor de preferência para a aquisição de 100% das ações da Helliniko SA. A Lambda tem uma reputação superior como membro do Grupo Latsis e mantém alianças estratégicas com *players* internacionais e locais.

1.2.1.3.5.2. REDS

REDS SA - membro da ELLAKTOR SA - é uma das principais empresas de desenvolvimento imobiliário da Grécia.

A REDS compromete médio e grande escala de retalho e entretenimento, Escritório, Uso Misto, Exposição e Conferência e projetos residenciais. A empresa está atualmente ativa na Grécia e na Roménia.

A estratégia da empresa para a criação de valor é baseado na identificação e aquisição de grandes propriedades de prémios atrativos, e em parceria com designers, operadores e profissionais do sector imobiliário para o desenvolvimento de empreendimentos de alta qualidade. Os sectores de desenvolvimento que estão atualmente ativos incluem:

- Centros de Comércio e Entretenimento
- Retail Parks
- Residencial
- Uso Misto
- Edifícios de Escritórios
- Exposição e centros de conferência

Tal como para a Sonae Sierra uma actividade comercial cada vez mais importante para a REDS é a prestação de serviços a terceiros. A REDS possui uma equipa de arquitetos *in-house*, engenheiros civis, e especialistas em planeamento urbano que efetuam todas as seguintes fases de um desenvolvimento de um projeto para terceiros.

- Design Concept
- Emissão de Licenças de Uso do Solo
- Desenvolvimento e Gestão da Construção
- Leasing e Propriedade Gestão do Design

1.2.1.3.6. Roménia

O sector Romeno de retalho é um mercado em desenvolvimento com potencial de crescimento significativo. No entanto, o ritmo de crescimento desacelerou abruptamente devido à crise financeira vivida no país. Além disso, ao contrário de muitas outras economias europeias, o mercado romeno reagiu instantaneamente desde o início da crise financeira em que a indústria dos centros comerciais não estava preparada para as dificuldades económicas que o país atravessou.

No entanto, uma das consequências desses muitos anos de dificuldade económica é que muitas das fracas propriedades de retalho faliram, mas os centros com bons locais, gestão bem executada das propriedades ultrapassaram a tempestade e agora estão a ter bons resultados. Mas o desempenho dos centros de topo de linha ao longo dos últimos 12 meses passaram por uma "fadiga de volume de negócios", refletindo-se no poder de compra que diminuiu assim como o número de clientes.

Além disso, a redução de escala de preferências de marca do consumidor e padrões de consumos mais erráticas amplificado a volatilidade para o sector de retalho e dentro dos segmentos, forçando a adaptação às condições de mercado para a operação de cada marca.

Retalhistas internacionais, que ainda não entraram ou têm presença limitada no país, ainda têm um apetite para expandir. No entanto, com propriedades limitadas para atender suas necessidades, está a impedi-los de se expandirem na Roménia.

Tal como Portugal, a Roménia é considerado um mercado de “segunda linha” para os investidores. Quando os principais mercados como Reino Unido, França, Alemanha têm barreiras como a elevada quantidade de investimento necessária, em tempos bons para a economia satélites destes principais mercados, os investidores procuram estes países alternativos como a Roménia para aplicarem o seu dinheiro e obterem retornos interessantes.

A par da Itália este será também dos mercados mais fragmentados, no que diz respeito a número de *players* no mercado. Existem bons centros e vários *players* internacionais, através de fundos, que procuram este tipo de mercados emergentes para fazerem

investimentos e abrir 1 a 2 centros. Esta fragmentação é notada com a presença de empresas desenvolvedoras como a israelita AFI ou os turcos do FIBA Group até à presença de vários *brokerages* internacionais como a Richard Ellis ou a Cushman & Wakefield.

1.2.1.3.6.1. Belrom real estate

Empresa de desenvolvimento fundada em 2004, a Belrom Real Estate é uma das principais empresas incorporadoras e investidoras no mercado de retalho romeno.

Experiente no mercado, a empresa oferece empreendimentos comerciais de grande escala da mais alta qualidade neste mercado.

Os desenvolvimentos da BelRom são célebres, estabelecendo padrões de eficiência e sustentabilidade, ganhando o entusiasmo de retalhistas internacionais, como Carrefour, Auchan, Real, BRICOSTORE, Baumax, New Yorker, Vodafone, Mídia Galaxy, Staer, Hervis, Leroy Merlin, Decatlon, Inditex Group, H & M, C & A, Intersport e também que das comunidades locais.

Como investidor de longo prazo, a Belrom detém, opera e gere empreendimentos comerciais na Roménia. KMS Property Management, parte da Belrom Group, oferece a gestão *in house* da propriedade, gestão de centro inclusive, leasing, marketing, técnico, contabilidade ...

Até o final de 2011, a Belrom terá desenvolvido 8 centros comerciais atualmente em operação em toda a Roménia.

1.2.1.3.6.2. AFI

AFI Europa é uma das principais incorporadoras e investidores em projetos imobiliários e de infraestruturas reais na Europa do Sudeste e Central.

Com escritórios centrais na Holanda, AFI Europa está envolvida na aquisição, propriedade, renovação, gestão e venda de imóveis e projetos em centros comerciais, edifícios de escritórios, parques industriais e imóveis residenciais de luxo, mas e projetos conjuntos, concentrando os seus negócios no Sul da Europa Central e Oriental.

AFI Europa começou a operar na República Checa em 1997 como uma divisão da AFI Group, uma das maiores holdings de investimento em Israel. Desde então, as operações AFI Europa aumentaram significativamente e agora a empresa possui e administra projetos em vários estágios de desenvolvimento na Bulgária, República Checa, Hungria, Letónia, Roménia, Alemanha e Sérvia. Em 2006, na sequência de uma reorganização da AFI Group, AFI Europa foi registrado na Holanda, como uma empresa com recursos limitados.

Na Roménia, no que toca a centros comerciais, o portfolio da empresa conta com 2 centros em operação (AFI Palace Cotroceni e Ploiesti) e 2 centros em construção (AFI Palace Arade e o Bucarestii Noi).

1.2.1.4. Arquiteturas de marca

A arquitetura de marca é a estrutura de marcas dentro de uma identidade organizacional.

É a maneira pela qual as marcas de um portfólio da empresa estão relacionadas umas com as outras ou diferenciadas umas das outras.

Arquitetura de marca é por muitos considerada como um elemento estático, claramente categorizada, com baixa prioridade dada a gestão proactiva apesar do fato de que a arquitetura de marca da maioria das organizações é o resultado de um legado do passado e do presente, muitas vezes pode proporcionar uma oportunidade para a criação de um valor significativo se for gerida de forma adequada. Além disso, as empresas hoje navegam numa maior complexidade de mercados que mudam rapidamente; por isso, a arquitetura de marcas deve ser de fluida e reativa, a fim de aproveitar continuamente o seu valor máximo

A arquitetura de marcas define o grau de proximidade ou distância entre as marcas e as regras para gestão de portefólio, para alavancar sinergias, otimizar investimentos, minimizar fraquezas e assim, tornar as empresas mais competitivas e lucrativas.

Ou seja, serve como mapa-geral, orientando e sistematizando a gestão e a expressão das marcas, de acordo com os objetivos estratégicos corporativos e comerciais.

Após descrição e explicação de parte da conjuntura da indústria dos centros comerciais, este segmento focar-se-á em alguns dos tipos de arquiteturas de marcas presentes no sector. A análise será efetuada com base nos seguintes critérios de seleção: diversidade de tipo de arquitetura, relevância da empresa para o sector e relevância da empresa para o objetivo do estudo.

1.2.1.4.1. Sonae Sierra

A arquitetura de marcas presente na empresa segundo o especialista David Aaker (2001), é de que estamos perante uma “*House of brands*” do tipo endosso sombra. A estratégia de “*House of brands*” envolve um conjunto de marcas independentes, cada uma individualmente maximiza o impacto nos respetivos mercados e segmentos.

A marca sombra endossante, que é a marca corporativa, não está conectada visivelmente à marca endossada, mas muitos consumidores podem ter conhecimento desta ligação. Na indústria dos centros comerciais, e no caso concreto da Sonae Sierra, este endosso torna-se mais importante para o canal B2B, em que os diversos intervenientes do mercado, sejam eles proprietários, retalhistas e fornecedores sabem quem é o responsável pela gestão, comercialização e até desenvolvimento do ativo.

Para a Sonae Sierra este endosso sombra da marca corporativa é mais claro em determinadas geografias do que noutras, dado o seu nível de notoriedade ser diferente nos diversos países. Em Portugal onde os níveis de notoriedade são mais elevados, a marca corporativa endossa de momento 21 marcas intrinsecamente ligadas aos seus produtos. Como principais destaque o AlgarveShopping, Arrábidasshopping, CascaisShopping, Colombo, GaiaShopping, NorteShopping e Vasco da Gama, pela sua importância e peso enquanto ativos para a empresa.


País			
 Portugal			
			
			
			
			
			
			

Figura 3: Logotipos do portfólio da Sonae Sierra em Portugal

Numa primeira abordagem, pode incorrer-se no erro de se categorizar alguma das marcas Sierra em Portugal e agrupa-las numa arquitetura do tipo “umbrela” devido ao seu sufixo “Shopping”.

Essa análise e categorização não é a mais adequada por dois principais aspectos. O primeiro prende-se com o facto de a palavra “Shopping” ser descritiva do próprio produto, em que a Sonae Sierra não detém todos os centros comerciais em que a palavra “Shopping” esteja inserida no *namings*. O segundo aspeto, prende-se com os símbolos que compõem o logotipo, após análise dos diferentes grafismos, pode-se verificar que não existe nenhum elemento gráfico que os relacione.

Parte da história da Sonae Sierra, começa com uma parceria com a Multiplan, empresa brasileira do sector dos centros comerciais, no desenvolvimento do CascaiShopping. E como se pode verificar nos logotipos de alguns centros da empresa brasileira, a origem do logotipo do CascaiShopping tem precisamente base na arquitetura de marcas destes

parceiros, que por sua vez enquadrar-se-ia perfeitamente no conceito “umbrella” presente.



Figura 4: Logotipos da empresa parceira da Sonae Sierra no desenvolvimento do CascaiShopping

Nos restantes mercados europeus existe uma menor representatividade no número de marcas. Em Espanha contabilizam-se 7 marcas (Dos Mares, GranCasa,, Luz del Tajo, Max Center, Plaza Mayor, Valle Real e Zubiarte), Itália e Alemanha ambas com 3 marcas (Freccia Rossa, Gli Orsi e Le Terrazze + Alexa, Hofgarten Solingen e Loop 5), e por fim Grécia e Roménia para fechar as geografias europeias apenas com 2 marcas no país (Pantheon Plaza + River Plaza Mall).

País			
 Alemanha			
 Grécia			
 Itália			
 Roménia			
 Espanha			
			
			

Figura 5: Logotipos portfólio Sonae Sierra nos restantes países europeus

Esta subcategoria na estratégia “*House of brands*” fornece tal como todas as outras arquiteturas vantagens e desvantagens, o importante para as empresas será adaptarem as suas arquiteturas à estratégia de negócio existente.

Efetuada uma análise superficial, em que a Sonae Sierra se posiciona enquanto especialista de centros comerciais, e que tem no seu ADN a vertente de desenvolvimento muito vincada, a estratégia da empresa conforme referido anteriormente, passará pela reciclagem de capital. De forma a continuar a desenvolver projetos, a Sonae Sierra necessita de se financiar com a venda de ativos. Estando perante de uma estratégia de “*selling*”, a arquitetura de marcas que a empresa considerou ser a mais adequada é a “*House of brands*” pelas vantagens que aporta a essa mesma estratégia.

Relativamente às vantagens, essas passam por se ter uma organização reputada em apoio às diversas marcas, ainda que exista uma clara separação entre a marca corporativa e a marca para o consumidor final, o que no plano B2B, conforme mencionado anteriormente pode ser bastante valorizado.

Outra importante mais-valia que este tipo de arquitetura aporta, diz respeito à minimização do efeito de contaminação por associação. Caso ocorra um incidente ou desastre numa das marcas (centro comercial), as restantes marcas pertencentes ao portfólio, muito dificilmente serão associadas a este acontecimento. Na perspetiva do consumidor, este não associará a ocorrência a um outro e a sua decisão de visita não será influenciada. Do ponto de vista do investidor, os diferentes ativos não serão impactados na sua apreciação.

Esta arquitetura permite também à Sierra, tirar partido de um dos seus fatores de diferenciação, que é o design de conceito do centro comercial. Cada produto é único e adaptado à realidade local, ou seja a consistência de produto, no que refere ao design de conceito não é algo que esteja presente.

Esta arquitetura apresenta como desvantagem o entendimento do consumidor, visto que para as empresas como a Sierra onde têm que comunicar para o consumidor final uma marca por produto, têm um esforço do ponto de vista dos investimentos de comunicação por noma mais elevados. O esforço para explicar ao consumidor quais os atributos e qualidades das marcas são então superiores ao tipo de arquitetura Monolítica ou Submarcas “*Umbrella*”.

Normalmente mais caro e complicado de gerir, especialmente se o ritmo de aquisição é alto

Outra desvantagem que pode ser identificada prende-se com a forma de gestão das marcas, esta arquitetura torna mais difícil alinhar o negócio e informar a tomada de decisão em torno das constantes aquisições e vendas de ativos.

1.2.1.4.2. Westfield

A empresa *Westfield* serve de exemplo para o tipo de arquitetura monolítica ou “*Branded House*”. Um dos fatores explicativos do sucesso *Westfield* é que a empresa gere todos os aspetos de sua carteira - desde a conceção, construção e desenvolvimento à comercialização, gestão e marketing - a garantia de que os seus centros atendem constantemente as mais altas expectativas dos lojistas e os consumidores. A juntar a este ponto, é importante mencionar que a empresa detém 100% dos seus ativos e a sua marca corporativa é idêntica à dos seus centros comerciais, ou seja o paradigma da gestão de negócio torna-se forçosamente diferente a quando comparada com uma empresa que apenas detém parte do ativo.



Figura 6: Logotipo da empresa e dos centros comerciais Westfield

No que diz respeito ao produto, a *Westfield* posiciona os seus centros como *premium*, onde apostam na qualidade dos diferentes fatores críticos de sucesso do negócio. As localizações são sempre as melhores que se pode ter, as cidades onde os centros estão localizados são sempre das mais relevantes do ponto de vista de volume de vendas do retalho, e têm como objetivo serem o centro comercial dominantes no local em questão. Ainda no produto, a dimensão e o design arquitetónico assemelha-se muito de centro para centro.

Tendo por base estas características, não será muito arriscado dizer que a arquitetura escolhida pela empresa demonstra coerência e assertividade na forma como está executada. Esta marca monolítica ao não estar massificada, quer isto dizer que apesar de a empresa deter no mundo inteiro 40 centros estes estão bastante distribuídos geograficamente, permite ser atrativa tanto para o consumidor final como para os retalhistas, alcançando assim o posicionamento almejado nos diversos locais.

Este tipo de arquitetura possibilita à empresa uma gestão mais eficiente da sua marca onde consegue obter sinergias e otimização nos orçamentos de Marketing.

