

SHOPPING

CENTROS COMERCIAIS EM REVISTA

1
0
2



VI CONGRESSO
CENTROS COMERCIAIS - 2019
O MUNDO EM MUDANÇA



VI CONGRESSO APCC

O essencial do que se passou
no evento que reuniu o sector



GESTÃO TAYLOR-MADE EM CENTROS COMERCIAIS

O NOSSO FOCO É CUMPRIR EXPECTATIVAS.

O modelo de gestão da Widerproperty assenta num property management responsável e na experiência de uma equipa com resultados demonstrados.



António Sampaio de Mattos
Presidente

editorial



o evento suscitou uma consciência de união e partilha, que há muito não sentia, entre os cerca de 300 participantes que durante dois dias reflectiram sobre o tema “O Mundo em Mudança”

VI CONGRESSO APCC

Há momentos em que a realidade ultrapassa a expectativa.

Um desses momentos ocorreu no final do mês de Maio, com a realização do VI CONGRESSO da APCC.

Julgo todos concordarem que o evento suscitou uma consciência de união e partilha, que há muito não sentia, entre os cerca de 300 participantes que durante dois dias reflectiram sobre o tema “O Mundo em Mudança”.

Essa percepção manifestou-se amplamente nas diversas análises produzidas e nos debates ocorridos originando uma chave de confiança no futuro.

Mantenho a convicção de que a nossa indústria é um case-study no que respeita à capacidade de adaptação e resiliência, que bem caracteriza os nossos operadores.

Estou certo que o rigor, as boas práticas de gestão e um permanente espírito inovador, fornecem respostas cabais, apropriadas e em tempo útil, às mais imperceptíveis, ou mais evidentes, variações sociológicas, tecnológicas e económicas.

Do debate aberto e frutuoso perspectivaram-se os cenários prováveis que se nos irão deparar no curto e médio prazo.

Não tenhamos receio da mudança, pois sempre a encarámos como uma oportunidade de crescimento. Temos boas razões para acreditar que não será diferente o modo como enfrentaremos os desafios.

Como alguém afirmou, com muita propriedade no decorrer deste VI CONGRESSO, “[...] não devemos ter a pretensão de adivinhar o futuro, mas sim a capacidade de o ler, pois ele já começou ontem”.

Boas Férias!



10

**CONGRESSO
O QUE PENSAM
OS LÍDERES?**

O painel moderado por António Sampaio de Mattos, Presidente da APCC, juntou os mais altos responsáveis pelo sector em Portugal. Numa das sessões mais esperadas, as companhias líderes fizeram-se ouvir pela voz dos seus principais interlocutores, sendo visível que o optimismo se mantém intacto no que diz respeito às operações que vêm gerindo.



14

**CONGRESSO
PERSPECTIVA
GLOBAL**

O painel abordou questões mais operacionais e apontou soluções e princípios que devem ser alvo de implementação num futuro próximo.



20

**CONGRESSO
FOOD
INNOVATION**

A terceira sessão do VI CONGRESSO APCC foi dedicada ao tema "Food Innovation", o qual está intimamente ligado à capacidade de retenção de pessoas nos espaços comerciais e à própria capacidade de inovação e reinvenção do sector.



26

**OPINIÃO
O QUE É AUGMENTED
ANALYTICS?**

"Augmented Analytics" apresenta-se como o novo "hype" tecnológico na automatização da recolha, tratamento e disponibilização de dados. O grande objetivo é a otimização do processo de tomada de decisão na era do Big Data e IoT. Será esta a solução para os desafios atuais relacionados com os dados? Estaremos perto de uma gestão automatizada e autónoma das organizações?



Foto de capa: VI CONGRESSO

Propriedade



Associação Portuguesa de Centros Comerciais

Av. Eng.º Duarte Pacheco
Amoreiras Torre 2 - Piso 9 - Sala 2
1070-102 Lisboa - Portugal
Tel.: 21 319 31 88 - Fax: 21 354 34 01
E-mail: geral@apcc.pt
APCC NIPC: 501543821

Director

António Sampaio de Mattos

Director-Adjunto

Pedro Teixeira



Centros Comerciais em Revista
Trimestral • Ano XXVIII - 2019 • Edição 102

Produção, Edição e Redacção



Mediapearl - Comunic. e Serv., Lda.

Centro Empresarial Tejo
Rua de Xabregas, 2 - Piso 2,
sala 2.06/2.07
1900-440 Lisboa
Tel.: 21 868 02 77 | 21 403 76 56
Sede:
Av. Eng. Duarte Pacheco, 248 - 4º Dto.
2870-216 Montijo

Publicidade

Lurdes Dias - Tel: 21 403 76 56
ldias@mediaparl.pt

Elisabete Pais de Sousa -
Tel: 21 403 76 56

epaisdesousa@mediaparl.pt
Helena Barquina - Tel: 21 868 02 77
helena.barquina@mediaparl.pt

Estudo Gráfico
Mediaparl

Impressão

RBM-artes gráficas, Lda.
Alto da Bela Vista nº 68 - pav. 8 r/c
2735-336 Cacém

Tiragem: 15 000 exemplares

Distribuição Gratuita

Depósito Legal n.º 54-808/92

Registo na Entidade Reguladora para a
Comunicação Social - ERC n.º 117131

Estatuto Editorial

A Revista "SHOPPING - Centros Comerciais em Revista", é uma publicação Associativa, propriedade da Associação Portuguesa de Centros Comerciais - APCC, de divulgação de informação e de opinião sobre a indústria dos Centros Comerciais aos níveis nacional e internacional, que tem por objectivos a promoção e dignificação destes empreendimentos de comércio integrado designados de "Centros Comerciais", bem como das entidades suas Proprietárias, Promotoras e Gestoras. A Revista "SHOPPING - Centros Comerciais em Revista" presta, para além da informação institucional relativa às actividades Associativas, informação sobre a actividade empresarial e operacional dos próprios Centros Comerciais em todas as suas

vertentes, desde a promoção imobiliária, passando pela gestão de marketing e comercial, pela a gestão técnica de edifícios, segurança humana e electrónica, fiscalidade, arquitectura e projecto. Por outro lado, a publicação assume-se ainda como o meio de divulgação privilegiado, de informações relevantes provenientes dos Associados, dirigidas ao mercado em geral. A Revista "SHOPPING - Centros Comerciais em Revista", é impressa em papel e encontra-se disponível em formato digital, visando a divulgação, no estrito cumprimento dos Estatutos e do Regulamento Interno da APCC, dos conteúdos de cariz informativo e técnico deste sector de actividade económica e empresarial. A Revista "SHOPPING - Centros Comerciais em Revista", é dirigida a todos os profissionais do sector, a prestadores de serviços e consultores, academias e entidades públicas e privadas, e aos consumidores em geral. Nota de Redacção: A redacção da "SHOPPING - Centros Comerciais em Revista" segue as regras da anterior ortografia do Português Europeu.



Certificado PEFC

Este produto tem origem em florestas com gestão florestal sustentável e fontes controladas

www.pefc.org
PEFC 13-31-011



DESIGN SUSTENTÁVEL RESPONSÁVEL

A DELABIE, especialista em **torneiras e equipamentos sanitários para Locais Públicos**, é guiada por uma lógica de economia de água e de energia criando gamas de produtos design, eficientes e responsáveis.

DELABIE



VI CONGRESSO APCC O Mundo em Mudança

O tema “O Mundo em Mudança”, sob o qual se realizou o VI CONGRESSO - Centros Comerciais - 2019, espelha bem os desafios que se colocam ao sector. Com o intuito de debater os paradigmas, actuais e futuros, a APCC juntou em 28 e 29 de Maio, os principais operadores do mercado português e alguns dos mais reputados especialistas internacionais em Marketing, Retail Innovation, Futurismo, Food Innovation, arquitectura e layout, urbanismo, operação e serviços.

Após nota introdutória por parte de António Sampaio de Mattos, Presidente da Associação Portuguesa de Centros Comerciais (ver caixa sobre 35 anos APCC), o Congresso prosseguiu com a intervenção de João Torres, Secretário de Estado da Defesa do Consumidor. O responsável político garantiu que, por parte

das entidades oficiais, o sector dos Centros Comerciais é visto como «uma indústria da maior relevância, que alterou a vida dos portugueses e trouxe às cidades edifícios inovadores ao nível arquitectónico e tecnológico, tendo desempenhado um papel central no desenvolvimento e crescimento do País».

Mostrando-se «disponível para discutir os desafios do sector e alinhar as melhores estratégias para alavancar a Economia», João Torres sublinhou que se colocam, no presente, grandes desafios para esta indústria, considerando as novas exigências do consumidor e o cenário de omnicidade, contexto que «convoca para uma reflexão este sector que faz parte do ideário colectivo e que constitui uma realidade do passado, presente e futuro, fundamental para geração de riqueza e parceiro decisivo para o desenvolvimento económico».

Carlos Moedas, Ex-Comissário Europeu da Investigação, Ciência e Inovação, recorreu à tecnologia de vídeo-conferência para a sua intervenção por impossibilidade em estar fisicamente presente. A mensagem foi clara: «A Inovação é um dos principais motores da mudança, do crescimento e da criação de emprego».



Eng.º João Torres - Secretário de Estado da Defesa do Consumidor



Nesse âmbito, Carlos Moedas pormenorizou as diferentes tipologias de Inovação. Na sua opinião os centros comerciais inserem-se naquela que assume contornos disruptivos, onde se criam novos mercados e produtos. Para o Ex-Comissário, os Centros Comerciais, são «um exemplo de criação de novo conceito de vida, novos modelos de empregabilidade, inovação arquitetónica e inovação tecnológica».

Segundo Carlos Moedas, e considerando os novos cenários que se colocam às sociedades cada vez mais conectadas e virtuais, «o sector dos Centros Comerciais terá de ligar o passado ao futuro através do digital». Contudo, sublinhou, «o físico existirá sempre, pois

não conseguimos digitalizar a experiência e a emoção». Estas são palavras relevantes para o sector de centros comerciais, na medida em que o “casamento” entre físico e digital constitui não só o principal foco dos operadores mas, acima de tudo, o ponto estratégico que está a ser pensado e integrado nas diferentes organizações e operações desta indústria.

