



Manauara Shopping, Manaus - Brasil
Manauara Shopping, Manaus - Brazil

O valor da sustentabilidade

The value of sustainability

Sonae Sierra – Walk the Talk

Desenvolvendo excelência em Centros Comerciais

Developing excellence in Shopping Centers

Nos últimos anos, a Sonae Sierra posicionou-se no mercado internacional como especialista em Centros Comerciais, desenvolvendo uma estratégia de crescimento muito forte. O modelo de negócio inclui o desenvolvimento e promoção do centro comercial, a detenção da sua propriedade e a gestão do imóvel. O que traduzindo para a linguagem corrente seria o Development, o Investment/Asset Management e o Property Management.

Over the past few years, Sonae Sierra has carved a niche for itself in international markets as a specialist in Shopping Centres, developing a very strong expansion strategy. Their business model includes the development and promotion of each centre, owning the real estate and managing it. In current parlance, we're talking about Development, o Investment/Asset Management and Property Management

A perspectiva da Sonae Sierra é uma perspectiva integrada, quando desenvolve o centro comercial fá-lo com a intenção de continuar a ser proprietária e de gerir as operações. Esta abordagem facilita a perspectiva de longo prazo e permite-lhe uma diferenciação da concorrência, uma vez que não é muito usual os seus concorrentes terem uma abordagem tão integrada como a Sonae Sierra.

Uma das vantagens deste modelo de negócio é conseguir ter uma abordagem estratégica em termos de sustentabilidade. Como têm uma perspectiva de longo prazo, permitem-se equacionar certas questões e integrar aspectos ambientais, de segurança e responsabilidade social corporativa. Por oposição a outro operador que, ao não ter esta perspectiva integrada desde o início, dificilmente poderá equacionar esses aspectos.

Para corporizar esta abordagem de sustentabilidade foram desenvolvidas, a par do programa de Responsabilidade Social Corporativa, iniciativas de Segurança e Saúde, bem como o programa Ambiental. Estas iniciativas não estão isentas de risco, a Sonae Sierra sabe que será exigido um maior investimento, mas que poderá ser recuperado num período de médio a longo prazo, diminuindo os custos de operação. Por exemplo, em termos de eficiência energética, de materiais que vão usar, de funcionalidade e versatilidade do edifício, os ganhos vão reflectir-se na operação do imóvel.

Sonae Sierra goes for an integrated approach. When they develop a centre, they fully intend to own it and manage its operations. Such a working method is more amenable to long-term prospects and is the reason why it outshines the competition. It's not typical for their competitors to deploy such a comprehensive strategy.

One of the advantages inherent in this business model is that one can channel strategy toward sustainability. What matters is the long run, so there is time to factor in environmental, safety and corporate civil responsibility. Operators that do not benefit from an integrated perspective right at the outset can hardly follow the same path.

Several Safety, Environmental, Corporate Social Responsibility and Health initiatives were developed to embody a sustainable approach. These aren't risk-free initiatives. Sonae Sierra knows greater investment will be necessary. However, expenditures could be recouped in the medium- to long-term, thereby diminishing operational costs. For example, in terms of energy efficiency, of materials to be used, functionality and versatility of the building, positive impacts will be reflected on the estate's performance.

“Nesta situação económica mundial, as questões de Gestão de Riscos e Sustentabilidade são cada vez mais importantes.”

“The world economy being as it is now, Risk Management and Sustainability become increasingly relevant.”

“A empresa está consciente que uma reputação demora muito tempo a construir e “um dia a destruir.”

“The company is well aware that a reputation takes a long time to build and a single day to destroy.”

GERIR RISCOS

Por outro lado, poder-se-ia pensar que a crise financeira que se abateu na economia mundial, e com consequências muito significativas para todo o sector imobiliário, seria uma desculpa para restringir ou eliminar estes investimentos de retorno a longo prazo. Sendo esta abordagem um dos factores críticos para o sucesso da Sonae Sierra, estas iniciativas não foram abandonadas. A razão para manter estes investimentos é simples: o posicionamento da empresa nestas matérias é de longo prazo e os investimentos nestas áreas vão ser rentabilizados num prazo mais dilatado, quando a crise estiver ultrapassada.