Dinamiza (e pode ajudar a unidade) para a estrutura da empresa e crescimento de tomada de decisão Qualquer nova adição ao portfólio da empresa ganha automaticamente um nível de aceitação e importância por causa da identificação do público anterior com a marca mãe Simplifica as mensagens para funcionários, clientes e retalhistas. Tem uma melhor organização onde o alinhamento interno é mais bem conseguido. A marca é percebida por ter mais poder de permanência na mente do consumidor o que por sua vez sugere a sua força, e é apenas mais fácil de lembrar e reconhecer.

Um outro aspeto positivo para uma empresa como a Westfield, é que à partida será mais fácil apresentar propostas transversais e complementares aos consumidores dos seus centros comerciais. Produtos como o cheque-prenda ou programas de fidelização são mais facilmente percebidos. Para a empresa não será necessário ter custos elevados de criação de marca mas apenas fazer uma declinação. Ao mesmo tempo que consegue criar valor para o cliente final e maximizar o seu orçamento está ao mesmo tempo a valorizar o seu ativo.



Figura 7: imagem ilustrativa da modernidade e sofisticação de um centro comercial *Westfield*

Porém, apesar do Westfield ter de uma forma unânime ter escolhido uma arquitetura de marcas correta e de a ter executado com sucesso, este tipo de escolha acarreta também as suas desvantagens, tais como: A gestão da empresa tem que ser comprometida e é obrigada a trabalhar de uma forma mais estreita sob pena de se dispersar o poder de decisão.

As más notícias mais provavelmente terão impacto em todas os centros da empresa, verificando-se assim um efeito não desejado de contaminação. Outro fator a ter em conta ainda no campo da contaminação é a gestão da reputação que também tem um impacto direto na arquitetura de marcas. Como exemplo serve uma hipotética crise do acionista tem consequências nos demais ativos.

Ao escolher este caminho e optar por uma arquitetura deste tipo, a empresa impossibilita-se a ela mesma de poder querer vender os ativos, sob o risco de ter uma outra entidade a gerir a sua marca. Se mudarem a estratégia onde pretendem vender os ativos, ou investir numa localização menos *premium*, não manterão a linha de produto que têm construído até então pois terão uma influência negativa na sua marca.

1.2.1.4.3. Multimall

A Multimall adota um tipo de arquitetura que segundo os diversos especialistas se pode denominar como a casa com marca ou “*Umbrella*” onde a marca mãe fórum, declina para os diversos centros comerciais que a empresa desenvolve.

Decorrente da sua estratégia de expansão, onde a empresa diversificou a sua presença geográfica, a Multi também criou outras marcas, mas sempre com o mesmo tipo de arquitetura. Tome-se como exemplo de Espanha, em que a Multi criou a marca “*espai*” ou *espacio* e manteve códigos gráficos bastante semelhantes.

 MULTIMALL	Propriedade inicial de 3ºs	Propriedade inicial da MultiMall	
 Turquia			
			
 Itália			
 Alemanha			
 Portugal			
			
 Polónia			
 Rep. Checa			
 Espanha			

Figura 8: Logotipos de parte do portfólio Europeu da MultiMall

1.3. Questões

As diferentes intensidades competitivas nas diversas geografias em que a Sonae Sierra tem negócios levam a empresa a avaliar a sua posição competitiva e validar se a sua

arquitetura de marcas se adequa tanto à sua estratégia global como à sua aplicação nos diferentes países.

Tendo por base o caso anteriormente descrito e o contexto da indústria, responda às questões a seguir apresentadas.

Questão 1: Caracterize o sector dos centros comerciais no que refere ao tipo de atuação das empresas e principais intervenientes incluídos.

Questão 2: Distinga as diferentes intensidades concorrenciais existentes nas geografias europeias onde a Sonae Sierra tem presença.

Questão 3: Indique e descreva quais os fatores críticos de sucesso da indústria.

Questão 4: Sustentando-se nas teorias existentes, com maior incidência na de *Aaker e Joachimsthaler*, sobre arquitetura de marcas, identifique e efectue a comparação entre as três diferentes arquiteturas mencionadas ao identificar as suas vantagens e desvantagens.

Questão 5: Reflicta sobre quais foram os fatores determinantes para a Sonae Sierra estabelecer o seu tipo de arquitetura de marcas.

Questão 6: Tendo por base a arquitetura de marca seleccionada pela Sonae Sierra elabore uma análise dessa escolha e o impacto sobre uma perspectiva B2C e B2B.

Questão 7: Se tivesse que efetuar uma recomendação à Sonae Sierra relativamente à sua arquitetura de marcas, qual seria?

1.4. Anexos

De forma a validar os conteúdos recolhidos durante a fase de pesquisa foram efetuadas seis entrevistas em profundidade a profissionais do sector. Além do objetivo de primário de validação, procurei na minha seleção de entrevistados abranger o mais possível no que refere às áreas de intervenção do negócio. Sendo que as áreas que contribuíram foram as de Marketing, Comunicação Corporativa, Gestão de Propriedade, *Mall Activation*, Arquitetura e Gestão de Ativos.

I. Guião de entrevista em profundidade

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

SONAE SIERRA

**ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE
TESE CASO PEDAGÓGICO: ARQUITETURA E POLÍTICA DE
MARCAS DA SONAE SIERRA**

Arthur Gabriel Araújo Jordão

Mestrado em Marketing Management

Orientador(a):
Professora Susana Henriques Marques

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

1. INTRODUÇÃO (5min)

SONAE SIERRA

Introdução dos objectivos ao entrevistado :

Explicar o âmbito da investigação e do propósito, de modo que os entrevistados tenham sempre em mente a utilidade para ambas as partes quando a entrevista está ocorrendo (mitigar os riscos de "fora de contexto" e interpretações erradas)

As gravações vão ser confidenciais. Apenas terão acesso o aluno e o próprio entrevistado

Principais objectivos da entrevista:

1. Efetuar uma análise genérica ao mercado dos centros comerciais no território europeu assim como validar informações recolhidas sobre o sector;
2. Na mesma senda do tópico anterior, focalizar-se mais na estratégia da Sonae Sierra;
3. Obter uma análise em detalhe no que diz respeito ao tipo de arquitetura de marcas de alguns concorrentes previamente seleccionados. Esta seleção prévia da concorrência teve como critérios a diversidade de arquitetura de marcas e relevância no sector;

Qual a finalidade: Tese de mestrado em Marketing Management

Tema : Arquitetura de marcas da Sonae Sierra

Tipologia: Caso Pedagógico

Publicação: Não

Duração: 1h

Data de finalização: Junho de 2015

Apresentação e discussão da tese:
Outubro/Novembro 2015

2. ENTREVISTA (45min)

PARTE I – CONTEXTO ATUAL E AS DIFERENTES ABORDAGENS ESTRATÉGICAS NA INDÚSTRIA
(15 min)

a) De uma forma sucinta como caracteriza a indústria dos centros comerciais na sua globalidade?

b) Quais considera ser os factores críticos de sucesso de um centro comercial?

(a lista em baixo serve como auxiliar de memória ou desbloqueador, caso o entrevistado tenha dificuldade em identificar)

- **Físicos (externos)**
Mercado + Local + Edifício
- **Particulares (do CC)**
Ambiente (layout + luminosidade)
Tenant Mix
Food court
Plano de Mkt
Conveniência
Serviço
- **Motivacionais**

c) Dentro dos 6 mercados mais maduros na Europa em que a Sonae Sierra tem operações ou projectos em desenvolvimento, pode referir os principais players e dizer-me qual é no seu entender as respectivas abordagens estratégicas nos respectivos mercados?

(a lista em baixo serve como auxiliar de memória ou desbloqueador, caso o entrevistado não identifique esta lista ou tenha dificuldade em identificar)

- Alemanha – ECE + Metro Group
- Espanha – Klepierre + Rodamco
- Grécia – Lamda + RED's
- Itália – Klepierre + Galeria Auchan
- Portugal – MultiMall + Chamartin Imobiliária
- Roménia – Argo Real Estate + Iulius Mall

2. ENTREVISTA (45min)

PARTE II – A ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA SONAE SIERRA

(15 min)

a) Como posiciona a Sonae Sierra na indústria dos centros comerciais?

b) Nas 6 países europeus em que a Sonae Sierra tem operações ou projectos em desenvolvimento, pode-me caracterizar qual a abordagem estratégica da empresa em cada uma delas?

(a lista em baixo serve para limitar as geografias em análise)

- Alemanha
- Espanha
- Grécia
- Itália
- Portugal
- Roménia

c) Quais considera ser os pontos diferenciadores dos centros comerciais da Sonae Sierra?

d) ... e as fraquezas a apontar?

2. ENTREVISTA (45min)**PARTE III – DIFERENTES ARQUITETURAS DE MARCAS NA INDÚSTRIA***(15 min)***ECE/Westfield/Multi**

- a) Os seguintes players: ECE/Westfield/Multi/Klepierre optaram pelas seguintes arquiteturas de marca, qual considera que está melhor implementada?
- ECE – Casa com marcas
 - Westfield – Mono marca
 - MultiMall – Marca Umbrella
- b) Indique para si vantagens e desvantagens das respectivas arquiteturas de marca.
- c) A Sonae Sierra optou por uma política de casa com marcas, considera ser a arquitetura mais adequada para a empresa? Justifique.
- d) Considera existir mais algum tipo de arquitetura de marcas que se poderia enquadrar com a empresa?

3. WRAP UP (10min)**Pedir para fazer um sumário dos temas abordados****Definir uma ideia principal da marca Sierra****Uma recomendação****Agradecimento**

2. Nota pedagógica

O tópico central do caso é a interpretação da seleção de uma arquitetura de marca. Os alunos/formandos deveram fazer uma abordagem correta do cenário que lhes é apresentado e que, com base nessa análise, estruturarem um raciocínio para o processo estratégico da empresa na escolha do tipo de arquitetura de marcas : fatores críticos de sucesso, pontos diferenciadores, geografias onde tem presença, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de arquitetura de marcas.

Pretende-se que os recetores do caso atentem na informação distribuída e na sua própria investigação e que estes consigam realizar uma abordagem correta do problema, respondendo devida e fundamentadamente às solicitações que lhes são colocadas.

2.1. Público-alvo do caso

O caso destina-se a alunos/formandos de pós-graduações e mestrados de gestão/marketing, profissionais das áreas de Marketing e ou outros que se encontrem envolvidos em processos de criação e gestão estratégica de marcas, assim como quadros destas mesmas áreas e da indústria em causa. Os alunos poderão ter ou não conhecimentos de base nestas áreas.

2.2. Objetivos pedagógicos

O desenvolvimento deste estudo de caso procurará encontrar resposta para os seguintes objetivos pedagógicos:

- Conhecer as principais características que definem a indústria dos centros comerciais;
- Identificar quais os diferentes intervenientes do negócio;
- Adquirir valências estratégicas na identificação dos factores críticos de sucesso do negócio;
- Analisar em detalhe a informação disponibilizada, sobre a Sonae Sierra, de forma a compreender a sua decisão no que respeita o tipo de arquitetura de marcas;

- Fundamentar-se nas teorias que o estudo tem como base, no que refere a arquitetura de marcas, de forma a comparar os três tipos de arquitetura mencionados;
- Avaliar o impacto da arquitetura de marcas da Sonae Sierra para os diferentes intervenientes do negócio;

2.3. Revisão de literatura

2.3.1. Definição de marca

Para a American Marketing Association uma marca é um nome, um termo, design, um símbolo, ou uma funcionalidade distinta que identifica um bem ou serviço de um vendedor dos seus concorrentes. O termo legal para marca é marca registada. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens de um vendedor.

Kotler (1997) define uma marca como uma promessa do vendedor que de uma forma constante entregam um conjunto específico de características, benefícios e serviços ao consumidor. Uma garantia de qualidade é geralmente convencionada e associada às melhores marcas. Gardner (1999) refere que a principal função da marca é identificar e distinguir uma empresa das suas concorrentes. Charmasson (1988) sublinha a importância do *naming* como parte incorporada da marca, em que os consumidores determinam e identificam determinado produto quando ouvem o nome de determinada marca.

As marcas, são ativos poderosos e tem de ser cuidadosamente desenvolvidas e geridas (Haque eRahman, S,2009). Complementam esta ideia com o fato de os consumidores não procuram apenas um produto ou serviço mas sim uma conexão a uma determinada loja e marca que representam a sua experiência aspiracional. Aprofundam ainda este tema, mencionando que uma marca com grande *Brand Equity* fornece à empresa várias vantagens competitivas. Uma marca valiosa goza de níveis de notoriedade e de fidelização.

Dibb, Simkin, Pride and Ferrell (1994) listam que os benefícios de uma marca param os consumidores e para as empresas. Para os consumidores, a marca ajuda-os a identificar produtos e serviços que que gostam ou não, o que facilita o processo de compra. A

marca auxilia também os consumidores a avaliar a qualidade de determinado produto ou serviço, mais concretamente quando estes não têm, capacidade para o fazer.

Randall *et al.* (1998) referem que uma marca tem vida própria para além do produto ou serviço. A essência e valores são fundamentais para a razão de ser uma marca, e têm de ser expressos de uma forma possa ser comunicada e compreendida internamente e externamente.

Segundo Mason (2002), a perceção do consumidor e atitude perante a determinada empresa e os seus produtos e serviços são baseados em todas as componentes dessa mesma empresa, desde o logótipo da empresa às pessoas que a representam e isto determina as razões para futuras compras.

Tratando-se de um assunto complexo, marca não é apenas a notoriedade que possui, segundo Duboff (2001) estratégia de uma marca deve considerar os seguintes pontos:

- O que o consumidor valoriza e o que os leva a comprar tais produtos e serviços. Campanhas da marca são importantes para os consumidores porque estes valorizam a reputação, integridade, serviços ou outros atributos corporativos.
- A influência de compra se é individual ou de grupo. A estratégia de uma marca é menos agressiva e é mais inclinada para benefícios racionais quando a decisão é influenciada por um grupo do que individual.
- Uma marca de um serviço serve para lhe atribuir determinado nível de qualidade. Uma marca aqui representa a qualidade por detrás do serviço.
- Estratégia de marca tem como objetivo atrair novos consumidores.

Randall (1997) afirma que os serviços são intangíveis, ou seja que não podem ser vistos, sentidos ou palpáveis. Referem que o *branding* de serviços acarreta dificuldades acrescidas visto os serviços poderem ser copiados pelos concorrentes, porque uma ideia não pode ser patenteada.

No âmbito de avaliação de marcas De Chernatony (2001) elabora um modelo onde agrega diversas áreas a serem analisadas para uma mais precisa e rigorosa aproximação ao real valor das marcas, a saber:

1. **Visão da marca:** A visão divide-se em três componentes. A conjuntura futura, que é o mesmo que dizer qual é o impacto no ambiente/sociedade que os gestores gostariam, num prazo de dez anos, que a marca tivesse. Para isso os gestores têm que se perguntar a si mesmos se as suas ideias são baseadas em informação que circulam dentro da empresa ou num ambiente externo. E se esta mesma visão é impactada por contratos existentes e futuros. A segunda componente é a razão de ser da marca. O autor diz que os gestores têm que perguntar a si mesmos se a marca impactará o seu redor de uma forma positiva e se a mesma entusiasma e lidera o seu staff. A terceira componente são os valores da marca. Os valores guiam e definem o comportamento dos seus colaboradores que por sua vez concretizam a promessa da marca. As empresas ao enfatizarem os seus valores diferenciam-se entre as categorias e nos respetivos mercados.