O VI CONGRESSO foi composto por dois dias de trabalho (que poderá consultar em mais detalhe nas próximas páginas) e um terceiro dia de visitas técnicas a vários centros comerciais, durante o qual os participantes, em particular os internacionais, puderam tomar contacto com a realidade portuguesa, reconhe-

cida pela capacidade de inovação e vanguardismo a nível europeu e mundial. O tour incluiu a visita a quatro activos da região de Lisboa, concretamente o Amoreiras Shopping Center; Centro Colombo; Almada Fórum e Freeport Lisboa Fashion Outlet (ver pgs. 32 e 33).■



APCC celebrou 35 anos

A Associação Portuguesa de Centros Comerciais celebra este ano, 2019, os seus 35 anos de actividade. O sector representa 5% do PIB nacional e uma facturação anual de 10 mil milhões de euros, razões suficientes para que António Sampaio de Mattos, Presidente da APCC, tenha destacado, em nota de abertura do Congresso, «a indiscutível importância social e económica do Centro Comercial».

O responsável salientou a oportunidade desta realização, num contexto de «infinitas variáveis onde a única constante é a mudança», justificando assim a frase-chave que orientou os trabalhos e definiu os objectivos propostos pela APCC para o Congresso: «Reunir as principais personalidades, operadores e alguns dos mais reputados oradores internacionais, criando um fórum de reflexão que permita compreender melhor as realidades e os desafios de futuro e voltar às empresas com mais energia para enfrentar este Mundo em Mudança», resumiu António Sampaio de Mattos, na abertura do evento nacional.

O que pensam os líderes?



Da esq. p/a dir.: **Moderador:** António Sampaio de Mattos – Presidente APCC / Fernando Muñoz de Oliveira – Administrador Executivo - Muncidcenter / Fernando Guedes de Oliveira – CEO - Sonae Sierra / Francisco Cavaleiro de Ferreira – Managing Director - Portugal e Espanha - MULTI / Luís Pires – Head of Territory Iberia - Klépierre / Mário Costa – Director-Geral - Ceetrus Portugal

O painel moderado por António Sampaio de Mattos, Presidente da APCC, juntou os mais altos responsáveis pelo sector em Portugal. Numa das sessões mais esperadas, as companhias líderes fizeram-se ouvir pela voz dos seus principais interlocutores, sendo visível que o optimismo se mantém intacto no que diz respeito às operações que gerem.



Sampaio de Mattos, Presidente da APCC

Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra, foi o primeiro dos intervenientes a usar a palavra, definindo desde logo o cenário com que se depara a indústria dos centros

comerciais: «Em relação aos fundos de investimento, temos consciência de que existe um sentimento cauteloso perante o retalho, essencialmente alimentado pela realidade norte americana e do Reino Unido». O responsável aproveitou para des-

dramatizar toda a conversa à volta da Amazon e da Robótica, deixando uma palavra de incentivo: «Há cenários que já estamos a controlar, nomeadamente a mudança de hábitos do consumidor».



Fernando Muñoz de Oliveira



Fernando Guedes de Oliveira



Francisco Cavaleiro Ferreira



Luis Pires



Mario Costa

Por parte da Multi, detida actualmente por um dos grandes fundos mundiais, Francisco Cavaleiro de Ferreira, Director-Geral da companhia para Portugal e Espanha, reconheceu que, em função do perfil accionista, o grupo que lidera constituiu um dos exemplos de aquisição em fase de crise para venda com lucro relativamente rápida, tendo transaccionado recentemente alguns activos em Portugal. «A realidade é que o dinheiro não está em Portugal», frisou. Uma noção partilhada por Fernando Muñoz de Oliveira, Director-Geral da Mundicenter que acrescentou «a Economia foi descapitalizada e neste momento não há capital nacional capaz de investir. Estamos num cenário de forte endividamento do país e das empresas. É verdade que os juros estão baixos, mas o contexto de análise na Banca é agora mais cauteloso e há, paralelamente, um maior controlo por parte do Banco Central Europeu», sublinhou.

Luís Pires, Director-Geral na Klepierre para o mercado ibérico, sublinhou a necessidade de «reconhecer que o cenário mudou». Na sua visão, «temos de saber aproveitar o contexto macroeconómico favorável para transformar a nossa indústria. O que está a morrer é o mau retalho», contextualizou.

Uma ideia com que Mário Costa, Director-Geral em Portugal da Ceetrus, concorda pois este foi um dos grupos que decidiu investir e adquirir activos numa lógica de os juntar à operação.

«Acreditamos que existe potencial para criar valor».

Um Mundo de oportunidades

Perante o desafio de projectarem como estará o sector dentro de cinco e dentro de 20 anos, o Director-Geral da Multi foi o primeiro a responder, de forma clara: «A cinco anos pode haver ideias...a 20 é impossível. Em Portugal foi criada uma cultura de centros comerciais e a dúvida é se a conseguiremos replicar». O responsável acredita que em cinco anos o digital será complemento do físico, «uma ferramenta de conveniência», mas a experiência única, que tanto é procurada pelas novas gerações, só pode ser vivida fisicamente, pelo que «os próximos anos serão muito centrados em incorporar o digital na cultura dos centros comerciais», assinalou.

Uma ideia partilhada por Luís Pires: «Temos de aceitar a mudança, uma realidade diferente, e incorporar isso no nosso DNA, mas avisa que não se pode viver do passado. «As novas gerações têm outros objectivos e nesse sentido compete-nos incorporar a tecnologia e, acima de tudo, acreditar nela».

Mário Costa, falando para os participantes no Congresso, lembrou a importância de passar o legado da geração que soube trabalhar os centros comerciais de forma exemplar às novas gerações, sendo esse um grande desafio para o sector».

Fernando Muñoz de Oliveira também se mostra optimista: «Temos capacidade para enfrentar e ultrapassar os problemas. Fala-se muito de plataformas agregadoras de serviços, de conveniência ou de satisfação de necessidades. É isso que são os Centros Comerciais», destacou, prosseguindo o raciocínio com a imensidão de oportunidades que se colocam nos próximos anos: «O Mundo muda a uma velocidade acelerada, tanto em quantidade como em qualidade. As ferramentas digitais acrescentam possibilidades infinitas e, portanto, é fundamental a aquisição do conhecimento tecnológico. Temos de saber reformular os processos de negócio no sentido digital e aproveitar a enorme oportunidade que constitui a informação que está disponível».

Apelando a que esse conhecimento seja «real e factual», o Director-Geral da Mundicenter defende que «o consumidor vai continuar a sair de casa, sendo o desafio responder às suas necessidades, alterando o *mindset* e os processos de trabalho e, em especial, trabalhando em conjunto com os lojistas para criar uma nova cultura no sector.

Para Fernando Guedes de Oliveira o sector nacional «esteve, em muitos aspectos, à frente do tempo», tendo tido capacidade de exportar essa inovação, sublinhou com propriedade, pois lidera um grupo onde o processo de internacionalização tem sido bem-sucedido.

«Na realidade, os centros comerciais já são centros logísticos. No futuro irão integrar todas as valências possíveis, como hotéis, habitação, hospitais ou serviços»

Negócios datacentric

Mas o CEO da Sonae alerta para o facto de a inovação ter sido feita no tijolo, «o que é muito mais barato do que inovar no digital». Na sua opinião, esta nova fase coloca desafios fundamentais: «As pessoas partilham com os amigos mas não connosco. Mas o digital traz, de facto, um aumento exponencial dos pontos de contacto com o consumidor e obriga-nos a encontrar formas de adquirir os dados. O futuro desta indústria passa pela Big Data e Analytics», frisou.

Considerando ainda que os dados irão ter um enorme valor e que a indústria dos centros comerciais está em posição de aceder a muita informação privilegiada, o responsável avançou ainda com a ideia de que o Centro Comercial vai transformar-se em *market place*, numa plataforma omnicanal. «A verdade é que temos todas as condições para o fazer. Existe agregação, relação com os lojistas ou ligação às infra-estruturas de transportes, por exemplo. Na realidade, os centros comerciais já são centros logísticos. No futuro irão integrar todas as valências possíveis, como hotéis, habitação, hospitais ou serviços».

Para Mário Costa, «digitais temos todos de ser. A batalha ganha-se no que o digital não oferece. Temos de acrescentar as emoções, os sentidos». Acerca desta relação com o digital, Francisco Cavaleiro de Ferreira refere a importância de «compatibilizar a velocidade da inovação tecnológica com o tijolo, o que exige uma enorme flexibilidade e capacidade de adaptação».

Segundo Fernando Munoz de Oliveira, «o digital traz novas formas de relacionamento com todos os *stakeholders*, mas o objectivo não é fazer coisas giras. É gerar valor. No tijolo todos fazemos coisas fabulosas. É no digital que será estabelecida a diferença». E, para Francisco Cavaleiro de Ferreira, neste jogo existem dois campeonatos: quem pode e quem não pode investir. «Quando não houver capacidade de investimento, teremos de nos posicionar enquanto *smart followers*», avançou.

Fernando Guedes de Oliveira voltou a referenciar a relação com os inquilinos, sublinhando que «o cenário implica uma alteração de métricas que os lojistas terão de adoptar. Isto pode forçar a rever o modelo de negócio», sugeriu. Os procedimentos, acrescentou Fernando Munoz de Oliveira, apontam para um modelo de «negócio com responsabilidade». Na sua óptica, «existem três pilares fundamentais no futuro: sustentabilidade social, factor cada vez mais importante, respeito activo pelos *stakeholders* e Boa Governação. Estes são três pilares fundamentais para se perspectivar um futuro com continuidade», disse o Director-Geral da Mundicenter.

A relevância da restauração

O diálogo evoluiu para a reformulação das zonas de restauração. Um elemento destacado ao longo do congresso e cuja importância parece ser igualmente consensual junto dos principais operadores nacionais.

A Sonae Sierra defende a integração de novos conceitos com capacidade de surpreender o consumidor», enquanto a Multi, reconhecendo a relevância da

questão, adverte para a existência de «áreas concorrentes dentro do mesmo espaço que têm despesas comuns muito baixas», referindo-se às zonas de alimentação dos hipermercados e referenciando uma eventual distorção concorrencial face a outros operadores.

A Ceetrus afirma que «já estamos na nova geração. Na China, os centros comerciais com mais de cinco ou seis mil metros quadrados têm cerca de 50% da área dedicada à restauração. Em Portugal, também já o fizemos. As praças têm *design*, ambientes intimistas e tecnologia», lembrando a introdução dos quiosques digitais implementada em vários espaços.