Com a crise financeira a colocar bastante pressão nos resultados económicos e financeiros, poder-se-ia questionar se se iria manter este profundo e significativo investimento na área da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. A resposta é sim e a justificação passa por manter as competências chave da empresa – Responsabilidade Corporativa, Ambiente e Segurança.

Nesta situação económica mundial, as questões de Gestão de Riscos e Sustentabilidade são cada vez mais importantes e determinantes para o sucesso de qualquer negócio e a Sonae Sierra, que já investiu significativamente, não irá abrandar ou muito menos parar o investimento quando num contexto internacional essas questões são mais valorizadas.

WALK THE TALK

Para a Sonae Sierra, a maneira como aborda esta estratégia de sustentabilidade pode resumir-se a uma expressão: “Walk the talk”. Ao definir-se como a melhor especialista em centros comerciais, a empresa não está apenas convencida que ocupa uma posição no topo, quer ser vista como a maior especialista. Para tal é necessário um comportamento consistente com os seus objectivos.

Esta consistência de comportamentos terá de estar patente na forma como gere os centros, como se relaciona com os lojistas e como promove os novos centros comerciais. Também nos centros mais antigos, alvos de grandes remodelações, tudo tem de ser coerente com o que se propõe fazer.

Outra das importantes características que a Sonae Sierra considera na sua abordagem é a transparência. É necessário ser transparente naquilo que faz para não haver dúvidas que está a seguir o caminho da sustentabilidade. A empresa está consciente que uma reputação demora muito tempo a construir e “um dia a destruir”. Esta sensibilização também é feita ao nível de todos os colaboradores.

Mas esta preocupação com a reputação tem impactos financeiros a outros níveis. Quando procura investidores para serem parceiros nos seus centros comerciais, estes aceitam essa parceria numa expectativa de rentabilidade do investimento. Caso não consigam essa rentabilidade a que se propuseram num projecto, também perdem essa credibilidade. Por exemplo, se ocorrer um problema grave, este pode por em causa o desempenho dos outros centros. Se deflagrar um incêndio que destrua esse centro, tal pode por em risco a reputação da empresa como uma companhia que se preocupa e está atenta às questões de segurança e protecção contra incêndios.

MANAGING RISK

You might think that the financial crisis that melted the world economy, with significant consequences throughout the real estate sector, would be an excuse to limit, maybe even wipe out such long-term strategies on investment. The approach is critical to Sonae Sierra's success. It's business as usual. A simple reason to maintain this kind of investment strategy: The company has been in the market for a long time and investment will return at a slower pace, when the crisis is long past.

What with the financial crisis heating up the pressure to deliver results, you might ask whether this long-term, high-impact investment is to be maintained in the areas of Corporate Social Responsibility and Sustainability. The answer is yes. The company has to nurture core competencies and areas – Corporate Responsibility, Environment and Safety.

The world economy being as it is now, Risk Management and Sustainability become increasingly relevant and fundamental to success in any business. Sonae Sierra has made a significant investment and is not about to slow down or suspend investment, especially not at the international level, where investment is even more of a factor.

WALK THE TALK

Sonae Sierra believes that their approach to sustainability can be boiled down to a single phrase: “Walk the talk.” Positioning themselves as the finest shopping centre specialists, the company does not simply believe it is at the top. They want to be perceived as the ultimate specialists in the field. Behaviour must then be consistent with goals.

Consistent behaviour must be demonstrated in the way centres are managed, their relationship with store owners and the way new centres are marketed and promoted. Older centres targeted for major renovation must obey the same principle of consistency.

Another significant trait in Sonae Sierra's methods is transparency. Transparency must govern all the company does. There must be no doubt that Sonae Sierra travels the path of sustainability. The company is well aware that a reputation takes a long time to build and a single day to destroy. Every single employee is made aware of that fact.

Concern with reputation has had financial impacts at other levels. When seeking out investment partners, people come onboard that expect a return on their investment. If the returns on a given project fail to materialize, credibility will be at stake. Let's imagine something serious happens that casts a pall of suspicion over the performance of other centres. Should a fire break out and burn down a single centre, this could damage the company's reputation as a caring company that pays attention to safety and to fire hazards.

Se forem confrontados com um grande desastre ambiental provocado pelo centro comercial, o mesmo põe em risco a reputação da empresa e todo o trabalho desenvolvido na última década em implementação de um sistema de gestão ambiental.