2. **Cultura Organizacional:** Uma empresa que tenha um ambiente acolhedor e cultura apropriada pode ver este aspeto como uma vantagem competitiva. O importante não é o que o cliente recebe (produto/serviço) mas sim como o recebe.

3. **Objetivos da marca:** Através da visão da marca devem emergir um sentido de orientação para a marca, e para converter esta visão têm que ser definidos em objetivos quantitativos. Para tal uma marca deve decidir quais os objetivos de longo prazo e a partir desses subdividi-los em vários de curto prazo.

4. **Auditar as forças para reforçar a marca:** O autor destaca cinco forças que no seu entender podem reforçar ou prejudicar a marca (Empresa, distribuidores, macro ambiente, concorrência e clientes).Ao analisar cada uma destas forças separadamente, possibilitará as marcas de delinearem estratégias mais adequadas e precisas. No que toca à empresa, o propósito é verificar se a gestão das marcas são dependentes de rigorosos processos internos e se asseguram de uma forma eficiente os recursos que têm ao seu dispor. Quanto aos distribuidores o importante é o alinhamento de objetivos comuns e se a relação traz valor acrescentado para ambas as partes. Os clientes são obviamente cruciais, os seus processos de compra têm de ser constantemente estudados e antecipados pelas

marcas. Relativamente à concorrência, esta é identificada pelo cliente e não pelas percepções dos gestores, e assim facilitará ao processo de posicionamento da marca. Por último o macro ambiente tem que ser monitorado e de que forma impactará a estratégia da marca.

5. **Essência da marca:** É a ideia principal que a marca quer transmitir que normalmente é resumida numa breve declaração do seu compromisso. Através de uma análise da informação resultante de um processo de planeamento para a marca a equipa de gestão tem de identificar as três vantagens competitivas críticas, que distinguem a marca das da concorrência. Deve procurar e identificar qual a recompensa emocional que está associada a estas vantagens.

6. **Implementação Interna:** Com o intuito de se implementar a essência da marca, um adequado sistema de entrega deste valor é necessário de forma a enaltecer os aspetos emocionais e funcionais da marca. Para os aspetos funcionais é necessário um adequado equilíbrio entre o que pode ser suportado por entidades externas (outsourcing) e o quais as atividades que podem ficar “dentro de casa” para reforçar as competências nucleares da empresa. Para os aspetos emocionais este é alicerçado pelo recrutamento de pessoal que partilhem dos mesmos valores da marca.

7. **Recursos da marca:** Para abordar os recursos a autora utiliza um modelo de oito componentes, que são: nome distintivo, sinal de propriedade, capacidades funcionais, serviço, redução de risco, proteção legal, notação abreviada e símbolo. As duas primeiras componentes referem-se ao “*naming*” da marca. As capacidades funcionais sintetizam as vantagens funcionais sejam elas de performance, fiabilidade ou estéticas. O serviço é mencionado pela previsão que é necessária para o momento pós venda. O risco tem de ser minorado e perceptível para o consumidor, tanto a nível tempo, performance, financeiro ou social. A componente legal tem que ver com as patentes e registos que a marca tem para se defender da contrafação. A notação abreviada está relacionada com a apresentação da marca, é mais importante a qualidade da informação do que a

quantidade. Por fim o símbolo é a componente que trás vida aos valores da marca através de associações a personalidades ou estilos de vida.

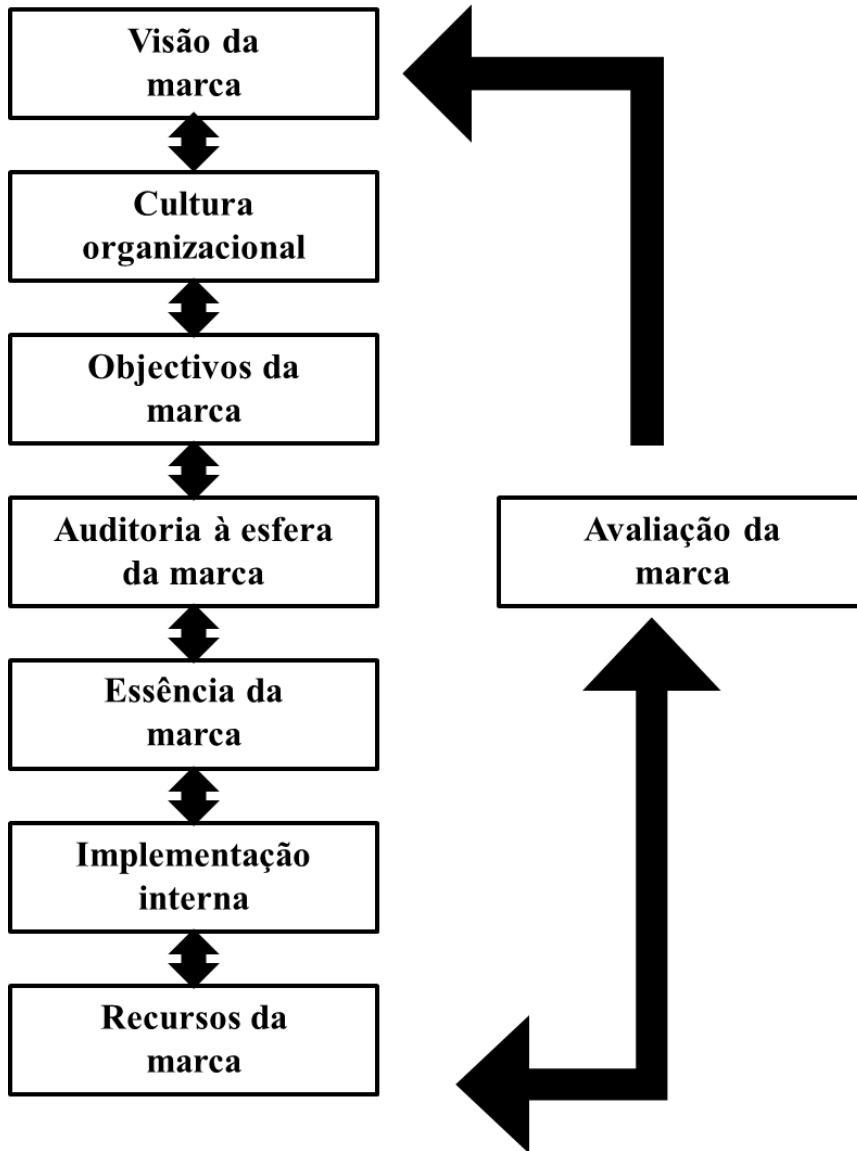


Figura 9: Processo de criação e sustentabilidade de marcas

2.3.2. Arquitetura de marcas

Chailan (2009) afirma que muitas empresas estão cada vez mais concentradas na definição da relação entre as marcas, sendo estas uma componente que fazem parte de um todo que é uma organização. Acrescenta que a relação de diversas marcas dentro de uma empresa vai para além dos tradicionais modelos de gestão de marca indo em contra à coexistência de marcas e que as suas relações têm de ser reguladas.

Ainda numa fase de enquadramento, *Chailan (2009)* salienta o exercício que as empresas fazem no momento da elaboração da sua estratégia de Marketing, onde a opção, de uma forma abrangente, passa por um caminho de uma mono marca ou multimarca. Segundo *Riezebos (2003)* uma empresa que alberga todo o seu negócio sob alçada de uma única marca tem a necessidade de estar em permanente inovação, ter um forte investimento em R&D, apresentar uma linha de comunicação que seja muito difícil de replicar e uma imagem de marca que não seja baseada num determinado produto mas principalmente num conjunto de associações. Para *Chailan e Calderon-Moncloa (2006)* a principal fraqueza desta estratégia é a exposição da empresa a determinados riscos, como por exemplo o de contaminação que pode por em causa a estabilidade da própria empresa. Um outro ponto fraco desta estratégia é que o facto de ser monomarca não lhe permite cobrir legitimamente um universo inteiro de produtos, e que existe uma correlação entre o número de extensões da marca e a sua fiabilidade, sendo que uma marca com várias extensões perde fiabilidade (*Dacin and Smith, 1994; Del Vecchio, 2000*). Já para a estratégia de multimarca o autor argumenta que ao invés da estratégia de monomarca esta traz bastantes vantagens. Em primeiro lugar e ao inverso da outra estratégia, reduz o risco de contaminação, onde cada uma é gerida de forma diferente.

Permite também ultrapassar fronteiras dando mais liberdade de adaptação às diferentes procuras e exigências dos vários tipos de segmentos e consumidores. No esquema abaixo o autor sintetiza as vantagens deste tipo de estratégia.

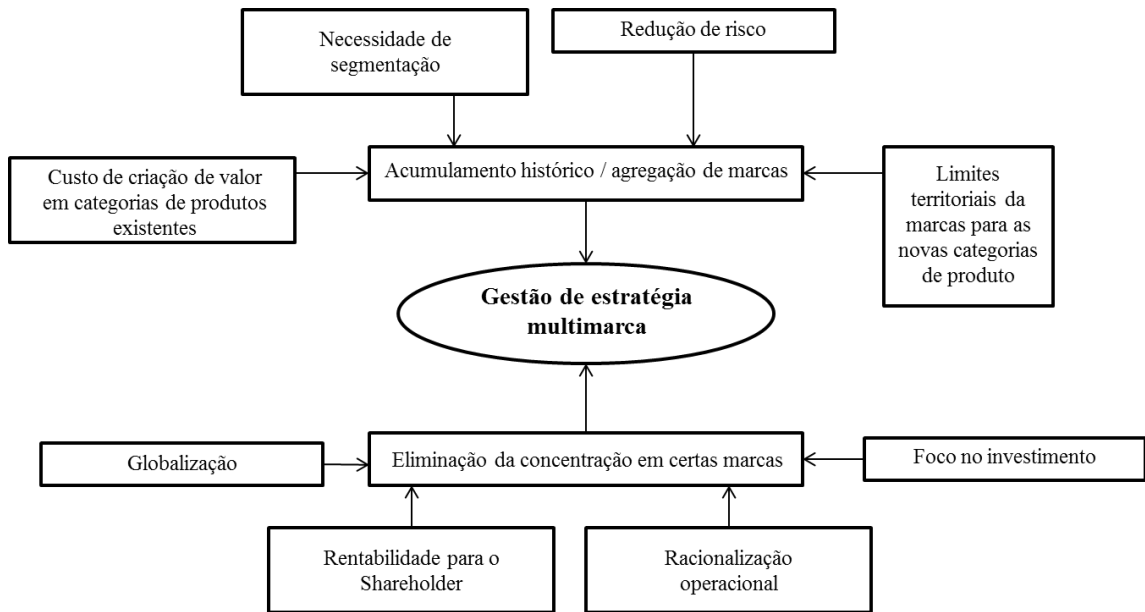


Figura 10: A natureza esquizofrênica de uma estratégia multi-marca (Chailan, C.)

Para abordar esta temática o autor fala primeiramente da definição de arquitetura de marcas e portfólio de marcas e numa segunda fase a importância e impacto na estratégia das empresas destes dois conceitos.

Relativamente à arquitetura de marcas, o estudo cita os autores Douglas *et al.* (2001) e Rao *et al.* (2004) em que estes explicam este conceito na forma como as marcas definem os produtos e quão independentes são das outras marcas do portfólio. A arquitetura permite distinguir e o grau da exclusividade da marca na sua relação com o produto ou uma categoria de produtos. Segundo Olins (1989) e Laforêt e Saunders (1994) existem três níveis de arquitetura de marcas, a saber:

1. Marcas monolíticas - marca corporativa (um só nome para todos os produtos)
2. Marcas endossadas – marca mista (duas marcas associadas a um produto)
3. Marca produto – Casa de marcas (cada produto tem a sua marca)

As implicações estratégicas da escolha do tipo de arquitetura de marcas são importantes. Quando as empresas lançam um novo produto têm de definir se este

estará sobre a alçada de uma marca existente ou se tem a necessidade de criar uma nova marca.

O quadro em baixo agrega as diversas abordagens de diferentes autores relativos ao tipo de arquitetura de marcas existentes.

Kapferer (1991)	Laforet and Saunders (1994)	Keller (1998)	Aaker and Jachimsthaler (2000)	Riezebos (2003)	Strebinger (2004)
<p>Marca Umbrella Mesma marca para diferentes produtos em diferentes mercados</p> <p>Marca origem A marca produto existe mas apenas para desempenhar um papel pequeno</p> <p>Marca Endossada Marca generalizada, produtos diversificados e de diferentes posicionament</p>	<p>Marca corporativa dominante O nome corporativo é a marca</p> <p>Marca dominante As marcas das subsidiárias são as dominantes</p> <p>Marcas mistas- duas marcas Dois ou mais nomes dados igual destaque</p> <p>Marcas mistas – marcas endossadas</p>	<p>Nível da marca é igual ao nome da empresa</p> <p>Marca Família Aplicado em diferentes categorias de produtos</p> <p>Marca modificador a Para especificar a referência</p> <p>Marca individual Aplicada a uma categoria de</p>	<p>Casa com a marcas - Identities diferentes</p> <p>Casa com a marcas - Mesma identidade</p> <p>Endosso sombra</p> <p>Não há relação</p> <p>Submarcas Co-drivers, mesma importância que a marca mãe</p> <p>Submarcas Alavancadas pela marca mãe</p> <p>Marcas</p>	<p>Monolítica Uma marca em diferentes categorias de produtos</p> <p>Dualística Dois nomes de marcas para o mesmo produto / linha de produtos extensão ou endosso</p> <p>Multimarca Séries da</p>	<p>Marca C Marca uniforme para todas as categorias de produtos e grupos-alvo</p> <p>Marca E Estratégia Marca família: hierarquicamente as marcas têm um endossador comum</p> <p>Marca T Cada um dos grupos</p>

os	Marca domina	produtos	endossadas	marca	alvo têm
Marca de alcance	mas é recomendada por uma marca corporativa		Endosso através de uma marca corporativa	Multimarca	uma marca diferente
Os produtos são todos ligados por um conceito e um princípio único	Monomarca Único nome é usado		Através do nome	Nomes e logos diferentes	Marca P Cada produto tem a sua marca
Marca de linha	Marca furtiva Marca utilizada única, e identidade corporativa não divulgada		Endosso forte		Marca PT Cada produto e grupo alvo com uma estratégia de marca específica
Mesmo nome para vários produtos complementar es			*autores estudados com maior detalhe numa fase seguinte		
Marca Produto					
Um nome, um produto, um posicionamento					

Respeitante ao conceito portfólio de marcas, Chailan (2009) incide a sua pesquisa, remetendo para a definição de Riezebos (2003, p.184) e Keller (1998, p.522). O primeiro diz que portfólio de marcas é o conjunto de marcas que uma determinada empresa detém, já o segundo autor vai mais além dizendo que são todas as marcas e as suas extensões, disponibilizadas por determinada empresa numa categoria de produtos existentes. O ponto central que o autor tenta transmitir é que o conceito de portfólio de marcas vai além de questões hierárquicas e da competitividade entre as

diversas marcas. O importante aqui é perceber qual a coexistência e equilíbrio entre as marcas que constituem um portfólio da empresa, independentemente da sua arquitetura de marcas.

Numa etapa conclusiva o autor explica qual a ligação destes dois conceitos. Num aspeto, o número de marcas necessárias para a cobertura dos mercados, ou seja, portfólio de marcas, e noutro aspeto, o arranjo das marcas dentro de si, o que significa relação hierárquica ou não-hierárquica de marcas entre si – arquitetura de marca. O portfólio especifica o número e o papel das marcas, enquanto a arquitetura define o tipo de relações entre as marcas.