Para a Klepierre, a zona de restauração do futuro passará por «uma melhor oferta, menos centrada em *fast food*» e que tal não preocupa os operadores: «A capacidade de adaptação é o normal da nossa actividade», destacou. Por fim, a Mundicenter realçou estar já comprovado que as renovações das praças de restauração geram efectivamente crescimento nas vendas, mas sublinhou a importância dessas alterações serem feitas de forma «ajustada ao público-alvo de cada espaço comercial».■



Painel 2 – ENQUADRAMENTO SOCIOECONÓMICO DE PORTUGAL / Da esq. p/a dir.: **Moderador:** Jorge Jordão – Corporate Director - Relações Institucionais - Grupo Jerónimo Martins - Presidente da CSP 2015-2019 / Adolfo Mesquita Nunes – Administrador Não Executivo da Galp - Ex-Secretário de Estado do Turismo - Ex-Deputado / David Lopes – Director-Geral - Fundação Francisco Manuel dos Santos / João Duque – Professor Catedrático - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Contexto nacional

O conjunto de oradores do painel que tinha por finalidade definir o actual contexto e enquadramento socioeconómico em Portugal mostrou-se crítico com algumas das opções estratégicas que têm vindo a ser seguidas pelo Executivo governamental.

Considerando a crescente relevância do sector do turismo para a indústria dos centros comerciais, um dos convidados foi Adolfo Mesquita Nunes, Ex-Secretário de Estado do Turismo, que começou por assinalar a existência de algum clima de incerteza face a uma «mudança cada vez mais veloz, em que uma liderança pode ser ameaçada de um dia para o outro e uma ideia pode ser copiada de um dia para o outro».

O actual administrador não executivo da Galp considera tal cenário como «o grande desafio da política» e aproveitou para destacar as actuais dificuldades que se vivem no Velho Continente: «Não

tenho a certeza sobre a capacidade da Europa, pois não está no top 20 das empresas tecnológicas. No momento actual não sinto uma resposta ao repto da mudança, quer por parte da Europa quer de Portugal. Mas as mudanças vão trazer milhões de oportunidades e desafios. Se nada fizermos, essa resposta será dada noutro lado», afirmou.

Já David Lopes, Director-Geral da Fundação Francisco Manuel dos Santos, destacou algumas certezas face ao futuro: «Temos a noção do tipo de pessoas que vamos ter, quantos vamos ser e que educação vamos ter». Portugal, contudo, «enfrenta um enorme desafio demográfico, uma vez que nos confrontamos com uma taxa de natalidade abaixo da taxa de reposição de gerações». Para o orador, «a educação é o factor mais importante e estudar o investimento mais reprodutivo. É o principal elevador social, num país que tem efectivamente uma taxa de mobilidade social muito baixa, o que não contribui para a igualdade de oportunidades. Há uma certa perpetuação das desigualdades e a meritocracia está muito esquecida. E depois falamos de produtividade...», sublinhou.

Jorge Jordão, Director Corporativo de Relações Internacionais na Jerónimo Martins, retomou a questão da igualdade de oportunidades, questionando se será

esse o trajecto que estamos a fazer e alertando para o facto de ser esperado que «as novas gerações venham a ser mais pobres do que as anteriores». Na sua opinião, «Portugal precisa de um desígnio e de uma missão para o País como o todo».

Por sua vez, João Duque, Professor Catedrático no Instituto Superior de Economia e Gestão, optou por um discurso em jeito de desafio: «Estamos a convergir com a Europa, mas, dos países com a nossa estrutura, somos os piores. Portugal não está insatisfeito com o que tem e há que criar uma situação de falta capaz de estimular e provocar as pessoas». Por outro lado, considera, as estratégias políticas não estão a ser as mais adequadas: «Houve estímulos às pessoas, mas as empresas foram esquecidas. O discurso político assume contornos contra as grandes empresas e contra o capital».

Acerca desta questão, Adolfo Mesquita Nunes ratifica a ideia, sugerindo que «baixar impostos para as pessoas e não para as empresas é um caminho para o abismo. Existe um espírito anti-emprearial que é muito negativo para o País», considerou. João Duque aproveitou para reforçar o sentimento, ao afirmar que «a aspiração de uma PME é ser uma grande empresa, mas isso não está a ser promovido. E são as grandes empresas que conseguem incorporar a tecnologia», finalizou. ■

- Pedro Congrinho – M
- Eric Van Leuven – C
- Fernando Domínguez
- no
- e Co



Da esq. p/ a dir.: **Moderador:** Pedro Congrinho – Director Leasing MULTI - Portugal e Espanha - Director APCC / Francisco Horta e Costa - Managing Director CBRE - Portugal / Fernando Domínguez - Head of Real Estate Asset Management Iberia - DWS - Deutsche Bank / Eric van Leuven - Executive Partner - Cushman Wakefield

A perspectiva das consultoras

Num universo onde o risco é considerável, em função das variações do ramo imobiliário e das próprias contingências micro e macro económicas, importava saber qual a perspectiva das consultoras e dos investidores. Foi esse o âmbito do painel moderado por Pedro Congrinho, Director da APCC e de Leasing da Multi – Portugal e Espanha.

A sessão arrancou com a constatação de um facto: «Quando vemos os conceitos de que se fala a nível europeu, verificamos que, em grande parte dos casos, por cá já os estamos a implementar», referiu Pedro Congrinho, a propósito do cenário de vanguarda que se reconhece à indústria nacional dos centros comerciais.

Esta constatação serviu de mote para questionar Fernando Domínguez, Di-

rector de Gestão de Activos Imobiliários na DWS - Deutsche Bank, uma investidora que apostou no mercado português, sobre as razões porque se sentiram atraídos pelo nosso país. O congressista, reconhecendo a qualidade dos activos existentes, confirmou que olha para o cenário português como «a perfeita combinação entre performance e preço».

Francisco Horta e Costa, Director da CBRE Portugal, trouxe a óptica das consultoras, que desempenham um papel

central na tomada de decisão por parte dos investidores, considerando os níveis de risco acima referidos. Segundo afirmou, «há, de facto, interesse por parte dos investidores em Portugal. E é inegável que o produto é bom. Não é apenas uma questão de preço».

Contudo, as incertezas que se colocam ao retalho e aos centros comerciais, confirma Francisco Horta e Costa, «tornam os investidores mais cautelosos comparativamente a outros sectores e até outras áreas imobiliárias. É verdade que os centros de referência têm sempre mercado, mas a expectativa de preços entre investidor e vendedor poderá ter de ser ajustada», defendeu o consultor.

Eric van Leuven, sócio da Cushman Wakefield começou por afirmar que «durante muitos anos, os centros comerciais eram os únicos activos considerados pelos investidores», mas o

cenário mudou, independentemente de o caso português ter revelado, nos últimos anos, um recorde de investimento nesta área: «Na Europa, em 2017 houve negócios na ordem dos 80 mil milhões de euros e no ano seguinte esse valor

vestidores estão à procura de soluções fora da caixa, hubs criativos, inovação e tecnologia, pelo que se o sector quiser manter-se na primeira linha em termos de interesse por parte dos investidores, terá de reinventar-se. Por sua vez, estes

que o grande hipermercado venha a ser mais pequeno no futuro», considerou.

Novo modelo de negócio

Outra das grandes questões que se coloca no futuro dos centros comerciais é a relação com os lojistas e o desenho e perfil das rendas, considerando que as lojas poderão evoluir para *show rooms* onde as pessoas experienciam os produtos mas a compra efectiva poderá ser feita online, colocando em causa as mecânicas de renda variável que actualmente vigoram no sector.

Nesta altura, o Presidente da APCC entrevistou para questionar o painel acerca da possibilidade de reconfigurar o modelo de negócio, concretamente criando uma lógica adicional para a renda variável, baseada, por exemplo, nos níveis de tráfego que os centros comerciais sejam capazes de gerar para os lojistas.

Uma pergunta difícil, para a qual Francisco Horta e Costa sugeriu reflexão: «Se gero tráfego mas as pessoas não compram, onde acaba a minha responsabilidade?», questionou, lembrando que «o negócio está ancorado nas rendas e percentagem de vendas. Se os centros comerciais forem transformados em locais de experiência, o que desde logo implica grandes investimentos, é necessário considerar todas as variáveis».

Francisco Horta e Costa comentou ainda o ambiente actual, após questionado por Fernando Guedes de Oliveira, CEO da Sonae Sierra, acerca do ponto do ciclo em que o sector se encontra. Para o consultor, «em termos de valorização, passámos o pico e é de esperar que as avaliações passem a ser mais cautelosas. O cenário de taxas de juro baixas tem favorecido o investimento, mas é verdade que existem investidores internacionais para quem o retalho é um palavrão. Penso que, havendo um ajuste de preço face à expectativa dos investidores, os centros comerciais continuarão a ser activos atractivos», concluiu. ■



Pedro Congrinho - moderador

baixou para os 50 mil milhões. É provável que em Portugal aconteça o mesmo, até porque foram negociados bastantes activos recentemente».

Oportunistas vs Institucionais

Eric van Leuven referiu-se ainda à “qualidade” dos investidores, uma questão sempre pertinente entre aqueles que são apelidados de oportunistas e procuram uma ocasião para adquirir barato e num prazo relativamente curto vender com lucro e os que olham a aquisição numa perspectiva de portefólio e operação: «Em Portugal, houve vendas que foram feitas por investidores que aproveitaram o cenário da crise, mas houve igualmente investidores institucionais. Considero que houve uma movimentação saudável no mercado», destacou.