Uma vez que a empresa está empenhada nestes temas, as acções desenvolvidas para conquistar a confiança por parte dos stakeholders foram variadas e em diferentes áreas. No entanto, existe um programa que pela sua dimensão e impacto que causou na empresa, bem como pela abrangência internacional, se transformou num factor bastante importante e que contribuiu significativamente para criar melhores condições de segurança, bem como uma reputação importante nesta área: o Projecto Personae. Vocacionado para as áreas de Segurança e Saúde das pessoas, veio trazer contributos importantes para outras áreas da Sonae Sierra.

Na área da Segurança e Saúde começaram por desenvolver as linhas gerais com o estabelecimento de uma Política de Segurança e Saúde, com o compromisso expresso do responsável máximo da empresa formalizada num documento público e divulgado por todas as instalações da empresa. Nesta política são especificadas as metas que a empresa assume e torna públicas para conseguir ser uma referência nesta área.

Destaque ainda para a criação de um comité de acompanhamento para estes temas, onde estão presentes membros do Conselho de Administração e representantes das áreas envolvidas. A formação e comunicação que este projecto gerou, bem como as ferramentas que criou e estabeleceu, foram muito importantes para consolidar estas preocupações em toda a estrutura da Sonae Sierra. Desde o início que foram desenvolvidas várias acções de formação com a população trabalhadora de cada centro, colaboradores da Sierra, prestadores de serviços e lojistas.

Outros instrumentos de comunicação foram o Safety Tip e o Quick Wins, que estabeleceram uma comunicação para toda a empresa a nível mundial com sugestões de melhoria de cada centro para ser partilhado com outros centros. A iniciativa motivou todos os centros a contribuir com novas ideias e sugestões de melhoria bastante simples e, na maior parte das vezes, de custo bastante reduzido.

Uma referência para o Safety Award, um prémio atribuído mundialmente a lojistas nos centros comerciais da Sonae Sierra. A iniciativa, muito valorizada por todos os lojistas, implica que loja faça a sua candidatura. Está tudo definido num regulamento que é do conhecimento de cada loja.

DIFERENTES PAÍSES: DIFERENTES ABORDAGENS DA REPUTAÇÃO?

A dimensão internacional da Sonae Sierra obrigou a empresa a estar presente em cada país com a língua local. O inglês já é a língua oficial, mas para que a comunicação de temas importantes tenha sucesso, é vital que o seu acesso seja facilitado.

Esta dimensão da diversidade de culturas sempre preocupou a Sonae Sierra. Embora seja o mesmo programa para toda a empresa nos países onde está presente, há necessidade de fazer ajustes às realidades nacionais e às condições locais. Uma das razões principais é o impacto que cada situação pode trazer na reputação da Sonae Sierra. Estes impactos estão influenciados pela dimensão que a empresa possa ter num mercado em concreto.

A major environmental disaster caused by the centre tarnishes the company's reputation and all the work developed over the past decade to implement an environmental management system.

As the company is deeply committed to these issues, several wide-ranging initiatives took place to earn the trust of stakeholders. However, a single programme, thanks to comprehensiveness and impact to the company, as well as international scope, has become a key factor in the improvement of security and the company's reputation in this area: the Personae Project. Geared toward personal safety and health, it brings significant gains to other Sonae Sierra endeavours.

In Safety and Health, the company started by developing a general safety and health policy, the company's CEO having expressed their full commitment in a public document disseminated throughout the company. The policy specifies the goals that the company has published, committed to and intends as stepping stones on the path to world-class renown.

Another significant addition was the appointment of a monitoring committee for these subjects, which includes members of the Board and representatives from the relevant fields. The training and communication derived from this project, as well as the tools thereby created and established, were instrumental in the consolidation of such concerns throughout the Sonae Sierra structure. Right from the start, a number of training initiatives were launched that involved the workers at each centre, Sierra employees, contractors and store owners.

Another communication instrument is the Safety Tip, which has become the focal point of internal corporate communication at the global level and conveys suggestions on shopping centre improvements that are shared with other centres. The initiative has motivated all centres to contribute new thoughts and suggestions for improvement that are usually quite simple and, for the most part, low-cost.

Also worthy of mention is the Safety Award. Any store at a Sonae Sierra shopping centre can run for the award. The initiative is prized by all store owners. Each store must apply individually. The rules are clearly defined and made known to all the stores.

DIFFERENT COUNTRIES: VARYING APPROACHES TO REPUTATION?