Segundo Carlotti *et al.*, 2004. A complementaridade entre portfólio e arquitetura de marcas não é apenas crítica por razões financeiras, mas também porque permite às empresas estabelecer uma estratégia para cada marca, determinar a necessidade de reposicionamento, identificar as marcas com pior performance e finalmente evitar os riscos de exposição para a empresa relacionadas com uma estratégia única marca.

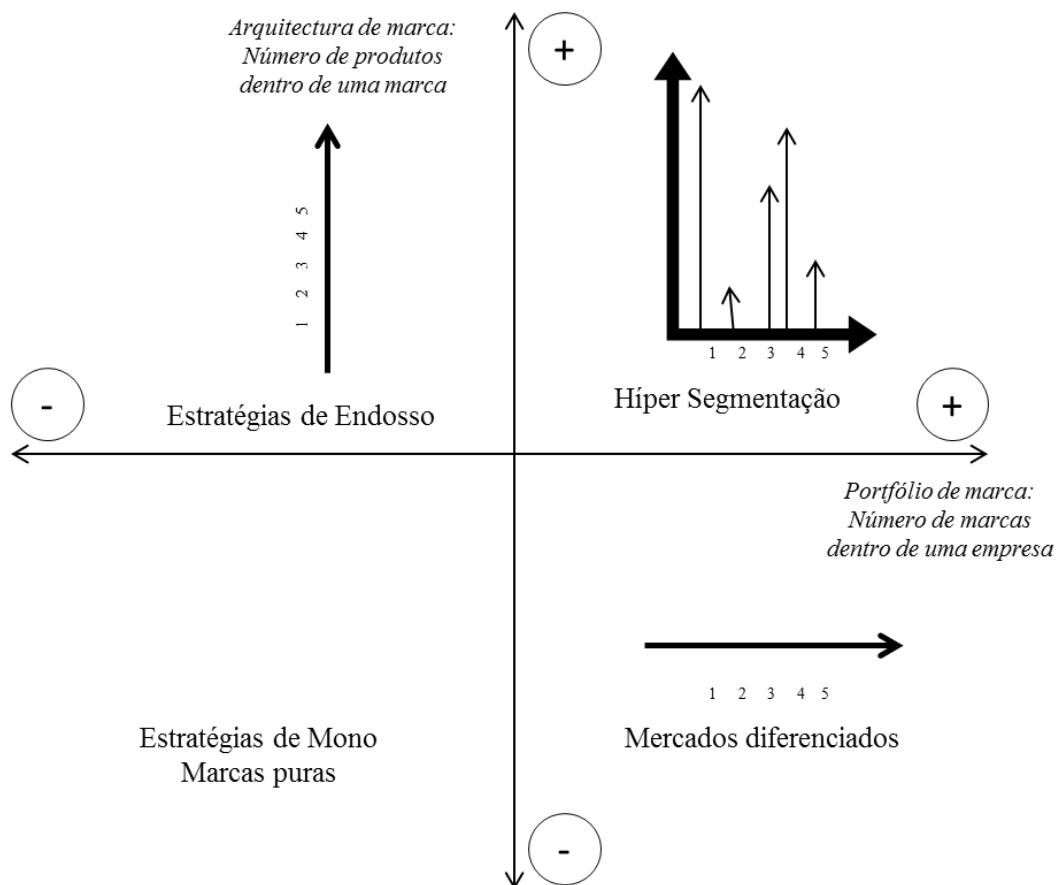


Figura 11: Complementaridade entre arquitetura de marcas e portfólio

Para Aaker e Joachimsthaler (2000) os gestores de marca enfrentam nos dias de hoje um mercado cada vez mais fragmentado, diferentes dinâmicas de canais de distribuição, a globalização e a natural evolução dos ecossistemas de negócio que mudaram em grande parte as suas tarefas. Adicionalmente existe a constante pressão para valorizarem a marca enquanto ativo, em parte esta premissa é comprovada pelos custos proibitivos de se criar novas marcas. Este conjunto de desafios criou a disciplina que os autores denominam de “arquitetura de marca”. Entenda-se por arquitetura de marcas a estrutura organizacional de um portfólio de marcas que especificam o papel de cada marca e a relação entre marcas.

O espectro da relação das marcas é dividido da seguinte forma e tem as seguintes definições:

- **Casa de Marcas**

Uma casa com marca usa uma única marca para abranger um conjunto de ofertas e opera apenas com submarcas descritivas. Em contraste a estratégia de casa de marcas, agrupa um conjunto de marcas independentes, onde cada uma delas maximiza o impacto no mercado em que está inserido. Contudo a estratégia de casa de marcas, permite às empresas uma visão clara do posicionamento e os benefícios funcionais para que dominem os seus segmentos. Relativamente ao seu posicionamento, os autores referem que neste tipo de estratégia, a marca não fica comprometida ao se inserir num contexto de outro mercado, aqui a marca fica ligada diretamente com o seu nicho espelhada pela sua própria proposta de valor.

- **Marcas Endossadas**

Marcas Endossadas apesar de serem independentes, mantêm a sua ligação a uma marca, geralmente corporativa. Um endosso através de uma marca conhecida introduz um certo nível de credibilidade e substância à oferta. Para que a estratégia de marcas endossadas funcione, implica uma compreensão e distinção entre a marca da empresa mãe e a marca produto.

- **Submarcas**

Submarcas são marcas ligadas a uma marca mãe e têm o efeito de aumentar ou modificar as associações de essa mesma marca mãe. A marca mãe é a primeira referência pelo que é alargada pelas submarcas que acrescentam mais atributos e associações. O papel comum de uma submarca é alargar a marca mãe a um novo segmento. Esta ligação entre as submarcas e a sua marca mãe é mais forte do que o das marcas endossadas e das marcas que endossam. Através desta proximidade, uma submarca tem potencial para afetar as associações que já se fazem com a marca mãe, que por sua vez tanto acarreta um risco de contaminação como pode trazer oportunidades acrescidas. Por fim a marca mãe ao revés da marca que endossa, terá aqui um papel mais importante.

- **Casa com marca**

Numa estratégia de casa com marca, a marca principal vai de uma posição de ser a primeira marca à posição de ser a marca dominante. A submarca vai de uma posição de ter um papel modesto a uma posição em que apenas tem um papel reduzido e descritivo. Uma casa com marca pode limitar a capacidade da empresa almejar a targets específicos. Contudo esta estratégia enaltece alguma clareza, permite sinergia o que por defeito deveria ser a primeira opção das empresas para estratégias de marca. Qualquer outra estratégia requer que as razões de escolha sejam mais convincentes. Adicionalmente, este tipo de arquitetura por norma maximiza as suas sinergias, onde a presença de um produto num determinado mercado cria associações e visibilidade que ajudam a sua performance.

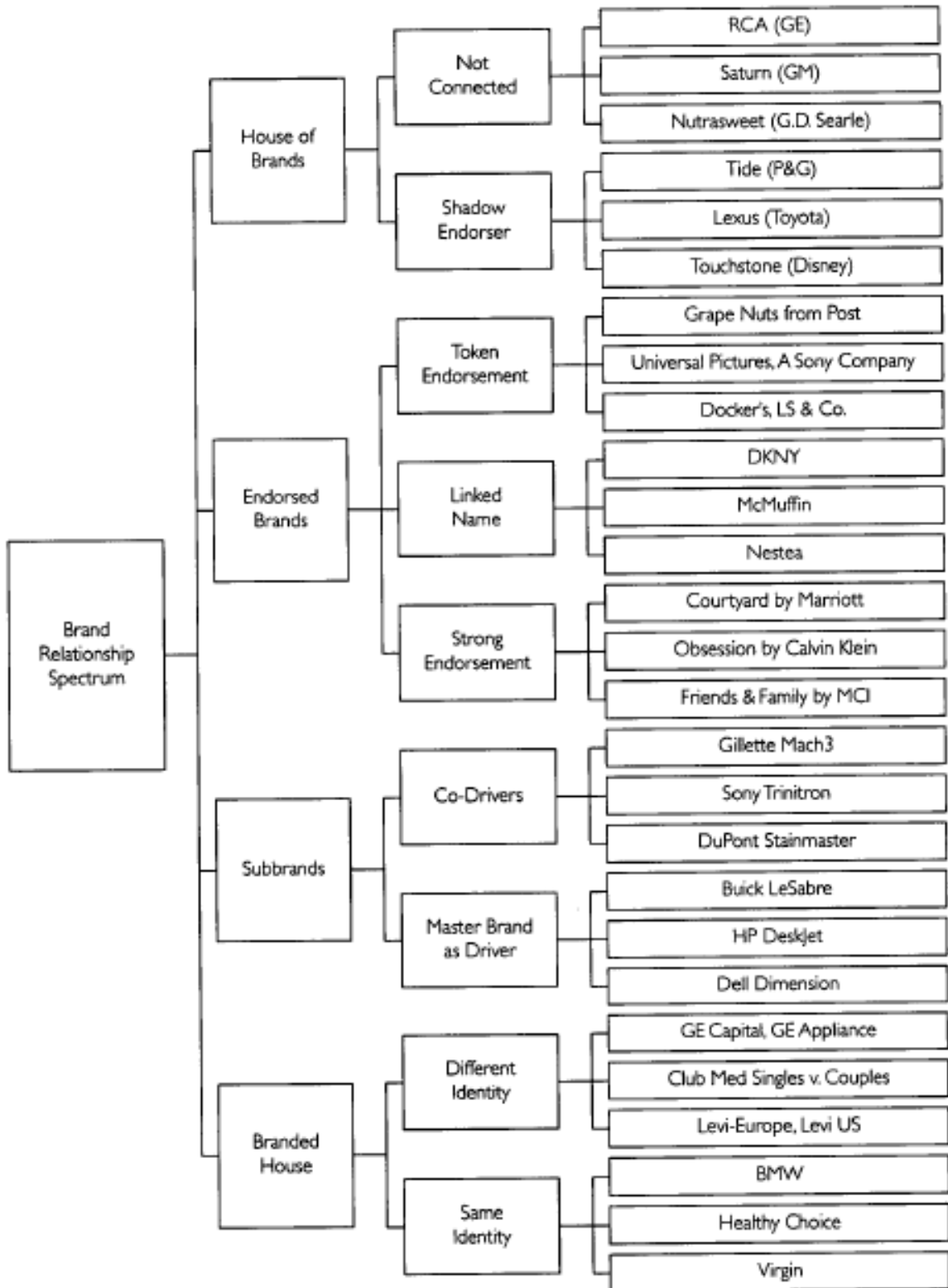


Figura 12: Brand relationship Spectrum (Aaker & Joachimsthaler)

Para Petromilli et al (2002) a arquitetura de marcas define-se pela forma como as empresas organizam, gerem e se expõem ao mercado com as suas marcas. A arquitetura de marcas é geralmente a “face” externa da estratégia do negócio e tem de estar alinhado e dar suporte aos objetivos definidos. Acrescentam ainda que diferentes estratégias de negócio requerem diferentes arquiteturas de marca.

▪ **Diferentes abordagens para o branding:**

Neste estudo os autores constroem um modelo para se avaliar a arquitetura de marcas. Estudo esse que pretende que os gestores das marcas respondam às seguintes questões:

- Quais são as marcas que os consumidores reconhecem como sendo parte do portfólio da empresa?
- Qual a relação que os consumidores percebem entre as marcas do portfólio?
- Os consumidores transferem valor, positivo ou negativo, que veem numa marca para as outras do mesmo portfólio?

Estes três prismas representam a ampla gama de fatores que precisam ser considerados na avaliação das abordagens de branding ou estratégias:

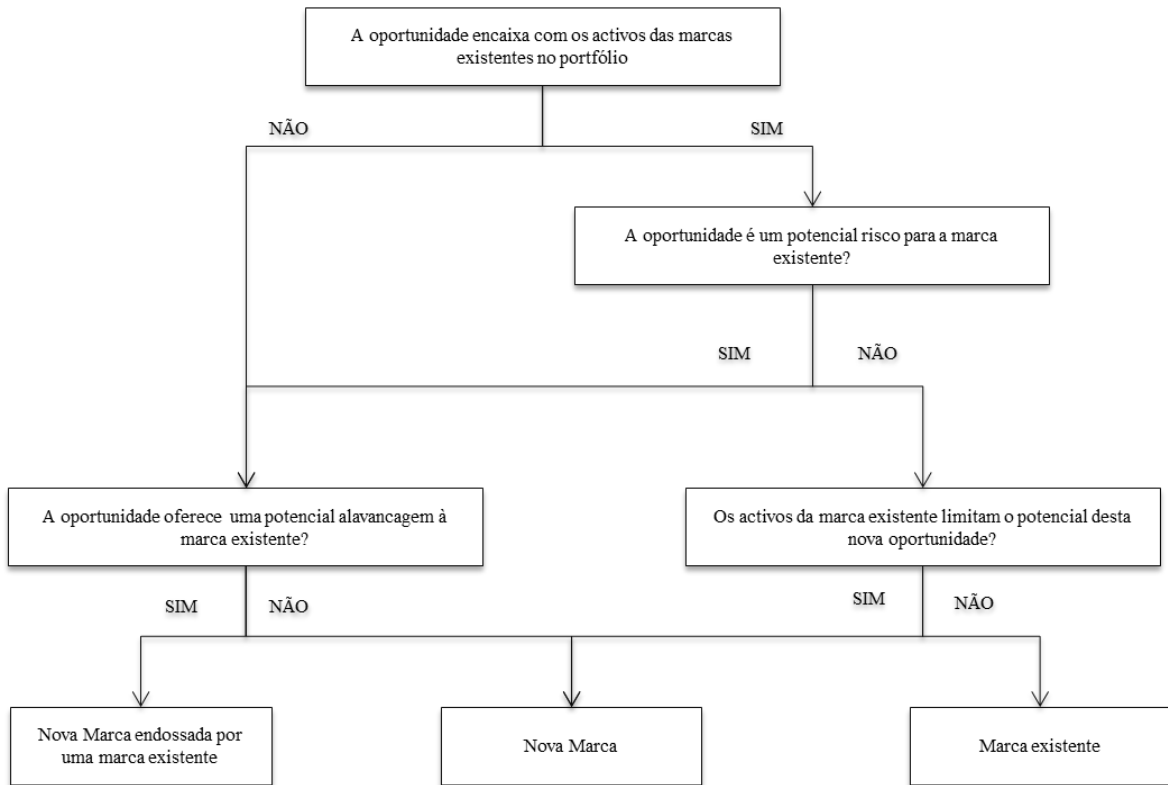
NEGÓCIO	MARCA	CONSUMIDOR
<p>Assentam na estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta abordagem ajuda a alcançar a apoiar as prioridades da estratégia? ▪ A abordagem ajuda a fortalecer e a potenciar o core business? 	<p>Brand Equity</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem assenta com os ativos existentes dos projetos ou ajuda a criar novos ativos? 	<p>Confusão do consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem vai maximizar a clareza e minimizar a confusão aos atuais e potenciais clientes? ▪ Vai possibilitar abrir novos segmentos de

		mercado?
Flexibilidade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta abordagem permite a organização a reagir às mudanças das condições do mercado? 	Posicionamento da marca e associações <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem encaixa nos tipos de posicionamentos e associações que as marcas da empresa têm? 	Expectativas do consumidor <ul style="list-style-type: none"> ▪ A abordagem vai de encontro à expectativa dos consumidores dentro da categoria ou mercado, considerando as marcas já existentes?
Implementação <ul style="list-style-type: none"> ▪ A organização tem a capacidade em executar com uma grande probabilidade de sucesso? 	Sinergias da marca <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cria sinergias positivas com as marcas já existentes no portfólio? 	Aplicabilidade de mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esta abordagem possibilita a marca de servir múltiplos consumidores em múltiplos mercados e segmentos?
Financeira <ul style="list-style-type: none"> ▪ Têm a capacidade de eficazmente apoiar esta abordagem com um grau de risco reduzido? 		