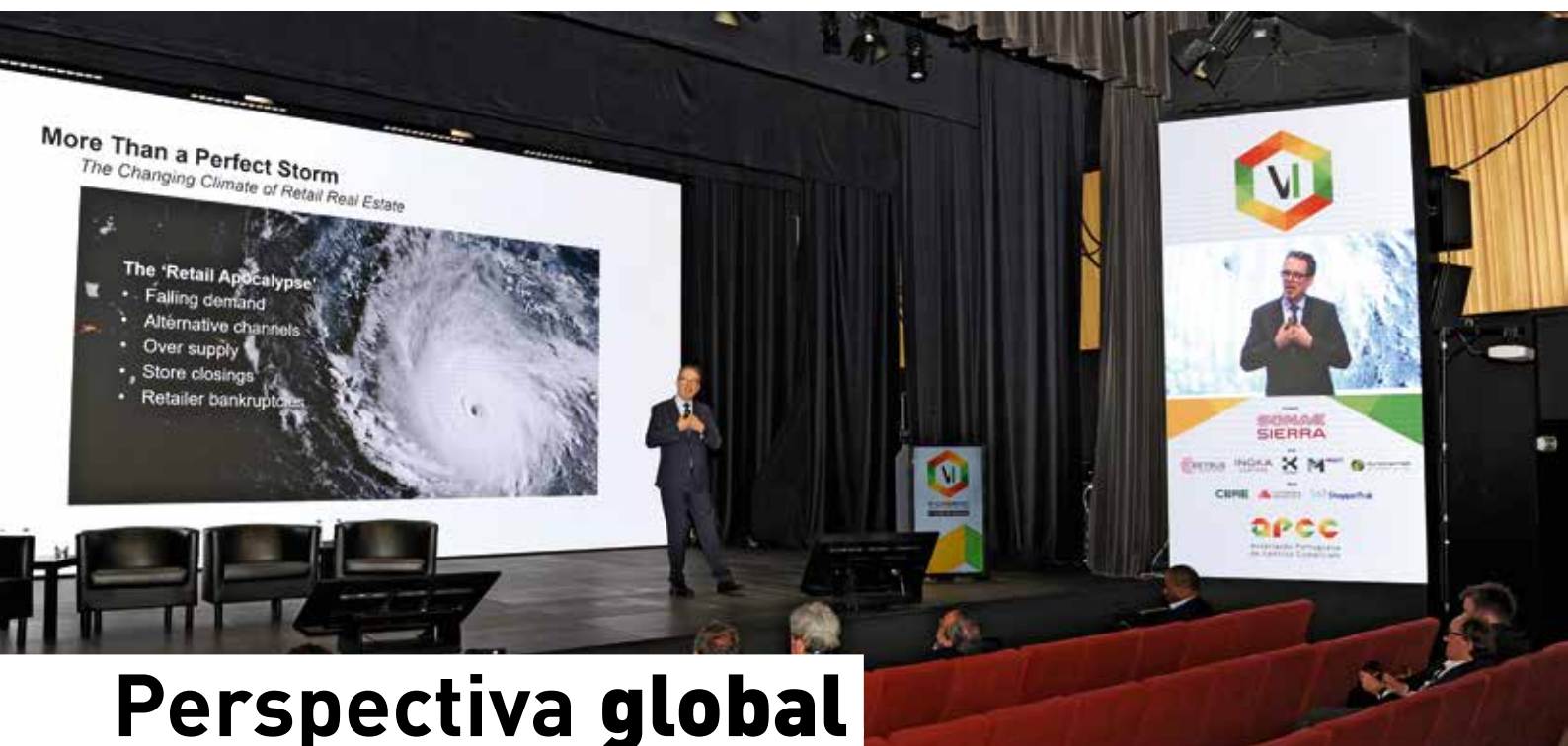
Para Francisco Horta e Costa, importa também sublinhar que «o produto precisa de se adaptar ao mercado. A versatilidade nos activos portugueses é e será importante, mas acima de tudo, é importante não estar parado. Os in-

precisam de ter coragem e capacidade financeira, para responder às exigências das novas gerações».

Repensar a logística

Quando a dicotomia físico/digital foi mais abordada, Pedro Congrinho lembrou os processos logísticos acoplados ao universo das vendas *online* e os custos implicados. Uma preocupação confirmada por Eric van Leuven: «Essa é uma questão na ordem do dia por parte dos lojistas. Existe a possibilidade de os centros comerciais se posicionarem mais como centros de distribuição, o que pode beneficiar o físico, pois o consumidor não está disposto a pagar mais pelo mesmo produto», referiu.

Fernando Dominguez, por sua vez, lembrou a temática da logística inversa e também as questões de sustentabilidade, apelando a um trabalho conjunto: «A opinião dos inquilinos é também muito importante. As próprias lojas poderão ter de reavaliar a sua estrutura e dimensão. É expectável, por exemplo,



Perspectiva global

O painel abordou questões mais operacionais e apontou algumas soluções e princípios que devem ser alvo de implementação num futuro próximo.

Os trabalhos prosseguiram com a intervenção de William Kistler, Vice-Presidente Executivo e Director do EMEA- ICSC, alguém capaz de aportar uma perspectiva global à discussão. O responsável começou por acentuar que «para estar neste negócio é preciso ser optimista, mas precisamos de estar conscientes de que se trata de um desafio à escala mundial e que existem muitos obstáculos. Estamos perante uma verdadeira alteração climática», sugeriu.

Na sua opinião, o cenário actual pode ser de apocalipse ou renascença: «Todos os dias ouvimos notícias de retalhistas a fechar. Estamos num ponto de viragem que nos foi imposto. Mas essa disrupção puxa pela criatividade e pela inovação». Nesse âmbito, a indústria dos centros comerciais terá de se moldar ao novo ambiente «repensando o que são os grandes espaços e percebendo que somos o coração das grandes cidades».

Por outro lado, sublinhou, «é necessário compreender as novas gerações. Os *millennials* não gastam tanto dinheiro

em compra directa e procuram antes experiências. Há novos valores que emergem na sociedade e outras prioridades», destacou.

Será então que, no novo cenário digital, a Amazon irá dominar o Mundo? Para William Kistler «devemos estar preocupados não enquanto proprietários mas na medida em que tudo isto irá mudar as sociedades». E os Centros

Comerciais, na sua opinião, «podem ser o catalisador para a recuperação dos centros das grandes cidades. Teremos, de criar destinos urbanos multivalentes e trabalhar em conjunto, no âmbito do ICSC, aproveitando o conhecimento de todos os países e criando uma *task force* capaz de influenciar as políticas europeias para o sector», concluiu, ressaltando o facto de não haver ninguém na plateia ligado a governos, algo que «é



William Kistler – Executive Vice-President & Managing Director EMEA - ICSC - International Council of Shopping Centers

necessário promover de forma a reforçar a importância do sector. Temos de criar uma narrativa sobre a promoção imobiliária», finalizou.

Reformulações e expansões

Falou então Eduardo Ceballos, Presidente da AECC, congénere espanhola da APCC. O presidente traçou a radiografia do sector em Espanha que apesar do crescimento tem níveis de concentração inferiores ao verificado, por exemplo, em Portugal. Em Espanha, o sector representa 0,7% do PIB e foi alvo de fortes investimentos nos últimos cinco anos.



Eduardo Ceballos – Presidente AECC - Asociación Española de Centros y Parques Comerciales

Por sua vez, o comércio electrónico em Espanha tem uma representatividade de 5% face aos 9% da média europeia..

O digital matará...o mau retalho

Boris Planner, especialista em macroeconomia e tendências de mercado, enquanto profissional experiente do universo da consultoria, sugeriu a criação de uma *framework* para o futuro, baseada em elementos-chave da própria mudança, destacando desde logo o processo de envelhecimento da população: «Os seniores serão cerca de 40% da população em 2050. A sociedade está a ficar mais velha, pobre e solitária. Isto coloca questões decisivas como a proximidade e a conveniência, face à



Boris Planer – Director Go-To-Market Intelligence - EDGE by Ascential

menor mobilidade do consumidor. Por outro lado, implica igualmente a diminuição do tamanho médio da unidade de retalho», sublinhou.

Por outro lado, as pessoas exigem cada vez mais respostas rápidas através do seu *smartphone*, referiu o analista, considerando de seguida que «o tempo de atenção das pessoas é menor e portanto a própria mensagem tem de ser clara, rápida e eficaz. Ao Centro Comercial, nomeadamente no âmbito da Comunicação, não basta dizer que está aqui. Tem de comunicar a razão pela qual as pessoas se devem deslocar ao espaço». Boris Planner acredita que, «o futuro do retalho passa por criar um ecossistema de serviços e pela expansão da oferta às experiências, pois é onde as novas gerações gastam o dinheiro».

Em acrescento, torna-se imperativo compreender os novos valores que emergem, como as causas ambientais, ou os novos formatos de organização social, tais como o maior número de pessoas a funcionar em regime de teletrabalho ou a condicionante da cada vez menor lealdade do consumidor, face a tanta oferta disponível *online*.

Para Boris Planner, o futuro do Centro Comercial passa «pela crescente proximidade, como são exemplos, em Portugal, o Centro Colombo ou o *Cascais Villa*, e pela criação de diferenciação e de razões inspiracionais para as pessoas se deslocarem». Os Centros Comerciais devem constituir-se como *hubs* sociais, capazes de oferecerem, por exemplo,

o que não se encontra na Amazon. A finalizar, o analista antecipou que «o digital não irá matar o retalho, mas vai seguramente matar o mau retalho».

Dificuldades para média dimensão

Já Derek Barker, Director Executivo do gabinete de arquitectura e *design* *Haskoll*, trouxe ao Congresso uma perspectiva muito operacional e até histórica da evolução dos centros comerciais. Arrancando ao som de Bob Dylan “*The Times They Are Changing*”, lembrou que «no início, os centros comerciais eram concebidos para utilização multivalente, servindo um propósito de comunidade. Mas na sua evolução continuámos a desenvolver a componente física mas perdemos, de alguma forma, o espírito inicial».



Derek Barker - Arquitecto e Managing Director - Haskoll

«Ambiência é talvez o que está a faltar em muitos centros comerciais. Há claramente mudanças nos hábitos de consumo e na composição familiar, com o crescimento das monocasas e com um decréscimo da tradicional vivência familiar»

Para o orador, todavia, «o retalho está vivo...e bem! É verdade que teremos muitos *shoppings* mortos ou reconvertidos para outras funções, mas os melhores conseguirão sobreviver». Neste âmbito, Derek Barker é da opinião que, ao nível dos formatos, ficarão os melhores dos grandes e dos pequenos espaços. A média dimensão, referiu, terá mais dificuldades.

O palestrante exemplificou a necessidade de reconversão dos centros comerciais em função das alterações na sociedade, falando dos parques de estacionamento que estão a ser alterados, uma vez que no futuro haverá menos carros. «Ainda não pensámos verdadeiramente como isso irá afectar o retalho», advertiu.

O Centro Comercial torna-se, assim, um local de lazer e entretenimento, mas também de restauração e de vivência social e comunitária. «Ambiência é talvez o que está a faltar em muitos centros comerciais. Há claramente mudanças nos hábitos de consumo e na composição familiar, com o crescimento das monocasas e com um decréscimo da tradicional vivência familiar».

Voltando aos formatos, Derek Barker resumiu a perspectiva que se coloca no futuro: «Os Centros Comerciais devem ser pequenos e úteis, onde a conveniência é fundamental, ou grandes e fantásticos, verdadeiros destinos e atracções turísticas, cidades dentro das cidades e representantes de um novo urbanismo». O especialista lembrou ainda a crescente tendência para os terraços e voltou a falar de parques de estacionamento: «Façam-nos agradáveis. Em muitos casos, são a porta de entrada para o Centro Comercial. E criem infra-estruturas de cinco estrelas, *clusters* de luxo e estilo. Sejam diferentes», concluiu.

Internet sempre On

A manhã do segundo dia de trabalhos encerrou com a intervenção de Luís Filipe Reis, da Sonae. Falando sobre o impacto tecnológico nas organizações, o responsável destacou os níveis de penetração do telemóvel a nível mundial, calculados em 68% da população. «Existe um *jetlag* digital a todos os níveis, no campo pessoal, nos negócios ou a nível

dar resposta aos novos contextos, nomeadamente «dar poder ao utilizador e criar soluções sem esforço para o mesmo, implementar mecânicas de inteligência accionável e em tempo real nas organizações, dotá-las de agilidade e flexibilidade perante o meio envolvente e “*appify*” o negócio», ou seja, criar aplicações móveis para sustentar a operação.

Segundo o responsável, «já não é possível trabalhar em modelos redundantes, de repetição. E é necessário trabalhar em permanência. O retalho abre e fecha...a internet está sempre disponível», clarificou. Na sua opinião, «as organizações devem trabalhar por projecto e por propósito, adequando as equipas e criando modelos de responsabilização onde haja cada vez menos dependências hierárquicas».

As organizações devem estar absolutamente alerta e executar com rapidez com decisões informadas, afirmou Luís Filipe Reis, deixando uma sugestão final: «Antes de mudarem os centros comerciais, mudem os escritórios. De



Luís Filipe Reis – CEO Sonae Financial Services e CEO Sonae Sports&Fashion

social.». E continuou: «A Netflix é hoje responsável por 40% do tráfego de dados na rede fixa», exemplificou.

Nessa óptica, o palestrante sugere um conjunto de «princípios culturais» para

um local enfadonho saem soluções entediadas», disparou.■



Ditadura tecnológica?

O impacto da tecnologia nas sociedades e no quotidiano dos cidadãos, a par da identificação das grandes tendências que surgem em função do paradigma que emerge, foram os principais pontos abordados num painel onde se procurou entender até que ponto a tecnologia irá não só influenciar mas acima de tudo determinar as nossas vidas.

A crescente pesquisa em contexto de proximidade e a procura por nichos de especialização são dois aspectos que caracterizam o actual universo das compras online. Na abertura desta sessão, Alexandre Nilo de Fonseca, Presidente da ACEPI (Associação da Economia Digital), trouxe ao Congresso dados relevantes sobre o actual cenário das vendas através da internet.

O especialista começou por sublinhar algo que, porventura, muitos de nós não temos ainda consciência: «O Mundo não está a mudar. O Mundo já mudou. A internet tem 30 anos e estamos neste momento a entrar na quarta era da mesma». O orador definiu o que considera serem as diferentes fases deste mundo virtual, que se encontra agora na fase que caracterizou como Digital Business (negócio digital).

Paralelamente, os modelos de aquisição e conversão também foram evoluindo de soluções baseadas no browser para a fase de voz assistida. No futuro, é expectável que a inteligência artificial venha igualmente a assumir as rédeas dos modelos de compra online.

«Estamos numa era de personalização, na qual, cada vez mais, os consumi-

dores procuram especialistas digitais, ou seja, sites especializados, com credibilidade nas matérias que abordam. Por outro lado, as pesquisas mobile associadas a contexto de proximidade têm vindo a crescer 50% ao ano. Já não se fala de omnicanal mas antes de optichanal, o que significa falar com o consumidor no sítio certo, no momento certo», assinalou Alexandre Nilo Fonseca.

Amor, confiança e respeito

Ken Hughes é um dos mais consagrados analistas do comportamento do consumidor a nível internacional. Para o especialista, nunca o mesmo foi tão diverso e difícil de compreender. Uma «corrida pela relevância» que o retalho terá de assumir se quiser corresponder aos anseios das novas gerações. Isto implica integrar os fundamentos das relações humanas no negócio e não perder a corrida pelas tecnologias que se avizinham.

O consumidor de hoje não pode ser tipificado de forma generalista. Na opinião de Ken Hughes, existem actualmente seis tipos distintos de consumidor, o que torna o processo de conquista de clientes cada vez mais complexo. As operações, sublinhou, «apenas poderão ser bem-sucedidas se implementarmos



Ken Hughes – World's leading Consumer & Shopper Behaviouralist - CEO Glacier Consulting

nos negócios as fundações das relações humanas: amor, confiança e respeito».

«O retalho tem de entender o poder da conexão humana», disparou Ken Hughes, assinalando a importância da loja física neste processo e a oportunidade complementar que resulta da utilização do digital. «Será que os humanos vão confiar na máquina?», questionou...e

Existem actualmente seis tipos distintos de consumidor, o que torna o processo de conquista de clientes cada vez mais complexo



João Simões - Science4you

respondeu: «Na verdade, já o fazemos. Estamos no ponto da absoluta conexão e a entrar na fase em que a esta começará a ser feita entre máquinas, através da inteligência artificial».

O especialista acentuou a relevância da tecnologia por voz nos próximos tempos, a qual irá constituir-se como a principal interface de utilização. Nesse sentido, aconselhou as organizações a implementarem estratégias de voz para os seus negócios e lembrou um facto curioso: «Estamos

a voltar a comunicar por voz. O que era feito através do teclado, mouse ou swipe vai ser integrado nas tecnologias de voz e no universo dos assistentes virtuais». Um novo conceito que apelidou de B2M, ou seja, Business to Machine.

«As máquinas vão comunicar entre si», reforçou Ken Hughes ao antecipar os próximos desenvolvimentos em áreas como machine learning, robótica e autenticação. «Tudo vai mudar em apenas cinco anos», garantiu. «A máquina vai aprender as nossas preferências e o retalho, cuja evolução se tem concen-

O MUNDO EM MUDANÇA



Painel 1 - PORTUGAL E O MUNDO. QUE FUTURO? / Da esq. p/a dir: Moderadora: Margarida Vaqueiro Lopes - Jornalista de Economia VISÃO-EXAME / Lívia Franco - Professora e Investigadora Sénior de Relações Internacionais - Universidade Católica Portuguesa / Miguel Monjardino - Professor e Investigador de Geopolítica - Universidade Católica Portuguesa

O tema do ambiente internacional foi discutido por Lívia Franco, investigadora na área de Relações Internacionais, e Miguel Monjardino, investigador de Geopolítica, que se debruçaram sobre os efeitos da digitalização nas sociedades e nas respostas políticas.

Lívia Franco começou por reconhecer o «grande e profundo momento de transição» em resultado de uma digitalização que «elimina as estruturas mediadoras através do recurso às redes sociais e à rapidez da informação», um processo que leva também a uma certa "globalização" da própria política, na medida em que «os eleitores começam também a viver os processos eleitorais de outros países», destacou a investigadora, aludindo às recentes eleições para o Parlamento Europeu.

Miguel Monjardino, por sua vez, mostrou-se muito céptico em relação à possibilidade de as sociedades controlarem efectivamente a tecnologia, alertando para o facto de haver

«vários futuros possíveis», num cenário onde «a disputa pela liderança tecnológica passou para o topo da agenda internacional». A este propósito, Lívia Franco afirmou mesmo que «a Europa está cheia de medo de olhar para o futuro porque...o futuro não é europeu». Segundo a investigadora, considerando os enormes desenvolvimentos tecnológicos a que assistimos na região asiática, «pela primeira vez, a Europa encontra-se em ponto de igualdade com outras economias, o que é uma novidade para o Continente».

Miguel Monjardino confirmou que a Europa pode estar a perder o barco, lembrando a urgência de, do ponto de vista político e geopolítico, apresentar resultados práticos aos eleitores. «Na Europa, fala-se de protecção e subestima-se o impacto da adopção de novas tecnologias», analisou o investigador ao avaliar as prioridades geoestratégicas nos diferentes "cantos" do Mundo. ■

trado no back office, terá de se reinventar para responder, com tecnologia, ao consumidor».

Experiências, story telling...e um pouco de loucura

Chris Igwe centrou-se na forma como o retalho responde ao consumidor. O consultor começou por referir que custa 500% mais adquirir um novo cliente do que reter um. O retalho é, assim, «uma forma de falar com o consumidor, onde os soft factors são cada vez mais importantes. Procuramos experiências mas queremos mais. Queremos story telling».



Chris Igwe - Consultor - Chris Igwe International

É nesse sentido que considera ser fundamental a capacidade de sedução por parte do retalho. «Antes, construía-se e as pessoas vinham», referiu Chris Igwe ao falar da mudança de paradigma que transformou os espaços comerciais em centros de retailment, ou seja, espaços que unem as funcionalidades do retalho à área de lazer e entretenimento. Neste contexto, a zona de restauração é particularmente importante, mas «é preciso entender que não pode ser apenas serviço. Tem que ser experiência», assinalou, a propósito dos food courts.

Chris Igwe é da opinião que a evolução tem sido muito significativa, conside-

rando a diversidade dos espaços, a inovação, a tecnologia, os ambientes ou a restauração, por exemplo. Mas trata-se de um processo contínuo: «A reformulação é muito importante. Os proprietários devem incentivar os lojistas a renovar, pois está estudado que isso traz retorno, calculado entre 10 a 40 por cento de aumento de vendas».

Assim, para Chris Igwe o «centro comercial deve incluir um mix de tecnologia, gastronomia e experiência, mas acima de tudo deve ser audaz. Precisamos de integrar influencers e de contratar pessoas que tenham alguma loucura e que possam trazer essa capacidade inventiva e disrupção para a indústria».

Gigantes exponenciais

A encerrar a segunda sessão do VI CONGRESSO APCC, usou da palavra JJ Delgado, que assumiu o cargo de Director de Marketing na Amazon entre 2014 e 2017 e a quem é creditada a responsabilidade pelo dia de maior retorno da história do gigante de vendas online fora dos Estados Unidos.