- ***Brand relationship mapping***

Após compreender o contexto do consumidor o próximo passo é olhar para o portfólio de marcas como um todo, de forma a identificar oportunidades potenciais para aumentar o seu valor global. O “*Brand relationship mapping*” está desenhado para revelar, como o nome sugere, as relações entre as marcas dentro de um mesmo portfólio, onde estas encaixam e são organizadas de forma a criarem mais valor para as empresas.

Ao fazer as seguintes perguntas, dentro do contexto da arquitetura de marca já existente, pode ajudar a alcançar decisões eficazes de marca e coerentes para a capitalização de novas oportunidades de negócio:



3.3.3. Fatores de sucesso dos centros comerciais

O estudo efetuado por Mejia e Benjamin (2002) destaca que os fatores não espaciais têm igual importância como os fatores espaciais no impacto das vendas de um centro comercial. Os fatores não espaciais aumentam o nível de diferenciação em mercados de retalho competitivos, à medida que o número e variedade de centros comerciais vai aumentando, e a sua localização é cada vez mais comparável. As características únicas fazem com que estes centros tenham mais probabilidade de sucesso. Promovem a identidade da marca quando os retalhistas desenvolvem formatos inovadores da loja tradicional, os retalhistas que gozam de uma identidade de marca fortemente reconhecida e apreciada pelos consumidores é porque têm um catálogo distinto ou uma operação mais organizada e usam isso a seu favor para melhorarem a performance das suas lojas. Os fatores não espaciais representam também uma fonte de valor intangível para o centro comercial e para os seus

proprietários que buscam este mesmo valor intangível para reduzir os impostos da propriedade.

O mercado, o local e o edifício são os fatores espaciais que são mais facilmente percebidos como fatores chave para os proprietários da indústria de retalho. Relativamente ao mercado que é formado por compradores e vendedores numa determinada área geográfica, têm as suas vendas influenciadas pela dispersão destes mesmos compradores e vendedores. Segundo uma análise de Betancourt e Gautschi's (1998) os compradores primeiramente avaliam os benefícios e custos e só depois tomam uma decisão que maximize a utilidade. Os vendedores são atraídos por mercados que tenham uma procura excessiva, para de seguida tomarem a decisões que maximizem os proveitos. Dentro do mercado os custos do consumo incluem o transporte, a própria procura, armazenamento e informação, por outro lado existem os custos de produção que envolvem o local as melhorias ao edifício, salários, rendas, marketing entre outras.

Quanto ao local várias são as abordagens para explicar este fator como determinante nas vendas de um centro comercial. Ownbey, Davis e Sundel (1994) afirmam que a acessibilidade e visibilidade de um determinado centro afetam o seu sucesso. Já Brown (1999) defende que quanto mais visível e acessível for um centro pode ser preterido por um outro centro que não seja tão visível, se o centro com melhores acessos e mais visível tiver características de design menos favoráveis.

Por último o fator edifício, que é determinante ao ser influenciado pelo seu tamanho, a qualidade das instalações e a localização do centro. Segundo Huff (1963) o tamanho do centro é determinante para a quota de mercado. Para Eppli e Shiling (1996) centros comerciais de maior dimensão atraem mais consumidores quando comparando com centros de menor dimensão. Estes autores referem ainda num outro estudo que o tamanho das lojas âncora são uma externalidade positiva para as lojas não âncora. No âmbito da qualidade das instalações, Gatzlaff, Sirmans e Diskin (1994) afirmam que a idade dos edifícios influencia a decisão de compra. Oppewal e Timmermans (1999) referem que o design dos centros comerciais afetam positivamente as vendas. Quanto à localização do centro comercial Brown (1994) afirma que a escolha de alguns lojistas tanto pode recair pela necessidade de proximidade de outros lojistas da mesma categoria ou por outro lado pela opção de uma localização mais central. Ainda inserido neste tópico Brown (1992) e Crask (1979) referem que dentro do centro comercial as zonas mais próximas das entradas

e o centro do próprio centro tem a vantagem de terem mais tráfego, influenciando assim as suas vendas.

Konishi and Sandfort (2003) definem uma loja âncora como uma loja que aumenta, através da sua reputação, o tráfego dos visitantes em seu redor. Dizem ainda que os consumidores atraídos por lojas âncora estão mais predispostos determinada localização (“shopping”) e por consequência as outras lojas, as vendas e os lucros são impactados. Num estudo efetuado por Damian,.,Curto, e Pinto (2010) em que o objetivo é determinar o impacto das lojas âncora na performance e resultados dos centros comerciais e nas rendas praticados para as outras lojas, os autores na preparação do enquadramento das hipóteses fazem o levantamento de estudos já realizados na área e referem Eppli e Benjamin (1994). Estes mencionam as 4 grandes áreas da razão de existência de centros comerciais: *Central place theory*; *retail agglomeration economics*, *retail demand externalities* e *a valuation of shopping centres and their leases*. Sumariamente definindo cada uma destas 4 áreas, *Central place theory* explica a relação entre cidades e o comércio de retalho. Assume que os consumidores tendem a optar pelo área comercial mais próxima, contudo estudos indicam que os consumidores tendem a fazer mais viagens a centros de maior dimensão, dado que os retalhistas de maior dimensão têm uma vantagem competitiva sobre os retalhistas similares de menor dimensão. *Retail agglomeration economics* sugere que centros com mais lojas âncora, que tendem a ser centros de maior dimensão, serão a melhor opção para retalhistas de menor dimensão e que dependem do tráfego para gerar vendas.

Retail demand externalities é o termo usado para descrever os efeitos quando os consumidores são atraídos para um determinado centro comercial derivado da presença de retalhistas de renome ou com um *mix* de lojas atrativo.

Shopping center valuation estima o valor dos centros comerciais baseado no retorno exigidos pelo mercado e pelas rendas expectáveis.

É sabido que a satisfação do consumidor é crítica para os centros comerciais e para a equipa gestora dos mesmos. É também um conceito importante e mencionado no retalho em geral, no marketing e no estudo do consumidor. Para enquadrar o seu estudo em satisfação do consumidor relativamente aos centros comerciais no

mercado Sueco, *Anselmsson (2006)* analisa o conceito de satisfação do consumidor e o estudo da indústria do Retalho.

Anselmsson, Cronin and Taylor (1991) e Dabholkar et al., 2000 servem como base para dizer que a assunção tem sido que o nível de satisfação dos clientes é resultado de uma avaliação feita pelo cliente em quanto a experiência de visita se aproxima das suas expectativas. Numa outra perspectiva os consumidores entendem como satisfação ou insatisfação como um acumular de experiências individuais de visita ao centro comercial (Westbrook 1981).

Num outro prisma foi igualmente importante para o autor fazer um levantamento dos estudos já realizados na área em que se encontram modelos já desenvolvidos e que foquem as principais características dos centros comerciais para as empresas do setor. Para Bearden (1977) os principais atributos para um centro de cidade do que para um centro comercial são o preço, a qualidade, a seleção, ambiente, localização, parque de estacionamento e vendedores. Para Bellenger et al., 1977 os motivos mais importantes para os proprietários dos centros passam pela qualidade do centro, a presença de serviços complementares e similares, a variedade e a conveniência.

Os determinantes de escolha de um centro comercial transversal a diversas geografias para Severin et al., 2001 são a alta qualidade, a largura de seleção, o serviço, conveniência, localização, preços, moda atualizada ambiente e promoções.

Segundo Frasquer et al., 2001 os fatores que determinam a preferência de centro são o *mix de lojas*, o ambiente de lazer, as acessibilidades e a eficiência. Mais recentemente Leo e Philippe (2002) dizem que as dimensões para a satisfação de uma zona comercial são o *mix* de lojas, o preço, ambiente e acessos.

Para avaliar então o grau de satisfação do consumidor Anselmsson (2006) identificou oito fatores. O ambiente, em que este define que os centros com grande qualidade tem produtos com alta qualidade também. O segundo fator a seleção relacionada com diversidade e capacidade de atingir várias preferências. Seguidamente a restauração, ou seja a variedade de cafés e restaurantes inseridos no centro. As atividades promocionais, entenda-se por aparência física dos promotores, a frequência de campanhas e a exposição aos meios publicitários. Como quinto fator surge a conveniência que é definida pelas condições do parque de estacionamento e o horário de funcionamento. Os vendedores surgem para avaliar a sua amabilidade e capacidade de assistência ao cliente. De seguida surge as políticas de produto,

medida pelo preço, qualidade, temporalidade e exclusividade dos produtos. Por último a localização para medir a proximidade dos consumidores do centro a suas residências, local de trabalho e outras áreas de lazer.

3.3.4. Importância da marca para os centros comerciais

Segundo Talmadge (1999) o *branding* para um centro comercial trás a vantagem de que o consumidor consegue estabelecer um reconhecimento fácil e uma identidade portátil.

Broberg (2002) menciona o caso concreto do *Westfield*, em que o seu nome simboliza o grau de serviço. Onde os centros *Westfield* vêm equipados de um conjunto de serviços que os diferencia de seus concorrentes.

Caylor (1999) diz que o grande desafio para mensurar o sucesso de *branding* de um centro comercial é se o consumidor realmente se importa com quem é a equipa de gestão do centro.

Segundo *Gambill (2000)* o processo de *branding* para ter sucesso num determinado centro comercial tem de criar algo de melhor ou de diferente do que qualquer outro centro comercial. Refere também que os fatores do tamanho e proximidade do centro comercial são cruciais no processo de decisão de ida a um centro. Por fim a tarefa de “encantar” o visitante durante a sua experiência torna-se fundamental para se testar a eficácia do *branding*.

No artigo que Robertson (2013) discute a importância da marca para os centros comerciais, este refere que antes de se construir um plano de marketing em torno de um estilo ou história de um centro comercial é importante perceber o que é que este plano fará, o que é que entrega, a quem e porque é que interessa. O autor explica que o racional para o fazer é simples. O estilo da marca estilos e a história conduzem a interações críticas entre clientes e lojistas. Quanto mais atraente for a história, mais ele vai alimentar o sucesso do centro comercial.

Para o processo de construção de marca o autor foca-se em nove pontos que considera determinantes para esta indústria, a saber:

- A Fundação: Quando são feitos os estudos preliminares e de viabilidade de projeto, o processo de criação de marca deve começar em simultâneo. Nesta fase os responsáveis por esta tarefa devem-se munir de toda a informação disponível, desde o contexto da localização, onde a concorrência é analisada

de forma a criar uma marca com características únicas, até à cultura nacional e local. Outro ponto crítico tanto para a criação de marca como para os estudos de viabilidade são os estudos de mercado e do consumidor.

- O Nome: para se alcançar um bom nome este tem de ser impactante, original, aberto, sugestivo e que possa ser usado sem infringir a lei.
- A Expressão: a identidade da marca só poderá ser desenvolvida uma vez que a fundação e estratégia da marca estejam estabelecidas. A história e o nome vão demonstrar a forma de comunicar da marca e a criatividade que dará vida à mesma. Será nesta etapa que ferramentas como o manual da marca são criadas.
- A Implementação: A marca e a sua identidade devem se conectar com todos os elementos do centro comercial. Isto é essencial na criação de uma experiência de marca consistente em que os visitantes possam identificar e se envolverem.
- Ferramentas de Marketing: As brochuras, comunicados de imprensa, posters e panfletos são o primeiro ponto de contato dos lojistas e futuros clientes com a marca, logo devem ser aproveitadas para comunicar os pontos-chave.
- Ambiente: mesmo que a arquitetura do centro comercial seja criada antes de criação de marca, que por norma é o que acontece, é de real importância para a experiência de compra que está a ser criada para os visitantes, considera-se no projeto se se trata de uma construção moderna de vidro ou de um edifício mais tradicional clássico. A essência de uma marca deve ser visível a partir do seu ambiente.
- Recursos humanos: Numa perspetiva holística da marca, os colaboradores são os embaixadores que interagem com os visitantes e lojistas. Tendo isto presente, os mesmos têm de ser instruídos sobre a marca e inteirarem-se dos seus valores e expectativas, de forma a terem um comportamento adequado.
- Instalações: Parte da promessa da marca é o tipo de serviços que encontramos no centro comercial. Ter uma rede sem fios de internet, zonas para crianças, um balcão de informações são fatores diferenciadores.
- O mix de lojistas: O mix de lojas é uma consideração primária para se desenvolver a marca do centro comercial. Muitas vezes, quando o trabalho

de construção de marca começa, os tipos de lojistas serão o alvo após ampla pesquisa e estratégica.

Centros Comerciais com Marca

Num artigo sobre as melhores práticas de branding para centros comerciais, Kircher (2010) afirma que apesar da indústria de centros comerciais não ser normalmente reconhecida como uma indústria com marcas fortes, pode-se considerar que cada centro comercial que tem um nome também tem uma marca. Esta marca pode muito bem ser involuntária, e pode ser fraca se o proprietário nunca considerou ativamente o que sua marca deve representar ou não desenvolver e executar uma adequada estratégia de branding.

O autor considera que os fatores que tornam as marcas únicas são: o tamanho, a oferta das lojas, o estilo arquitetónico, as atrações e o marketing consistente.

O significado de uma marca de centros comerciais tem que ser facilmente compreendida por sua base de clientes. Ele pode, por exemplo, significar a liderança da moda, as melhores lojas e seleção de mercadorias na área do mercado, atendimento de um nível superior ao cliente, liderança de preços, uma estreita integração com a comunidade local, ou em um ambiente agradável em que para fazer compras, relaxar e descansar.

Uma marca de sucesso de um qualquer centro comercial exige coerência, paciência, um conceito claro, bastante trabalho, um orçamento promocional substancial e a vontade de suceder. O objetivo não deve ser só para se tornar "*top of mind*" para os potenciais clientes, mas para permanecer durante bastante tempo. Um centro comercial com uma marca bem-sucedida pode dominar seu mercado e atingir o desempenho de vendas superiores para os seus lojistas. Um centro com uma marca dominante beneficia não apenas por atrair mais tráfego de clientes, mas também tende a ter mais sucesso em atrair lojistas desejáveis, particularmente aqueles que são novos no mercado.

Identificar a Marca Adequada

Para um novo centro comercial, o *branding* é território inexplorado, sendo que mais do que uma opção de marca pode existir. No entanto, o conceito global do centro em desenvolvimento e as lojas âncora iram influenciar a direção do *branding*. É preciso haver um plano definitivo sobre a oferta que irá ser apresentada aos clientes. Deve ser reconhecida e estudada a composição da base de clientes a partir do seu perfil socioeconómico, a estrutura etária e composição étnica entre outros. A compreensão clara dos pontos fortes e fracos dos seus centros concorrentes na sua zona de atração é essencial, bem como pode fornecer indicações úteis sobre a marca adequada para o novo centro.

Comunicar a Marca para o Consumidor

A marca não permanece relevante ao longo do tempo, a menos que seja sempre reforçada e revigorada. Uma atividade promocional constante e ativa que associa a mensagem da marca do centro comercial ao seu consumidor alvo são indispensáveis. A forma como os clientes são tratados no centro também se torna comunicação de marca, assim como o nível de serviço ao cliente, segurança, o seu ambiente e fatores semelhantes. Um nome de um centro comercial que inclui o nome de uma aldeia, vila ou cidade diz que o centro se vê como parte da comunidade. Para dar “vida” à marca, o centro precisa viver de acordo com a promessa implícita de lealdade local, organização de eventos para a comunidade no centro, participando em outros eventos da comunidade e fazer doações para causas locais.

Manutenção da Marca

Manter a marca requer dedicação, consistência e repetição frequente. Ao longo do tempo, é fácil de desviar a partir dos componentes-chave da marca, devido à sazonalidade, eventos especiais ou mudança na moda. É importante manter uma marca bem estabelecida, mas isso não significa congelá-la por todo o tempo. A marca deve evoluir com o seu mercado, sem perder seus principais componentes.

A chave para a manutenção da marca é a adoção de todas as medidas adequadas, novos métodos de comunicação e contato com o cliente, mantendo ao mesmo tempo a integridade da marca original.

Ajustar a Marca

Pode tornar-se necessário ajustar a marca quando existem mudanças físicas no centro comercial, quando as lojas âncoras significativas mudam, quando um novo concorrente entra mercado ou quando ocorrem inovações tecnológicas.

Ajustar a marca deve ser feito de uma forma gradual, sem grandes surpresas para a base de clientes estabelecida. No entanto, esta mudança deve ser feita rapidamente para que o cliente saiba que o seu centro mantém-se atualizado. A constante consulta ao cliente é essencial na manutenção de uma marca relevante.

Co-Branding

Em teoria, o *co-branding* oferece oportunidades para reforçar e alargar a marca. No entanto, na prática, ele é um assunto delicado e precisa ser tratado com cuidado. O centro precisa pensar em como qualquer potencial parceiro de *branding* é capaz de contribuir positivamente para a imagem do centro, de preferência, de forma complementar base. Deve-se questionar de quem é a parte suscetível de ser o principal beneficiário do *co-branding*, ou de qual é o risco de que poderia manchar a reputação do centro. Questão como quanta influência terá o centro sobre a estratégia de marca do seu parceiro. Estes são apenas alguns dos perguntas que precisam ser respondidas antes de se entrar colaborações em *co-branding*.

Co-branding que amplia o alcance da marca numa forma que entre em conflito com o seu núcleo original é normalmente prejudicial a longo prazo. Eventos que têm uma ampla capacidade de atrair clientes mais recentes que diferem significativamente da base de clientes estabelecida poderão prejudicar a marca de um centro. A promoção de um evento em um centro de adolescentes cujo cliente base é significativamente mais velhos pode ser contraproducente. Os acontecimentos políticos e promoções que enchem o estacionamento com não-clientes também podem prejudicar a marca. *co-branding* deve ser abordado com muita cautela porque, geralmente, é a nova marca que deseja aproveitar a marca

estabelecida. A menos que haja uma clara vantagem para a marca original, e que não possa ser alcançado por outros meios, eventos de *co-branding* para marcas bem estabelecidas de centros comerciais devem ser evitados.

Marcas para Múltiplos Centros

Desenvolver uma marca múltipla centros comerciais pode ser tentador para as grandes empresas com múltiplos centros a nível local, regional, nacional ou mesmo internacional. Fazê-lo, através de um programa de fidelização exige um grande orçamento para publicidade. Como resultado, pode não ser rentável, porque a grande maioria das compras efetuadas depende das condições locais. Embora o sucesso das marcas com múltiplos centros na lealdade dos clientes pode ser difícil a comprovar-se, se for bem executado, é provável que se torne mais fácil de atrair e manter os lojistas e os clientes. Os retalhistas com um grande número de lojas podem não ter o conhecimento local quando decidem abrir um novo local, mas os centros com uma "Marca" que refletem a reputação do proprietário pode ser um valioso apoio na obtenção de um novo inquilino.

As Limitações da Marca

É pouco provável que todos os centros comerciais possam ter marcas com sucesso, principalmente por causa da falta de interesse em *branding* pelos proprietários, a dúvida que gastar dinheiro em *branding* pode ser rentável, a falta de compromisso devido a propriedade de curto prazo e ausência de pessoal experiente. Como resultado, os proprietários dos centros comerciais e gestores que estão dispostos a fazer o que é preciso para desenvolver uma marca de sucesso podem desfrutar de uma vantagem competitiva significativa. Marca de sucesso, acima de tudo, depende da propriedade a longo prazo. O retorno da marca raramente é alcançado em um curto espaço de tempo. O desenvolvimento de uma marca é como o crescimento de uma árvore: Leva muitos anos para crescer, requer podar e cresce mais rápido com adubo (publicidade, no caso de uma marca).

Exige empenho em todos os níveis da organização que possui e / ou administra a propriedade, bem como uma vontade de ajustar a estratégia de marca ao longo

do tempo. Os centros comerciais de todos os tipos podem ter marca desde centros de bairro a centros que servem como anexo, bem como centros que incutem um estilo de vida e ruas urbanas. A estratégia de marca precisa ser centrada e exclusiva por centro: Deve transmitir a promessa de que o centro está a fazer aos seus clientes. Em alguns casos, isso pode envolver simplesmente um add-on para um programa de publicidade normal; em outros casos, os esforços de *branding* pode ditar o orçamento promocional total.

O objetivo final de um centro de marca com sucesso é para diferenciá-lo de todos os outros, para construir a lealdade do cliente e uma reputação da indústria que facilita a atração dos retalhistas mais desejáveis. Um centro comercial de marca com sucesso podem ser identificados pelo tráfego de clientes superior, mais elevado do que a média da produtividade e das rendas de vendas, e uma taxa de ocupação baixa.

3.4. Ferramentas de análise

A análise do caso deve ter em conta as vertentes qualitativa e quantitativa, pois ambas se complementam para possibilitar um bom enquadramento, e através da leitura e interpretação cuidada de toda a informação, fornecer aptidão para a resolução dos problemas propostos ao público-alvo.

A análise quantitativa deve conter a seguinte informação:

- Número total de centros comerciais por país;
- Total da área bruta locável (ABL) por país;
- Valor absoluto das vendas a retalho por país
- Divisão por tipologias de centro do número total de centros comerciais por país;
- Rácio de área bruta locável por 100 habitantes;
- Estatísticas dos diferentes *players* de mercado analisados das seis geografias:
 - Número de centros comerciais (em operação, ou em desenvolvimento)
 - Total de vendas
 - Visitantes/ano
 - Etc...

Por outro lado, a análise qualitativa deve ter em conta:

- A leitura da revisão de literatura deverá constituir um instrumento de análise, nomeadamente no que respeita às diferentes abordagens existentes de tipos de arquiteturas de marca;
- A caracterização da Sonae Sierra, Westfield e MultiMall , que ajuda na descodificação das estratégias das empresas do Mercado de retalho imobiliário;
- O tipo de arquitetura de marcas que cada uma optou estrategicamente para definir e agrupar os seus respetivos portfólios;
- Na resolução do caso pede-se a elaboração de uma análise ao impacto que a arquitetura de marcas que a Sonae Sierra tem sobre dois tipos de pontos de vista: o B2B e o B2C.

3.5. Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Tempo
1ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Suscitar o interesse por parte dos alunos para as temáticas a abordar - Introdução ao tema das extensões de marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso aos alunos - Resumo do caso pelo docente - Enquadramento do Mercado, e principais <i>players</i>, - Explicação dos conceitos inerentes ao tipo de arquitetura de marcas. 	120´
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o caso - Proposta de resolução às 3 primeiras questões 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico individual do caso - Análise ao Mercado e diferentes <i>players</i> - Identificação dos FCS 	90´
2ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão do Caso, nomeadamente do Meio Envolvente - Resposta às 3 primeiras questões 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão conjunta e troca de ideias sobre as questões implícitas às perguntas 1,2 e 3 - Consenso final sobre quais os FCS do sector 	90´
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de grupos de trabalho - Resolução das restantes questões 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de toda a informação presente no caso e discussão em grupo - Resolução das questões e elaboração dos slides 	300´
3ª Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da resolução por parte de cada grupo - Esclarecimento de dúvidas e conclusão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentações de 15 minutos por grupo, com recurso a slides - Considerações finais por parte do docente perante as resoluções 	90´

3.6. Questões de animação

Questão 1: Qual a maior dificuldade encontrada na resolução do caso?

Questão 2: Qual o maior desafio que encontraram na resolução do caso?

Questão 3: Coloquem-se no papel do docente. Que dados incluiriam no enunciado no sentido de facilitar o conhecimento sobre a indústria de centros comerciais e os tipos de arquiteturas de marca encontradas?

Questão 4: Se pudessem alterar o caso, tanto enunciado como questões, o que acrescentavam/ retiravam?

Questão 5: Qual a importância das arquiteturas de marca para as Empresas?

Questão 6: Qual a relevância de estudar esta indústria?

Questão 7: Qual são, na vossa opinião, os pontos fortes e fracos dos principais *players* do Mercado?

3.7. Resolução do caso

Questão 1: Caracterize o sector dos centros comerciais no que refere ao tipo de atuação das empresas e principais intervenientes incluídos.

Após leitura do enunciado é possível identificar como partes inseridas no sector dos centros comerciais os seguintes intervenientes e diferentes atuações:

- Proprietários

Relativamente aos proprietários, estes podem ter mais que uma função na vida de determinado centro comercial, como também podem ter diferentes características e ter origem em diversos sectores.

O proprietário ao pertencer a este ramo, pode também assumir o papel de empresa gestora do centro e em alguns casos também empresa desenvolvedora.

As participações nos ativos, como em qualquer outra empresa, podem assumir posições maioritárias, minoritárias ou até de partilha igual percentagem.

Este interveniente pode surgir sob a forma de fundo de investimento, que têm várias participações em diversos centros, pode ser a título pessoal de apenas um indivíduo a título particular, como de empresas do sector que detêm parte ou a totalidade do centro.

- Desenvolvedores

A fase de desenvolvimento caracteriza-se não só pela construção do centro comercial, como em alguns casos também na procura de compradores para o ativo de forma a realizar uma mais-valia e compensar o financiamento obtido para a obra e licenciamento. Esta sector e mais concretamente esta fase inicial requer uma entrada de capital intensivo.

Os desenvolvedores incidem a sua participação maioritariamente na fase de criação do centro comercial e posteriormente em fase de renovação ou expansão de centros, dependendo da fase maturidade e necessidades de adaptação do produto. As suas áreas de intervenção, mais evidentes, passam pelo planeamento e execução da obra, assim como a arquitetura que o edificio vai incorporar.

- Gestores da Propriedade

Os gestores de propriedade englobam dentro de si várias áreas que asseguram, não só o funcionamento do centro comercial, como também têm a incumbência de o rentabilizar e valorizar o ativo.

Enquanto a rentabilização do ativo, o gestor terá como missão manter os níveis de ocupação elevados das lojas e *mall* que terão como consequência a receita oriunda das rendas correspondentes às áreas, a valorização advém de uma gestão cuidada e diferenciadora da sua operação. Trata-se de áreas como a manutenção, limpeza, segurança, gestão de resíduos e Marketing.

Se a empresa gestora não for incumbente da rentabilização do activo, significa que esta diminuição de funções lhe atribui um papel de apenas gestora de operação. Quer isto dizer que a comercialização do centro pode nem sempre pertence à empresa gestora.

Questão 2: Distinga as diferentes intensidades concorrenciais existentes nas geografias europeias onde a Sonae Sierra tem presença.

Através da informação recolhida podemos verificar que de uma forma global, a empresa encontra diferentes realidades no que toca às características do mercado e o seu nível de concorrência.

Alemanha

Este mercado é que apresenta o valor superior no que respeita a número total de área bruta locável e o total de vendas no retalho, com valores de 16,1 mil milhões m² e €433,8 biliões respetivamente.

A Alemanha é considerada pelos investidores um mercado seguro e desejável. Este facto é comprovado através dos seus indicadores em momentos de crise. Os retalhistas de grandes marcas internacionais, nos últimos anos têm apontado a Alemanha como o local para investirem nos seus projetos de expansão.

Em termos concorrenciais, através dos dados dos problemas, encontramos um *player* de grande dimensão que exerce alguma hegemonia no mercado, e um outro não tão dominante, mas ainda assim relevante que é a MFI.

Dos 651 centros comerciais existentes na Alemanha, a ECE gere 196 deles, onde acrescenta a este número mais 15 projetos em desenvolvimento. A MFI por sua vez gere apenas 26 centros. O que numa primeira apreciação pode parecer um número reduzido, mas ao compararmos com a Sonae Sierra em Portugal onde é líder mercado apenas com 21 centros.

Itália

Apesar de não liderar no total de área bruta locável, a Itália apresenta-se como o mercado com maior número de centros comerciais, 906. Este dado é perceptível pela grande apetência que o consumidor italiano tem por centros de menor dimensão, onde 632 centros dos 906 têm entre 5000 e 19.000m².

Este mercado além de ser caracterizado por ter uma grande dimensão e de ser bastante fragmentado, apresenta grandes assimetrias e estados de maturidade ao longo do território. Onde o norte do país está bastante mais desenvolvido que o Sul, excetuando as grandes metrópoles como Roma ou Nápoles. Uma outra característica interessante prende-se com a grande apetência que o consumidor tem por *outlets e retail parks*.

No que à concorrência diz respeito, as Galerias Auchan têm claramente um lugar de destaque no mercado, onde a immochan apresenta um portfólio de 44 centros comerciais, 6 Retail Parks e 46 hipermercados, que por sua vez sustentam a caracterização em cima mencionada onde o país apresenta bastantes centros de 1ª e 2ª geração.

O segundo *player* mencionado para este mercado, são os australianos da Westfield. Pela primeira vez a Sonae Sierra se irá deparar com este aclamado *player* mundial num mercado onde tenha operações. O grupo apenas tem um único centro no país, em Milão. Dada a estratégia de aposta na diferenciação de produto, e pelo seu posicionamento seguramente é dos centros, se não centro que apresenta a melhor performance em tráfego e vendas que se converte num nível de atratividade superior para os grandes retalhistas internacionais.

Espanha

Continuando na senda de indicadores onde os países detêm liderança, Espanha é a geografia que lidera em número de centros de dimensão muito grande (> 80.000m²), 17 na totalidade.

Apesar de o país, tal como outros tantos na europa, terem sido afetados pela crise, o número de aberturas de centros comerciais continuou com dados interessantes. Em 2012, plena altura de crise, onde os proprietários se viram forçados a flexibilizar as rendas em centros de 2ª categoria, 9 novos centros foram inaugurados. Em 2013 e 2014 o mercado de investimento diminui bastante a sua atividade, influenciado pela falta de financiamento latente ao mercado e a diminuição de consumo.

O mercado espanhol apresenta também alguma fragmentação em termos de *player* presentes, mas embora o número seja considerável, pode-se afirmar que existem cerca de 4-5 empresas com presenças fortes.