O primeiro ponto em destaque na intervenção do especialista foi a importância do formato vídeo: «Uma imagem vale mil palavras e um vídeo vale mil imagens», destacou JJ Delgado. Para o marketer, «os youtubers são as novas



JJ Delgado - Head of Marketing Services - Amazon 2014-2017 - Key Marketer

estrelas. O cérebro retém 70% do que ouve e vê simultaneamente. O vídeo é neste momento a melhor forma de afetar o comportamento humano».

Nesse sentido, e perante um cenário de quatro mil milhões de visualizações diárias na plataforma detida pela Google, JJ Delgado considera o vídeo uma «arma poderosa para chegar às pessoas. O vídeo será neste momento responsável por 76% do tráfego na internet e o Youtube é já o segundo maior motor de pesquisa a nível mundial», frisou.

Feito o elogio do formato, o orador considerou existir já actualmente uma nova Economia. «Há uma reengenharia da Economia que é bem exemplificada pelo crescimento da Amazon, o qual não é linear mas antes exponencial. A empresa aumentou em 55 mil milhões de dólares as suas vendas de 2017 para 2018», precisou JJ Delgado ao exemplificar a forma como, na sua opinião, o gigante das vendas online se está a impor face às vendas físicas.

O especialista considera ainda que «a publicidade tradicional está esgotada. Tudo vai acontecer nos telemóveis», sublinhou, afirmando também que, actualmente, 50 por cento das receitas publicitárias estão concentradas no Google e no Facebook. E as decisões destas plataformas devem ser elementos de orientação: «O Facebook está a investir em Inteligência Artificial. Estes gigantes estão a apontar o caminho. Se estão a investir nessas tecnologias é porque isso será o futuro», vaticinou.

A nova economia de que fala JJ Delgado tem tradução prática, por exemplo, no negócio de aquisição da Wholefoods por parte da Amazon. «Há uns anos atrás pensava-se que o retalhista é que iria comprar o website. O retalho tem que se reinventar e integrar a ideia de que isto não é uma questão de digital ou físico. É sobre pessoas. E não vão ser os millennials a transformar as economias. Serão os actuais CEO's e líderes. São vocês – dirigindo-se à plateia – que vão liderar a mudança». ■



InStock
Pop-up

Food Innovation

Freke van Nimwegen – Fundadora – InStock

A terceira sessão do VI CONGRESSO APCC foi dedicada ao tema “Food Innovation”, o qual está intimamente ligado à capacidade de retenção de pessoas nos espaços comerciais e à própria capacidade de inovação e reinvenção do sector.

A primeira intervenção coube a Freke van Nimwegen, fundadora da cadeia de restaurantes *InStock*, cujo conceito de reaproveitamento alimentar tem vindo a ser reconhecido como um exemplo de economia circular aplicada ao foodservice. A oradora refere que cerca de 1/3 da comida é simplesmente desperdiçada e que «apesar de toda a gente falar de desperdício, poucos falam do impacto invisível no Planeta. É um problema de todos e, portanto, um problema de ninguém», sugeriu.

Apelando ao sentido de responsabilidade, Freke van Nimwegen mostrou-se crítica em relação ao desempenho das organizações, onde «há sempre muitas ideias mas poucas são postas em prá-

tica». Por outro lado, insistiu, há que mudar mentalidades: «Toda a gente gosta de colocar o desperdício na agenda, mas será que iam a um restaurante sabendo que a oferta foi recuperada de desperdícios?», provocou a empresária.

A sua visão, todavia, é diferente: «O que fazemos no *InStock* não é desperdício. Seria, se não reaproveitássemos esses alimentos. Temos de olhar os desperdícios não como algo de que temos de nos livrar, mas antes como um recurso e uma oportunidade», frisou, deixando a finalizar uma frase-forte: «*There is no Plan(et) B*».

Parcerias de autor

Seguiu-se a palestra do chef português Henrique Sá Pessoa que, entre outros espaços, lidera o restaurante Alma, que obteve recentemente duas estrelas Michelin. O cozinheiro e empresário começou por assinalar que, no âmbito dos centros comerciais, tem havido uma evolução no que à gastronomia diz respeito. Na sua experiência, contudo, «os conceitos duram três a cinco anos e por isso torna-se necessário reinventá-los permanentemente».

Num País de tão forte cultura gastronómica como Portugal, Henrique Sá Pessoa considera que «ainda falta o reconhecimento internacional, mas a gastronomia é um dos grandes valores

do País. Falta alguma visão estratégica, mas considerando a ligação entre os centros comerciais e o Turismo fará sentido estabelecer parcerias com *chefs*», referiu.

Uma das constantes deste VI CONGRESSO APCC foi consensual, diga-se, de que a gastronomia desempenha um papel central na lógica dos *shoppings* e que no futuro ainda deverá ter mais relevância estratégica. A mera oferta de

Henrique Sá Pessoa





fast food está, hoje, bem mais diluída no âmbito das praças de restauração, as quais têm evoluído para conceitos de maior sofisticação.

Impossível comer online

Estava dado o mote para o discurso de Jonathan Doughty, Director de *Food Service* na ECE – um dos maiores grupos mundiais de centros comerciais - e, como tal, alguém que vive por dentro a realidade da área alimentar no âmbito do sector. O especialista começou por destacar a capacidade de surpreender

como «o novo normal» e o imperativo da mudança como futuro na indústria: «Necessitamos de um pouco de loucura, de modo a podermos pensar o que ainda ninguém pensou».

Falando de algumas tendências que se verificam na restauração, destacou os conceitos vegan, a fantasia nos pratos e a beleza na apresentação, a reinvenção da História, apelando aos segredos das gerações, a alimentação saudável, cada vez mais decisiva nas modernas sociedades, e a criação de conceitos em que

retalho e gastronomia se unem para criar uma oferta turística sustentada. E apelou a que os líderes tomem contacto com a realidade que gerem: «Quantos de vocês aqui na plateia vão experimentar a comida dos inquilinos com que negociam?», provocou.

Na realidade, referiu Jonathan Doughty, «não podemos comer *online*», o que naturalmente constitui uma enorme oportunidade para os *food courts*. Contudo, torna-se necessário identificar também as ameaças, em particular a enorme diversidade de oferta fora do território dos *shoppings*, as redes de supermercados que integram hoje conceitos alimentares no interior das suas lojas ou ainda a entrada de operadores de grande capacidade, referindo, a este propósito, a Amazon, que já iniciou actividade na distribuição de comida.

Nesse sentido, «a única solução é entregarmos aos clientes experiências fantásticas, aproveitando o facto de essas experiências não poderem ser vividas através da internet, a facilidade de informação e desenvolvendo ambiências que seduzam e tragam as pessoas aos nossos espaços», finalizou. ■



Jonathan Doughty – Global Head of Foodservices – ECE



Gerd Leonhard: «O Futuro será melhor do que pensamos»

Gerd Leonhard é um reputado futurista e humanista, reconhecido pela sua visão estratégica acerca do impacto da tecnologia nas nossas vidas. A sua intervenção foi pautada por optimismo e pragmatismo, dentro do possível, em função de um futuro que mantém contornos imprevisíveis.

A perspectiva do futuro para Gerd Leonhard é que «será melhor do que pensamos». Uma nota de optimismo que não invalida o

imperativo de «progredir com sabedoria». Na sua opinião, «tem havido muito medo do futuro, fenómeno que tem sido exponenciado pelas redes sociais. Mas há muitos aspectos positivos na evolução tecnológica».

Concretizando, o autor referiu aspectos como o decréscimo na pobreza a nível mundial, os avanços na Medicina, o aumento da esperança média de vida, a redução da mortalidade infantil, o decréscimo nos custos da sequenciação do genoma humano ou, numa nota ambiental, a previsível diminuição de preço das baterias de lítio.

Gerd Leonhard assinalou que «nos próximos 20 anos haverá mais mudança do que nos últimos 300. O Mundo, hoje, cresce de forma exponencial. E estamos, efectivamente, perante a maior transformação da História da Humanidade». O potencial

tecnológico é elevado e abre cenários quase infinitos para diversas áreas, que teremos de saber gerir com bom-senso: «Não podemos criar o céu para marketing e o inferno para o Consumidor», referiu. «Não seria um passo inteligente».

Convergência tecnológica

A perspectiva é que, face a uma evolução rápida, também nós, humanos, precisaremos de «pensar exponencialmente». A grande tendência, passa por «uma evolução exponencial, que dará origem a indústrias convergentes e resultará numa economia combinatoria entre as diferentes soluções tecnológicas disponíveis». É o tempo da “Internet of Things”, um universo ultra-conectado em que «a ficção científica se transforma em factos científicos», reflecte o pensador.

Para Gerd Leonhard, os dados são o novo petróleo, a Inteligência Artificial a nova electricidade e a *Internet of Things* o novo sistema nervoso. A tecnologia irá trazer coisas como pagamentos através de reconhecimento facial, supermercados sem caixa, *smart mirrors*, realidade aumentada integrada no processo de compra, entre outros. «Serão realidades efectivas a curto prazo», vaticinou.

Desafio cultural

Para o autor, «o maior desafio é o cultural. Temos de ser capazes de ir além da digitalização. O computador tem um tipo de inteligência: o cálculo; os Humanos têm diversos tipos de inteligência: emocional, intelectual, social, etc». O que é simples para o Humanos – as emoções humanas – é complicado para o computador. E o que é simples para o computa-



Gerd Leonhard – Futurist & Keynote Speaker, Author, Future Strategist and CEO - The Futures Agency

A transformação digital implica, na sua opinião, diversos processos, desde logo o cognitivo, mas igualmente a personalização, a virtualização, robotização, aumento (Realidade Aumentada) e a automação. Tudo isto é parte integrante no actual processo de evolução tecnológica e todas as áreas vão convergindo para moldar a realidade.

Perante a dúvida sobre se conseguiremos viver sem conexão, a resposta parece ser um rotundo não, mas, revela Gerd Leonhard, «os momentos não conectados poderão vir a ser os luxos do futuro. As pessoas vão pagar pela re-humanização. A tecnologia será uma *commodity*, estará acessível a todos. O *offline* será um luxo e a humanização vai ter valor de mercado», anteviu.

dor, como a rapidez de cálculo, é complexo para os humanos, diz. «O computador tem os dados mas não tem o conhecimento, a sabedoria, o propósito ou a compreensão que são características dos humanos», frisou.