A Klepierre, originária de França é considerada como um especialista em centros comerciais no mercado europeu. Está presente em Espanha há cerca de 20 anos onde o seu portfólio apresenta 16 centros comerciais sob gestão.

Um forte concorrente em Espanha é a Unibail Rodamco, que tem uma estratégia de ter o melhor centro nas melhores zonas das melhores cidades. Dos 16 centros comerciais no mercado, 73% está localizado no top 3 das cidades espanholas.

Portugal

Com a área geográfica mais pequena dos 6 mercados em análise, Portugal é o país que tem o maior número de área bruta locável por 100 habitantes, onde lidera com 35m².

Este indicador reforça a ideia de que este sector em Portugal têm um peso relevante na economia portuguesa e tem uma função social igualmente importante, visto empregar muitas pessoas.

Em matéria de novos centros comerciais, dada a crise, Portugal têm estado estagnado, visto não ser um mercado de 1ª linha para os principais investidores. No que respeita aos existentes e a sua atividade, nos últimos anos os lojistas têm aproveitado a crise para reajustarem a sua oferta e aumentarem a sua competitividade de forma garantirem a sua própria sustentabilidade.

Em Portugal a Sonae Sierra tem uma liderança de mercado forte onde *player* como a Chamartin e a MultiMall surgem a alguma distância.

A Chamartin conta com 10 centros no país sob a insígnia Dolce Vita que se desdobram em 288.415m² de ABL. A empresa de origem espanhola tem 60 anos de experiência no sector imobiliário, onde os centros comerciais não são o seu único foco. Residências e edifícios de escritório fazem parte do seu portfólio de negócio.

O detentor da marca Fórum em Portugal, têm reputação por serem tal como a Sierra uma empresa que tem valências nas áreas do desenvolvimento e gestão da propriedade.

Atualmente há 16 anos no país a MultiMall gere 12 centros, 2 Retail Parks, 1 Outlet e 3 parques de escritórios.

Grécia

Esta geografia é a que tem os indicadores mais baixos em todas as categorias apresentadas no enunciado excetuando no total de vendas, até 2013.

Agravando ao facto de também ser o país onde a indústria se apresenta menos desenvolvida, a crise financeira que o país está a atravessar, faz com que a indústria não só tenha uma estagnação no que refere ao número de centros em desenvolvimento, como os atuais em operação estejam a ver as suas performances reduzidas à medida que a crise vai evoluindo. Os retalhistas de uma forma geral optam por centros com localizações centrais nas principais cidades. O que faz com os centros de cidades secundárias e os periféricos das principais vejam a sua sobrevivência em risco.

A concorrência neste mercado é naturalmente baixa assim como o número atual de *players* neste mercado. Como destaque, a Lambda e Reds são principalmente conhecidas por projetos de desenvolvimento, entregando assim a gestão a parceiros especialistas internacionais. Acrescentando a este facto, também ambas não se focam apenas em centros comerciais. Além dos centros comerciais, escritórios, usos mistos e áreas residenciais fazem parte das atividades de ambas as empresas.

Roménia

A Roménia, tal como as restantes outras geografias, também foi impactada pela crise europeia. Onde o seu potencial de crescimento não foi concretizado da forma como se esperaria.

Com esta recente crise, muitos centros fecharam portas, mas o bem conseguidos em boas localizações vêm agora os seus resultados a voltarem a ser positivos.

Este mercado tal como Portugal é considerado para os investidores, como mercado de 2ª linha. E tal como a Itália é dos mais fragmentados a nível de *players* no mercado.

Concorrentes com relevância no mercado, encontramos a Bel Rom Real Estate, que apesar de ter poucos anos de existência já conta com 8 centros desenvolvidos no país, e

a AFI de capitais turcos, conta com 2 centros em operação e outros tantos em desenvolvimento.

Uma das diferenças que estas empresas apresentam prende-se com o foco em que cada uma tem. A Bel Rom centra a sua atividade no desenvolvimento e gestão de centros comerciais. Já a AFI alarga a sua área de ação, onde escritórios, parques industriais e imóveis de luxo completam os serviços de desenvolvimento e gestão de centros comerciais.

Questão 3: Indique e descreva quais os fatores críticos de sucesso da indústria.

Os fatores críticos de sucesso da indústria segundo alguns teóricos podem-se dividir em duas vertentes, sendo eles os fatores espaciais e os fatores não espaciais.

Os fatores espaciais são talvez aqueles que são mais facilmente percebidos. Inseridos neste grupo encontram-se a localização estreitamente relacionada com as acessibilidades, o mix de lojas e a dimensão.

A localização para muitos profissionais na área é considerada como fator crítico principal. Esta teoria é alicerçada pelo historial da indústria, onde vários casos descrevem e suportam esta opinião. Vários centros comerciais, sejam eles de geografias diferentes viram a sua atividade e performance ser reforçadas, extinta ou estagnada face à sua localização. Como exemplos é interessante mencionar que um centro comprova a sua assertividade na sua localização em momentos de crise. Outro exemplo é a variável acessos que apesar da localização ser “correta” estes terão impacto no centro.

O mix de lojas é também um fator crítico de sucesso, e está fortemente relacionado com as insígnias que consegue atrair para o centro. Este mix deve não só ser atrativo como também ajustado ao mercado onde o centro comercial está inserido. Sendo o centro comercial um produto “vivo”, o mix de lojas deve também evoluir com o mesmo. Mantendo-se atrativo e em concordância com o posicionamento que o centro pretende.

Ainda como fator crítico espacial, surge a dimensão do centro. Esta tal como o mix de lojas deve ser ajustada à zona de atração. Um centro mal dimensionado pode levar tanto a perdas de oportunidade como a centros que se podem tornar fantasmas se forem sobredimensionados.

Num nível consequente surgem os fatores críticos não espaciais, como o design do centro o layout e a gestão que o mesmo possui.

Este dois primeiros estão intimamente ligados, pois tanto um como o outro vão influenciar fortemente o ambiente que o centro tem e por consequência impactar de alguma forma a experiência dos visitantes ao centro. Uma indústria em que cada vez mais se depara com os visitantes a procurarem espaços para lazer e entretenimento, o design e o layout ganham um relevo importante na tomada de decisão do consumidor.

Nesta categoria de não fatores não espaciais, engloba-se também a gestão do próprio centro. Dentro da gestão estão inseridos a operação, dividida pelas áreas de segurança, limpeza e manutenção, e o marketing que dentro de muitas matérias pode-se destacar as atividades promocionais, o número de campanhas, a comunicação e relações públicas.

Na área da operação, esta terá igualmente impacto na experiência. Situação como elevadores avariados, casas de banho sujas ou um sentimento de insegurança é algo a evitar por parte dos gestores sob pena de terem a sua performance afetada negativamente. Todas estas variáveis têm que ser asseguradas em regime de continuidade, pois apesar de o cliente não dar importância às mesmas quando estas funcionam, uma ocorrência em que se verifique o contrário tem um efeito negativo que pode resultar num cliente que diminui a sua frequência ou até que deixe de frequentar o centro. Os custos para convencer um cliente perdido são muito elevados.

No campo do Marketing será importante ter-se uma linha de comunicação adequada, seja ela a nível gráfico ou a nível de a mensagem ser adequada ao posicionamento que advém de um forte conhecimento da zona de atracção. As atividades promocionais podem ser também um fator de relevo para determinados centros, na perspectiva de estarmos perante um centro onde o seu principal motivo de visita ser o preço que o seu mix de lojas tem. Ainda importante de referir é a área de relações públicas. Sendo os centros comerciais, locais de grandes aglomerados de pessoas, estes também são mais propícios a crises se instalarem ou por outro lado uma fonte para os média alimentarem as suas redações. Aqui o papel de monitoramento e controlo das crises é crucial para a reputação do centro.

Questão 4: Sustentando-se nas teorias existentes, com maior incidência na de Aaker e Joachimsthaler, sobre arquitetura de marcas, identifique e efectue a comparação entre as três diferentes arquiteturas mencionadas ao identificar as suas vantagens e desvantagens.

As diferentes arquiteturas de marcas presentes nas três empresas seleccionadas, segundo os especialistas David Aaker e Joachimsthaler são:

Sonae Sierra – Casa de marcas do tipo endosso sombra (*House of Brand s- shadow endorser*)

Multi Mall – Casa com marca com diferentes identidades (*Branded House – different identity*)

Westfield - Casa com marca com a mesma identidade (*Branded House – same identity*)

Com base no enunciado do caso, podemos aferir que os pontos fortes e fracos de cada uma prendem-se com os seguintes fatores:

Sonae Sierra

Pontos fortes:

- Flexibilidade de acordo com a estratégia da empresa,
- Minimização do efeito contaminação na ótica do consumidor,
- Diferenciação de produto.
- Afinidade com o público-alvo
- Crise no acionista não impacta negativamente a marca/Produto

Pontos fracos:

- Esforço financeiro do ponto de vista de investimento em comunicação no lançamento de um novo produto/marca
- Incapacidade de ter economias de escala em investimentos em marketing.

- Difícil alinhamento e gestão das várias marcas perante uma dinâmica de entrada e saída do portfólio.

Multi Mall

Pontos fortes:

- Mais fácil reconhecimento da marca por parte do consumidor consoante a dimensão do portfólio,
- Capacidade de economias de escala

Pontos fracos:

- Risco de contaminação em situações de crise (danos na marca) pelos vários centros pertencentes à marca,
- Na eventualidade de venda do centro, poderão existir terceiros a gerir a marca. Neste cenário, uma alteração de posicionamento de marca, adulterações no próprio grafismo.

Westfield

Pontos fortes:

- Gestão mais eficiente da marca (Otimização nos orçamentos da marca, tempo e recursos),
- Sinergias de processo,
- Níveis de notoriedade elevados.

Pontos fracos:

- Em caso de dispersão de poder de tomada de decisão pode impactar negativamente a marca,
- Efeito de contaminação em situação de crise,
- Condiciona a marca em qualquer alteração na estratégia de vendas de ativos,
- Influência negativa no caso de haver uma crise no acionista (Westfield corp).

Questão 5: Reflicta sobre quais foram os fatores determinantes para a Sonae Sierra estabelecer o seu tipo de arquitetura de marcas.

Os fatores determinantes para a Sonae Sierra estabelecer a sua arquitetura de marca estão intrinsecamente ligados à sua estratégia.

Sabendo à partida que se trata de uma indústria que necessita de capital intensivo e de que o financiamento é chave para a realização de projetos, através do enunciado é dado a conhecer que a empresa tem no seu foco ser reconhecida como uma especialista na indústria de imobiliário de retalho numa perspetiva 360°.

Por consequência das características da indústria, a empresa para conseguir de uma forma consistente e sustentável executar a sua atividade, deverá forçosamente ao longo do seu percurso realizar mais-valias com a venda de ativos do seu portfólio.

Ao optar por uma arquitetura de marcas do tipo casa com marcas, a Sonae Sierra tem no seu portfólio um número de marcas equivalente ao número de centros comerciais. Desta forma permite à empresa em momentos de venda dos diversos ativos, impedir que uma outra entidade fique a gerir uma marca que poderia estar englobada numa arquitetura do tipo Monomarca. Um exemplo que ilustra esta situação é o caso concreto da Multi Mall com a sua arquitetura do tipo casa com marca com diferentes tipos de identidade. A empresa ao optar por uma estratégia de venda, poderá ver a sua marca ser gerida por terceiros e com outro tipo de estratégia para a marca, posicionamento diferente e linhas de comunicação distinta da sua. O que no curto-prazo, caso se tratem de 2 centros da mesma área de atracção, poderia confundir o consumidor final na proposta de valor apresentada.

Um fator igualmente determinante para a escolha do tipo de arquitetura de marcas da Sonae Sierra prende-se com a flexibilidade que a mesma aporta à estratégia da empresa. Qualquer alteração que a empresa venha a implementar no que refere à sua estratégia, esta não será afetada pelo seu tipo de arquitetura.

Questão 6: Tendo por base a arquitetura de marca selecionada pela Sonae Sierra elabore uma análise dessa escolha e o impacto sobre uma perspetiva B2C e B2B.

De forma a responder à pergunta, a tabela em baixo caracteriza os aspetos positivos e negativos do tipo de arquitetura de marcas selecionada, sob o ponto de vista negócio-consumidor (B2C), negócio-negócio (B2B).

Entenda-se negócio-negócio (B2B) como o lojista que arrenda um espaço no centro comercial.

	B2C		B2B	
	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Casa com marcas – endosso sombra <i>Continuação...</i> House of Brands-shadow endorser) Sonae Sierra	- Proposta de valor através da comunicação alinhada com o público-alvo. -Afinidade com a área de atracção (Cultura, hábitos locais, criação de relação emocional)	- O consumidor é indiferente à empresa gestora ou proprietária, logo não otimizará o facto de ser uma entidade de prestígio como a Sonae Sierra. Considerando apenas o mercado Português. Em projetos transversais, várias marcas têm de figurar (Cheques-prenda, Promofans, etc)	- No caso de uma eventual crise num dos centros, o lojista terá menos propensão para se alarmar do que se fosse num portfólio de uma empresa monomarca. -Consegue facilitar/alavancar a sua comunicação através da sua localização. (ex: oferta especial no Colombo)	- Minimiza a alavancagem da marca num momento de lançamento em Portugal. - Não consegue perceber se o Centro Comercial não é da Sonae Sierra.

Questão 7: Se tivesse que efetuar uma recomendação à Sonae Sierra relativamente à sua arquitetura de marcas, qual seria?

Tendo presente a estratégia atual da empresa, a sugestão seria claramente para que o tipo de arquitetura de marca se mantivesse, visto ser a que mais se adequa à mesma. Uma recomendação que passasse pela alteração da arquitetura, partindo do pressuposto que a estratégia não se alteraria, poderia ser prejudicial para a empresa, pelos seguintes motivos:

Tal como mencionado na questão 5 do enunciado, as condicionantes de mercado como a necessidade de capital intensivo para o desenvolvimento de novos projetos obriga a empresa a recorrer à venda de centros do seu portfólio, ainda que por vezes apenas uma percentagem deles, de forma a realizar mais-valias. Desta forma a empresa continua a poder executar de uma forma sustentável a sua atividade central onde se diferencia, que é o desenvolvimento de projetos. Caso se verifica-se uma situação, em que se implementa-se uma arquitetura do tipo mono marca, a empresa poderia ver o seu valor dos seus ativos influenciados pois outros proprietários estariam a gerir também a marca em questão. Aí a sua capacidade de financiamento para outros projetos poderia ser afetada, como se de uma externalidade se trata-se.

Explorando um outro cenário seria se a empresa diversifica-se o seu tipo de estratégia. Aqui o seu tipo de arquitetura de marca poderia ser reavaliado.

Segundo o enunciado estamos perante um cenário em que a empresa cada vez mais se internacionaliza através da prestação de serviços para terceiros, com o intuito de tornar estas experiências como a porta de entrada numa determinada geografia. Perante esta situação as entradas em novos mercados podem-se desenrolar em potenciais investimentos em novos desenvolvimentos de centros comerciais.

Neste caso e de forma a aproveitar todas as vantagens que traz uma arquitetura do tipo monomarca ou casa de marca, a Sonae Sierra poderia criar um portfólio específico a esse mercado para otimizar os custos com o Marketing e própria estrutura local.

3.8. Slides de resolução



SONAE SIERRA

1- Indústria dos centros comerciais

PROPRIETÁRIOS

- Pode ter mais que um papel na cadeia de valor (Proprietário = Desenvolvedor = Gestor da Propriedade
- Proveniência de vários tipos de sectores (banca de investimento, fundos privados, particulares, empresas)
- Participações nos activos com várias posições (maioritárias, totalitárias, minoritárias, igual percentagem)

DESENVOLVEDORES

- Área de intervenção: arquitectura, planeamento, execução da obra,
- Fase de desenvolvimento requer capital intenso para realização de projectos
- Fase onde a comercialização do projecto é mais intensiva.

GESTORES DA PROPRIEDADE

- Objectivos podem ser gerir, rentabilizar e valorizar o activo
- Operação e gestão de activo englobam diversas áreas: manutenção, segurança, limpeza, gestão de resíduos, marketing, etc
- Rentabilização equivale ao aluguer das lojas ou espaço de mall

SONAE SIERRA

2- Mercados Sonae Sierra na Europa – 1/2

 Alemanha	 Itália	 Espanha
<ul style="list-style-type: none"> - Total ABL = 16.1 mil milhões de m2 - Vendas Retailho = 433,8 bilhões de € - Altamente concorrencial - Mercado com boa performance durante crise - Dos 651 centros comerciais da Alemanha, 196 pertencem à ECE - Retailistas internacionais apostam na Alemanha como primeiro mercado para efectuar as suas expansões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior número de centros comerciais (906 no total) - 632 centros comerciais são de pequena dimensão. - Mercado bastante fragmentado em número de players e com assimetrias de situação da indústria ao longo do território - Galerias Auchan detêm 46 centros e 44 galerias ancoradas pelo hipermercado - Primeiro Westfield fora de um país anglo-saxónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - País com maior número de centros comerciais de dimensão muito grande (17 CC > 80.000 m2). - Apesar de ser um mercado fragmentado, existem 4 ou 5 players com grande presença. - A francesa Klappierie está em Espanha há 20 anos e detém 16 centros. - Uniball Rodimco aposta numa estratégia de ter os seus centros em cidades de Top 3

SONAE SIERRA

2- Mercados Sonae Sierra na Europa – 2/2

 Portugal	 Roménia	 Grécia
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado com maior número de ABL por 100 habitantes, 35m2 no mercado europeu. - Sector relevante na economia portuguesa, dada a empregabilidade que agrega. - Sonae Sierra com clara liderança de mercado - Concorrentes: Multi Mall, Chamartin 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado igualmente impactado pela crise - Centros com boa localização impediram o seu encerramento. - Tal como Portugal, trata-se de um mercado de 2ª linha para os principais investidores. - Concorrência com relevância: Bet Rom Real Estate, AFI 	<ul style="list-style-type: none"> - País onde a indústria se apresenta menos desenvolvida - Poucos centros comerciais. - Estagnação da evolução da indústria face à crise financeira. - Concorrência muito baixa. - Principais players: Lamda e REDS development

SONAE SIERRA

3- Factores críticos de sucesso

FACTORES ESPACIAIS	FACTORES NÃO ESPACIAIS
LOCALIZAÇÃO	DESIGN
MIX DE LOJAS	LAYOUT
DIMENSÃO	GESTÃO

SONAE SIERRA

4- Vantagens e desvantagens do tipo de arquitecturas de marcas

CASA DE MARCAS	CASA COM MARCA <i>Com diferentes identidades</i>	CASA COM MARCA <i>Com a mesma identidade</i>
 Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade em torno da estratégia da empresa. - Minimização do efeito contaminação na óptica do consumidor. - Diferenciação de produto. Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> - Esforço financeiro do ponto de vista de investimento em comunicação. - Dificil alinhamento de um portfólio que esteja em permanente mutação. 	 Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> - Mais fácil reconhecimento da marca por parte do consumidor consoante a dimensão do portfólio. Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> - Risco de contaminação pelos vários centros pertencentes à marca. - Na eventualidade de venda do centro, existiram terceiros a gerir a marca. 	 Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> - Gestão mais eficiente da marca. - Optimização nos orçamentos da marca, tempo e recursos. - Sinergias de processo. - Níveis de notoriedade elevados. Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> - Dispersão de poder de tomada de decisão pode impactar a marca. - Efeito de contaminação. - Inflexibilidade na alteração da estratégia da empresa. - Influência negativa no caso de haver uma crise no acionista (Westfield corp).

© Duane, Inc. 2014

SONAE SIERRA

5-A arquitectura de marcas da Sonae Sierra

Factores determinantes

- Indústria que necessita de capital intensivo.
- Financiamento é chave para a realização de projectos.
- Para conseguir de uma forma sustentável executar a sua actividade, deverá forçosamente ao longo do seu percurso realizar mais-valias com a venda de activos do seu portfólio.
- Arquitectura de marcas flexível.

→ **Estratégia** → **Arquitectura de marcas**
 Casa com marcas

© Duane, Inc. 2014

SONAE SIERRA

6- Análise do ponto de vista B2B e B2C

Casa com marcas (endosso sombra)
House of Brands (Shadow endosso)

	B2C	B2B
Positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Marca por norma desenvolvida de acordo por cultura e hábitos locais. - Linha de comunicação das marcas para a proposta de valor mais direccionada às características do consumidor final. 	<ul style="list-style-type: none"> - No caso de uma eventual crise num dos centros, o lojista terá menos propensão para se alarmar do que se fosse num portfólio de uma empresa monomarca.
Negativo	<ul style="list-style-type: none"> - O facto de não ser massificado através do efeito escala, como uma monomarca, faz com que para o consumidor seja indiferente quem seja a empresa gestora ou proprietária do centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiza a alavancagem da marca num momento de lançamento em Portugal. - Não consegue perceberar seu Centro Comercial não é da Sonae Sierra.

© Duane, Inc. 2014

SONAE SIERRA

7- Recomendação

CENÁRIO 1	Condicionantes da indústria	+	Manutenção da Estratégia	=	Manutenção da Arquitectura de marcas
CENÁRIO 2	Diversificação na Estratégia	+	Presença em novos mercados	=	Oportunidade de exploração de uma nova arquitectura de marcas que traga sinergias de custos e vantagens competitivas no campo da comunicação

© Duane, Inc. 2014

4. Ilações do caso para a gestão

Partindo da realidade observada, sustentada pelo enunciado do caso, a análise da indústria em causa partiu, desde logo, da divisão entre três grandes áreas – as empresas desenvolvedoras, as empresas gestoras e os proprietários dos centros comerciais.

Com base nessa observação podemos aferir que, por um lado, os dois primeiros acima mencionados, têm como objetivo captar valor através das margens que retiram na execução da sua atividade e que, por outro, os proprietários procuram extrair o máximo de rentabilidade dos investimentos realizados.

O caso dá-nos a entender que os diferentes *players* de mercado não se limitam a ter um papel exclusivo nas diferentes áreas existentes, mas que acabam por também atuar transversalmente, como é o caso da Sonae Sierra, que tem atividade simultânea em todas as vertentes.

O presente trabalho procura igualmente contribuir para a compreensão, embora de uma forma mais ligeira, das principais características da indústria dos centros comerciais, entre as quais se podem identificar os fatores críticos de sucesso, assim como descrever o panorama atual de algumas geografias europeias onde a Sonae Sierra se insere.

Sendo uma empresa com uma abordagem de negócio transversal, a Sonae Sierra espelha uma necessidade de financiamento no pré-desenvolvimento de qualquer projeto, ao tratar-se de uma indústria de capital intensivo.

Como tal, dentro de um panorama de crise económico-financeiro em que a banca por vezes revela não ser a melhor solução, verifica-se que a empresa optou, neste caso concreto, por uma estratégia de reciclagem de capital. Conclui-se assim que, para dar continuidade à sua atividade de uma forma sustentável e lucrativa, a empresa vai optando pela venda de parte do seu portfólio, com base em critérios rigorosamente definidos.

Igualmente relevante neste caso mostra ser o processo de identificação dos fatores críticos de sucesso, determinantes para qualquer departamento de Marketing e em qualquer negócio. No caso específico da indústria e da Sonae Sierra em concreto, observa-se que estes fatores assumem maior relevância na fase de decisão sobre a arquitetura da marca, ao lado de outros critérios igualmente determinantes, bem como em fases posteriores, dado a sua influência no dia-a-dia da gestão das várias marcas/produtos.

É com base em todo este enquadramento da indústria e do negócio da empresa que se torna possível analisar e resolver o caso, tendo este como foco a análise ao racional que sustenta uma decisão tão importante como a seleção da arquitetura de marcas para a empresa. Em paralelo, o caso assenta de igual forma na procura de uma interligação entre as diferentes teorias e os modelos concebidos sobre a temática de arquiteturas de marcas, observando a realidade da Sonae Sierra e comparando com a realidade de outros *players*.

5. Bibliografia

Aaker, D.A. & Joachimstahler, E. 2000b). The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42, pp. 8-23.

Anselmsson, J. 2006. Sources of Customer satisfaction with shopping malls: A comparative study of different customers segments. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16:1, pp. 115-138.

Bearden, W.O. 1977. Determinant attributes of store patronage: downtown versus outlying shopping centers. *Journal of Retailing*, 53(2), p.15.

Bellenger, D.N., Robertson, D. H & Greenberg, B. A. 1977. Shopping center patronage motives. *Journal of Retailing*, 53(2), pp. 29-38.

Betancourt, R. & Gautschi. 1988. The Economics of Retail Firms. *Managerial and Decision Economics*, 9:2, 133-55.

Broberg, B. 2002. New Owner Gives Mall New Name, Growth Strategy. *Puget Sound Business Journal*, 21/6, de <http://www.bizjournals.com/seattle/stories/2002/06/24/focus7.html>.

Brown, M.G. 1999. Design and Value: Spatial Form and the Economic Failure of a Mall. *Journal of Real Estate Research*, 17:1/2, 189-226.

Brown, S. 1989. Retail Location Theory: The Legacy of Harold Hotelling. *Journal of Retailing*, 1989, 65:4, 450-70.

Carlotti, S., Coe, S. & Perrey, M.E. 2004. Making brand portfolios work. *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 1-7.

Caylor, P. 1999- Branding: what's in Name!. *National Real Estate Investor*, 41(6): 72-74.

Chailan, C. 2009. Brand architecture and brands portfolio: a clarification. *EuroMed Journal of Business*, No. 2, pp. 173-184

Chailan, C. & Calderon-Moncloa, L.P. 2006. Brand portofolio: a new marketing competencyfor diminishing strategic risks”, in Suder, G. (Ed.), *Corporate Strategies under International Terrorism and Adversity*, E. Elgar Pub., London.

Charmesson, H. 1988. *The Name is the Game*. NY: Dow Jones- Irwin

Crask, M. 1979. A simulation Model of Patronage Behaviour within Shopping Centers. *Decision Sciences*, 10:1, 1-15.

Dabholkar, P. A., Shepherd, C.D. & Thorpe, D. I. 2000. A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76(2), pp 139-173.

Damian, D.S, Curto, J.D % Pinto, J.C. 2011. The impact of anchor stores on the performance of shopping centres: the case of Sonae Sierra. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 39, No. 6, pp.456-475.

De Chernatony, L. 2001. A model for strategically building brands. *Henry Stewart publications 1350 23 IX Brand Management* Vol 9, No 1, pp 32-44.

DelVecchio, D. 2000. Moving beyond fit: the role of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand reliability. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9 No. 7, pp. 457-71.

Duboff, R. 2001. True Brand Strategy Does Much More Than Name. *Marketing News*, May 21: 1.

Eppli, M. & Benjamin, J.D. 1994. The evolution of shopping centre research: a review and analysis. *Journal of Real Estate Research*, Vol.9, pp. 5-32.

Eppli, M. & Shiling, J.D. 1995a. Large-Scale Shopping Center Development Opportunities. *Land Economics*, 71:1, 35-41.

Finn, A. & Louviere, J. J. 1996. Shopping center image, consideration, and choice: anchor store contribution,. *Journal of Business Research*, 35(3), pp. 241-251.

Frasquet, M., Molla, A & Gil, I. 2001. Shopping centre selection modelling: a segmentation approach. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(1), pp. 23-38.

Gambill, M. G. 2000. Shopping Center Branding: Does it Make Sense?. *Real State Issues*, 25 (1):13-15.

Gardner, J. 1999. Beware the Brand Semantic. *Marketing News*, Vol.33, issue18, p.15.

Gatzlaff, D.H, Siermans G.S & Diskin, B.A. 1994. The effect of anchor tenant loss on Shopping center Rents. *Journal of Real Estate Research*, 9:1, 99-110.

Gautschi, D.A. 1981. Specification of Patronage Models for Retail Center Choice. *Journal of Marketing Research*, 18:2, 162-74.

Haque, A. & Rahman, S. 2009. Exploring Customers' Shopping Experience through Shopping Center Branding in Malaysia. *Journal of Management Research*, Vol.9, No.3, pp 167-181.

Huff, D.L. 1963. A probabilistic analysis of Shopping Center Trade Areas, *Land Economics*, 39:1, 81-90.

Kapferer, J.N. 1991. *Les Marques, Capital de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.

Keller, K.L. 1998. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Konishi, H. & Sandfort, M.T. 2003. Anchor stores. *Journal of Urban Economics*, 53, pp.413-35.

Laforêt, S. & Saunders, J. 1994. Managing brand portfolios: how the leaders do it. *Journal of Advertising Research*, Vol. 34 No. 5, pp. 64-77.

Mejia, L.C. & Benjamin, J.D. 2002. What do we know about the determinants of Shopping Center Sales? Spatial vs.non-spatial factors. *Journal of Real Estate Literature*; 2002; 10 ,1;pp..3.

Nevin, J. &Houston, M. 1980. Image as component of attraction to intraurban Shopping areas. *Journal of Retailing* , Vol.56, issue 1, pp. 77-93.

Olins, W. 1989. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thamesand Hudson, London.

Oppewal, H. & Timmermans, H. 1999. Modeling Consumer Perception of Public Space in Shopping Centers. *Environment and Behaviour*, 31:1, 45-65.

Ownbey, K.L, Davis, K. & Sundel, H.H. 1994. The Effect of Location Variables on the Gross Rents of Neighborhood Shopping Centers. *Journal of Real Estate Research*, 9:1, 111-23.

Petromilli, M.; Morrison, D. & Million M. 2002. Building brand portfolio value, Strategy and Leadsip; 3, 5; pp. 22.

Randall, T., Ulrich, K. & Reibstein, D. 1998. Brand Equity and Vertical Product Line Extent. *Marketing Science*, 17(4): 356-379.

Riezebos, R. 2003. *Brand Management, a Theoretical and Practical Approach*, Prentice-Hall, Harlow.

Robertson, A. 2013. Mall Branding for success: The importance of branding for retail destinations. *Retail property insights*, Vol.20, no.2.

Severin, V., Louviere, J.J & Finn, A. 2001. The stability of retail shopping choices over time and across countries, *Journal of Retailing*, 77(2), pp. 185-202.

Strebinger, A. 2004. Strategic brand concept and brand architecture strategy – a proposed model. *Advances in Consumer Research*, Vol. 31, pp. 656-61.

Talmadge, C. 1999. Centers Strive to Build Brand Identity, Shopping Centers Today, May 1, from <http://www.icsc.org/org/srch/sct/current/sct9905/25.htm>

Westbrook, R. A. 1981. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57(3), pp.68-86.