Mas a verdade é que os modernos algoritmos, nomeadamente no âmbito da tecnologia *machine learning*, estão de alguma forma a trazer sistemas cognitivos para os computadores. Gerd Leonhard considera que «actualmente, 98% do que temos é assistência inteligente e não inteligência artificial. A Inteligência Artificial é algo mais. É um processo no qual os sistemas computadorizados transformam os dados em conhecimento. Mas os algoritmos ultrapassam os humanos em coisas que não são específicas dos humanos.

A tecnologia será uma commodity, estará acessível a todos. O offline será um luxo e a humanização vai ter valor de mercado.

Nas relações, nas experiências, não o conseguem fazer».

O especialista sugere a implementação de uma «ética digital» e que se possa «investir tanto na Humanidade quanto na Tecnologia». Soluções poderosas, mas falíveis, se não houver bom-senso. «Em 2050, os computadores terão a capacidade de processamento de todos os cérebros humanos. Tudo está a ficar mais inteligente. Talvez até a política», ironizou, para aconselhar a precaver o que desejamos: «Tudo deverá ser inteligente na medida em que precisamos e não mais do que isso. Os governos deverão supervisionar e regular, os utilizadores devem fazer escolhas informadas e a indústria deve ser responsabilizável», sublinhou.

No âmbito da mudança e de um novo paradigma cultural que se impõe, a transformação é um *mind set* cultural, das pessoas, e não da tecnologia. «Estamos a desenvolver a Economia das Experiências. E a tecnologia deve ser uma ferramenta que usamos com equilíbrio e que temos de ser capazes de transcender. A cultura devora a tecnologia ao pequeno-almoço. Tecnologia não deve ser o que procuramos, mas como procuramos», finalizou. ■

Entretenimento e Marcas



O auge do comércio eletrónico fez com que os centros comerciais se deparassem com uma nova luta. O objectivo é disponibilizar ao visitante uma oferta única que sirva de atração ao escolher o centro onde investir tempo e dinheiro.

Há já algum tempo que nos deparamos nas reuniões que temos na Europa, Ásia ou América Latina que a constante é a mesma, um bom centro, com um bom Mix Comercial, tenta diferenciar-se através do Lazer e da Restauração. Porém, quando estudamos a estratégia que se quer seguir, encontramos-nos com outra realidade. Apesar de sabermos que o caminho mais acertado é tornar o centro comercial num lugar único, quando vemos a planificação de lazer prevista, vemos que a oferta, que em teoria os vai tornar únicos, é a mesma com que podemos contar ou já se encontra noutro centro concorrente.

Actualmente trabalhamos em conjunto, para criar um conceito único, que além de completar a oferta de lazer no centro, se torne numa referência na sua zona, ou no território.

Não há fórmula mágica, mas sabemos que a criação de novos conceitos é imprescindível. E para que esses conceitos tenham maior garantia é fundamental ter o apoio de uma grande marca que seja atrativa para o público que queremos atrair.

Temos clientes que apostam em novos conceitos, correndo um risco sem o qual

é difícil avançar. E a pergunta que coloca tudo em andamento é a mesma: Quero ser diferente e competitivo? Nesse caso tenho de correr riscos.

Um bom exemplo é a LEGO Fan Factory” um projecto iniciado em 2013, mas sem antecedentes. A equipa formada por Alpha Tiger e CBRE correram um risco, desenvolvíamos um conceito pela primeira vez, com umas bases muito firmes e uma estratégia bem definida. Desde esse Natal, quando inauguramos no H20, seguiram-se mais 10 localizações cheias de êxito.

O formato da LEGO Fan Factory tornou-se num êxito para o público infantil e familiar, mas continuam a chegar-nos pedidos para atrair estes segmentos de idade... quem sabe alguns dos mais complicados: 13-18 e +18.

Estes desafios fazem com que diariamente procuremos novas fórmulas, novos jogadores, novos parceiros...

Nos próximos meses iremos por em prática novos conceitos de Lazer:

EXPERIENCE CENTER powered by PLAYSTATION: um espaço de mais de 400m2 oferecendo em primeiro lugar um Showroom de Experiências Playstation

que verá a luz pela primeira vez no Centro Comercial 7 Palmas, convertendo-se numa referência na sua zona.

MARVEL MISSION: Estreia Mundial, mais de 1200 m2 de experiências, um centro único na sua categoria, que contará com a primeira MARVEL Store, e Missões junto com o THOR, ANT-MAN, SPIDER-MAN, IRON MAN, SHIELD... através de diferentes dinâmicas e experiências como Escape rooms, Realidade Virtual, Hiper Realidade, Realidade Aumentada, e diferentes desafios tecnológicos.

Um conceito que criámos para a Disney utilizando uma das sagas mais poderosas e com a maior tour da história do entretenimento: O Universo Marvel.

MARVEL MISSION: abrirá portas brevemente em Lisboa no centro comercial UBBO onde já contamos com uma LEGO FAN FACTORY e onde a Eurofund está a fazer uma aposta importante no lazer.

O nosso ímpeto em criar conceitos que se tornam referências de Lazer exclusivos é a energia mais eficiente, mas é incontornável o apoio de marcas como LEGO, MARVEL, DISNEY, WARNER, SONY, SMURFS, MTV, PLAYSTATION, HBO...e muitas mais, que confiam na MADHOUSE para desenvolver Loucuras.

MANKIND WAS NOT BORN TO BE BORED... WELCOME TO THE MADNESS.

David The MadMan

CONTEÚDO PATROCINADO

WE DO FUNKY THINGS FOR FUNKY MALLS

OS SMURFS™



madhouse
BRANDS&MALLS

 (+351) 915 413 322
 portugal@madhou.se

Behaviour
Analytics

JOSÉ LUÍS GOMES
METRIC 4

“Augmented Analytics” apresenta-se como o novo “hype” tecnológico na automatização da recolha, tratamento e disponibilização de dados. O grande objetivo é a otimização do processo de tomada de decisão na era do Big Data e IoT. Será esta a solução para os desafios atuais relacionados com os dados? Estaremos perto de uma gestão automatizada e autónoma das organizações?

O que é Augmented Analytics?

Uma nova inteligência ao serviço da monetização dos seus dados

1.Contexto

Recentemente, numa das muitas interações que mantenho com parceiros de negócio, refletíamos sobre o grande potencial e apelo gerado por tudo que se relaciona com as novas tecnologias, assim como com os inquestionáveis impactos que estas têm, económica e socialmente, na vida das organizações. Nada de novo, considerando que o único aspeto que muda efetivamente, com alguma regularidade, é o foco dos desafios que as mesmas se propõem a dar resposta. Atualmente os tópicos quentes relacionam-se com *Big Data*, *Data Science*, *Machine Learning*, *Artificial Inteligente*, *IoT* entre outras, sendo que na sua génese estão sempre os dados (recolha, tratamento e influência no processo de tomada de decisão, tornando-os monetizáveis). Naturalmente com opiniões distintas sobre alguns aspetos, não deixamos de concordar que o atual ritmo de criação e disponibilização merece, por parte de todos os agentes, uma reflexão estruturada e cuidada. Desde logo devido:

- Ao alinhamento entre dados recolhidos versus estratégia de negócio e organizacional;
- Aos recursos disponíveis;
- Ao processo de tomada de decisão (bios cognitivo e novos padrões detetados / insights).

Segundo um estudo publicado pela Gartner em Julho de 2017, o nível de maturidade das organizações para as questões relacionadas com os dados (recolha, tratamento, disponibilização, produção de conhecimento, decisão e ação) ainda é muito reduzida, sendo que esta situação tende a piorar à medida que mais e mais dados começam a ser massivamente produzidos. Se a este contexto juntarmos a natural subjetividade humana presente no processo de tomada de decisão, facilmente concluímos que investir sem critério e estratégia, ao invés de contribuir para a criação de valor, pode redundar em frustração, descrédito e inação.

2.Desafios

Como mencionado anteriormente, a realidade revela uma inexistência, na grande maioria das organizações, de capacidade para compilar tantos dados transformando-os em conhecimento acionável. Os motivos podem ser vários estando na maioria dos casos relacionados com:

- Inexistência de formas sistematizadas de garantir a qualidade dos dados face à estratégia e necessidades específicas dos negócios;
- Inexistência de recursos com competências técnicas e de negócio, integradas, que permitam tratar os dados com vista à criação de conhecimento, valor e ação;

- Os condicionamentos associados ao processo cognitivo de tomada de decisão que se tornará mais complexo perante os volumes massivos de dados;
- As novas formas de ação resultantes de novas realidades (padrões / insights) nunca antes implementadas, testadas ou verificadas.

Estes e outros aspetos têm vindo a ser explorados com crescente frequência em publicações de referência e artigos de opinião. A título de exemplo considere-se o artigo Industry Tap de David Russell, no qual menciona: "até 1900 o conhecimento dobrava a cada 25 anos. Hoje em dia o conhecimento dobra a cada 13 meses e segundo a IBM, com a Internet das Coisas (IoT), o conhecimento vai dobrar a cada 12 horas". Esta posição é também reforçada pela Gartner em estudos que mencionam que as plataformas de IoT permitirão a ligação de 25 biliões de dispositivos, sendo que o principal desafio será o de se saber que estratégias vão ser adotadas para monetizar os dados produzidos. Quanto ao processo de tomada de decisão, no artigo "Noise: How to overcome the high, hidden costs of inconsistent decision making" de Daniel Kahneman, publicado na HBR, este refere que "os humanos são pouco credíveis no processo de tomada de decisão. Os seus julgamentos são fortemente influenciados por fatores irrelevantes como sejam o estado de espírito, quando tiveram a última refeição ou o estado do tempo".

Neste contexto é necessário criar mecanismos que suprimam ou aliviem as evidentes limitações e constrangimentos, pois pura e simplesmente atirar dados para cima dos problemas não é de todo a melhor solução.

3.Solução

A automatização surge aqui como uma possível e lógica solução para os constrangimentos verificados. No entanto, é importante que se perceba o caminho que terá de ser feito até lá chegarmos e quais as dificuldades que a mesma vai apresentar.

Este novo paradigma é apresentado pela Gartner e prevê a automatização dos dados recorrendo a linguagem

máquina e linguagem natural. Esta realidade designa-se por "Augmented Analytics" e sumariamente sugere o desenvolvimento de um conjunto de mecanismos/processos compostos por pessoas, ferramentas, algoritmos, inteligência artificial, entre outras, que automatizem todo o processo de tomada de decisão (desde a recolha dos dados até à disponibilização de possíveis ações a desenvolver e respetivos impactos - ver figura seguinte). Embora pareça ambicioso, pois este é sem dúvida o início do processo de automatização da gestão tática e operacional das organizações, a questão não é tanto se vai acontecer, mas mais quando vai acontecer e de que forma as organizações se podem preparar para ele. As realidades e capacidade de mudança são distintas de organização para organização assim como os recursos disponíveis.

Recorde-se que segundo o mesmo estudo, a maioria dos processos ainda continuam a ser manuais:

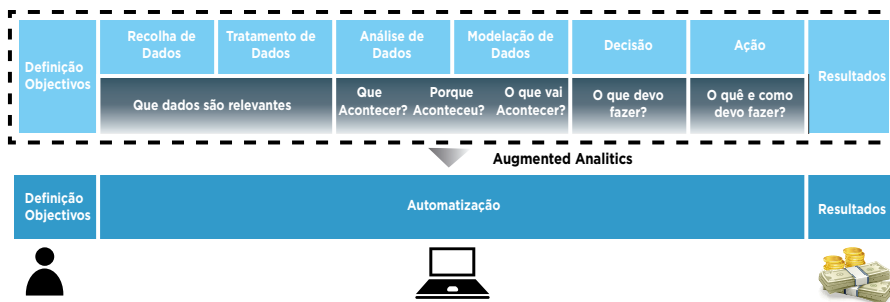
- Apenas 74% das organizações conseguem ter uma noção que um fenómeno aconteceu - **Descritivo** - por exemplo quantas pessoas entraram num shopping durante o dia;
- Poucas têm resposta para o motivo pelo qual aconteceu (cerca de 34%) - **Diagnóstico** - por exemplo nº de visitas ao shopping por dia da semana tendo em consideração a meteorologia e eventos internos ou externos;
- Apenas 11% conseguem prever o que vai acontecer - **Preditivo** - por exemplo fazer previsões do que se vai passar nos próximos dias, semanas ou meses em função de variáveis endógenas e exógenas;
- E apenas 1% quando falamos do que se deve fazer se acontecer ou o que fazer para que aconteça - **Prescritivo**

- por exemplo o que devo fazer para aumentar as minhas visitas em 30%?

Aceitar que a automatização é o futuro, exige também uma tomada de consciência para a exigência dos desafios que se vão colocar. Começar desde já a desenvolver um conjunto de ações que facilitem o trabalho dos atuais e futuros agentes desta mudança é claramente recomendável:

- Perceber se existem ou, caso não existam, começar a criar dados históricos, com qualidade, que possam ser usados para perceber qual é a realidade atual da organização (definir uma *baseline*);
- Garantir um alinhamento dos dados recolhidos e a recolher, com a estratégia organizacional e as efetivas necessidades de negócio;
- Refletir sobre as competências técnicas e de negócio necessárias para desenvolver os modelos que permitam a automatização do processo;
- Iniciar o processo de criação de heurísticas e sistematização do processo de tomada de decisão através de heurísticas e cenários (Se acontecer A então a ação a desenvolver é B e os impactos vão ser 1, 2 3, etc);
- Definir como se vão medir os impactos de tais medidas no negócio e de que forma os dados poderão ser monetizados. (ver quadro)

A tomada de consciência é o primeiro passo para a ação e independentemente da atitude mais ou menos conservadora que possamos ter perante as tecnologias e os negócios, existe algo que não se poderá negar, é a sua crescente complementaridade, que aplicada na dose certa, poderá gerar distintos benefícios. ■



Jantar 35 Anos APCC celebra a Associação e premeia personalidade e centros que fazem história



O prémio "Mérito Empresarial" atribuído ao Eng.º Belmiro de Azevedo, recebeu Fernando Guedes de Oliveira, em representação da família

Foram oito os galardões atribuídos durante o jantar comemorativo dos 35 anos da Associação Portuguesa dos Centros Comerciais, realizado no âmbito do seu VI CONGRESSO, e que teve o Hotel Ritz Four Seasons como cenário.



A Parfois ganhou o prémio "Lojista" que foi entregue a Sérgio Marques

O jantar contou com 140 convidados entre os líderes do setor, elementos do Governo, bem como outras personalidades entre as quais os oradores do congresso.

Depois do jantar e de uma atuação da cantora Cristiana Santos coube ao presidente da APCC, António Sampaio de Mattos, dar início à cerimónia de entrega dos prémios APCC 35 Anos, prestando um agradecimento público à equipa que organizou o congresso e que juntou no palco. Sobre os prémios referiu que o objectivo foi “galardoar o que se pode referir como importante no seu tempo” sendo uma referência para o sector.

O Secretário de Estado para a Defesa do Consumidor, João Torres, com a pasta do Comércio e Serviços no Ministério da Economia, na sua intervenção, reforçou a mensagem que já tinha deixado durante a abertura do Congresso, mostrando a sua “disponibilidade franca de compromisso de diálogo” com o sector.

Foram oito os galardoados da noite, começando pelo prémio “Mérito Empresarial” atribuído a título póstumo a Belmiro de Azevedo que foi recebido pelo CEO da Sonae Sierra, Fernando Guedes de Oliveira e entregue pelo Secretário de Estado, João Torres. O CEO do Grupo referiu-se a Belmiro de Azevedo como uma pessoa “consistente no discurso e nas acções”, espelhando o que o mercado precisava no momento: criatividade, inovação, reinvenção e sustentabilidade.

A Parfois foi reconhecida com o prémio “Lojista”. A Parfois é considerada uma “marca conhecida, 100% portuguesa, transversal a quase todos os centros comerciais e com uma vasta rede”, afirmou António Sampaio de Mattos que entregou o galardão a Sérgio Marques que desempenha funções não executivas na administração. Este responsável mostrou-se reconhecido pelo prémio e lembrou



José Fernandes Malta recebeu o prémio “Antiquidade e Inovação”, atribuído ao C.C. Alvalade



Francisco Cavaleiro Ferreira foi receber o prémio “Integração Urbana”



O prémio “Fazer a Cidade” foi para o Vasco da Gama e entregue a Fernando Guedes de Oliveira



O Colombo foi considerado "O Centro Comercial"

O Freeport Lisboa Fashion Outlet foi distinguido com o prémio "Factory Outlet", entregue ao Secretário Geral da APCC, Pedro Teixeira, que se encarregou de o fazer chegar ao Director-Geral da ViaOutlets, Nuno Oliveira, que não esteve presente.

A Sonae Sierra subiu ao palco para receber o prémio de "O Centro Comercial" aquele que todos reconhecem e que foi atribuído ao Centro Colombo. Coube a João Correia de Sampaio e a Paulo Gomes receberem o galardão. Aquele espaço, que cumpre a 15 de setembro 22 anos, é considerado uma referência tanto nacional como internacional. Tem em desenvolvimento um projecto de expansão.



O Amoreiras foi considerado "Centro Comercial Icónico" e Fernando Muñoz de Oliveira recebeu

Coube a Fernando Muñoz de Oliveira receber o prémio atribuído às Amoreiras. Galardoado com o prémio "Centro Comercial Icónico", este espaço é reconhecido por todos, ocupando a posição onde está atualmente "graças ao trabalho de uma equipa fantástica", rematou o administrador-executivo da Mundicenter. ■

que os contratos nos Centros Comerciais é como um casamento. Com mil lojas na sua rede de lojas, o profissional considera "o apoio muito importante no processo de expansão".

O terceiro prémio da noite, "Antiguidade e Renovação" seria entregue ao Centro Comercial de Alvalade, representado por José Fernandes Malta. O centro foi considerado um exemplo de antiguidade que conseguiu resistir e que se renovou. Durante o agradecimento, José Fernandes Malta lembrou que o "Alvalade era o único ponto de encontro na avenida de Roma" e que a remodelação lançou esta unidade de conveniência.

Os Armazéns do Chiado foram galardoados com o prémio "Integração Urbana", cabendo a Francisco Cavaleiro Ferreira receber a distinção. Para este responsável, o "Chiado foi um catalisador de zona", sendo o prémio "da Multi e de todos os que passaram por aquele projecto".

"Fazer Cidade" foi o prémio atribuído a um centro comercial que contribuiu para o sucesso da cidade, no caso o Centro Vasco da Gama. Fernando Guedes de Oliveira referiu que este prémio tem um significado tendo sido um dos principais intervenientes no projecto de desenvolvimento deste espaço.



Cristiana Santos - cantora







Visitas Técnicas a Centros Comerciais

O programa do congresso contemplou ainda visitas a quatro unidades da região de Lisboa, designadamente Amoreiras Shopping Center, Centro Colombo, Almada Forum e Freeport Lisboa Fashion Outlet, em Alcochete.

Mais de duas dezenas de congressistas, acompanhadas pelo Secretário-Geral da APCC, Pedro Teixeira, visitaram as quatro unidades, ficando por dentro das mais recentes remodelações e novidades. ■





anuário centros comerciais portugal

P O R T U G U E S E S H O P P I N G C E N T E R S Y E A R B O O K

A FERRAMENTA DE TRABALHO INDISPENSÁVEL SOBRE O SECTOR

Fichas Técnicas detalhadas dos 85 maiores centros comerciais portugueses

Quem é Quem nos Centros Comerciais Portugueses



Análise nacional do sector do retalho imobiliário

Análise do mercado internacional

Listagens de todos os contactos de centros comerciais e Associados

Não perca esta oportunidade.
Promova o seu negócio, equipamentos e
serviços junto deste importante sector.

Participe!

Reserve o seu exemplar



TRM

TECHNICAL RESOURCES MANAGEMENT

Business

Inovation

Technology

Maintenance
Management

**A evolução do Seu negócio
aliada à Nossa inovação
tecnológica**

Delegação Norte:
Rua Eng.º Frederico Ulrich
Nº2045
4470-605 Maia

Nova sede:
Edifício TRM
Estrada das Ligeiras B1
2735-337 Agualva-Cacém

Delegação Sul:
Estrada do Paraíso
Edifício Labisa D,
8200-559 Ferreiras, Albufeira