Sonae Sierra's international scope means that it has to work with a slew of local languages. English is to all intents and purposes a preferred language but, for important themes to come across, it is vital that access to it be made easier.

Cultural diversity has always been respected by Sonae Sierra. The company follows a uniform set of rules in any given country, however it must adapt to national and local factors. One of the reasons for it is the way events can impact Sonae Sierra's reputation. Impacts are determined by the scope of a company's presence in a given market. Company heads understand that in Germany, to name one country, their reputation is influenced by their short history in the country.

“Na área da Segurança e Saúde começaram por desenvolver as linhas gerais com o estabelecimento de uma Política de Segurança e Saúde.”

“In Safety and Health, the company started by developing a general safety and health policy.”



“O mesmo programa para toda a empresa nos países onde está presente, mas há necessidade de fazer ajustes às realidades nacionais e às condições locais.”

“The company follows a uniform set of rules in any given country, however it must adapt to national and local factors.”

Os responsáveis entendem, por exemplo, que na Alemanha a reputação está influenciada pelo breve historial que têm no país. Na fase inicial da construção, a reputação que possuíam não era muito significativa. Mas esta tem de ser encarada de outra maneira a partir do momento em que abriram os seus centros comerciais, há dois anos.

Em Portugal o cenário é bem diferente. A Sonae Sierra está há muito mais tempo neste mercado, faz parte bem visível do Grupo Sonae, que por si só representa muito na sociedade portuguesa, tem muita visibilidade e impacto na opinião pública e é líder no sector. Logo, o nível de reputação que não se compara com outros países onde estão presentes. Em Portugal, qualquer impacto na reputação, para o bem e para o mal, irá reflectir-se de uma forma significativa na imagem percebida por todos os seus “Stakeholders”.

Mas existem outras nuances. Como já tem um histórico de reputação, se houver algum problema em Portugal, o processo de recuperação dessa imagem perdida pode ser menos crítico, quando comparado com um país onde está presente há menos tempo. Num país onde começa a actividade, qualquer pequeno erro pode ter um grande impacto na reputação da empresa e ser muito difícil a recuperação por não haver um historial de presença. Algo que também influencia é o desempenho da empresa nesse país. No caso de países novos, como a empresa não é conhecida, tem dificuldade em atrair talentos. O mesmo acontece em mercados mais fechados.

DIVERSIDADE CULTURAL

Para diferentes países, diferentes riscos? Esta foi uma pergunta que se colocou a quem iniciou este projecto. No entanto, quando começam um novo centro, têm a preocupação de integrar características locais, o que é valorizável em cada mercado. Procuram não ter que se adaptar, mas sim incorporar nos centros comerciais as características e o que é específico de cada local nas particularidades de cada centro, procurando assim potenciar o negócio.

A abordagem não passa por aplicar um conjunto de características próprias sem incorporar especificidades do local, mas construir um centro comercial de características únicas e adaptado ao local, procurando também reduzir a sua exposição a riscos locais. Além disso, a aceitação por parte da comunidade é muito maior quanto maior for a identificação que os potenciais clientes e visitantes possam vir a ter com o centro.

Nesta matéria, toda a área de Sustentabilidade tem uma grande intervenção. Em acções de Responsabilidade Social Corporativa, apesar do sistema ser o mesmo e as preocupações em cada país diferentes, o resultante das acções terá de ser diferente uma vez que está adaptado ao país, e cada um tem preocupações diferentes. Por exemplo, no Brasil as pessoas preocupam-se com acções de formação às famílias e de apoio na área da educação e solidariedade social, formação para quem não teve possibilidade de estudar, por oposição às acções desenvolvidas na Alemanha onde não existe este tipo de carências.

At the early stages of construction, their reputation was anything but significant. That all started to change when the company opened their shopping centres two years ago.

Things are quite different in Portugal. Sonae Sierra has operated in that market for a much longer period of time, is a prominent component of the Sonae Group which enjoys a prestigious reputation within Portuguese society, a high public profile, remarkable influence with public opinion; business-wise it stands head and shoulder above the competition. That is a level of reputation not enjoyed in other countries where the group holds concerns. In Portugal, any impacts to reputation, for good or ill, reflect significantly on the public image perceived by all stakeholders.

However, that’s not the whole picture. With a long, prestigious past behind it, any problems arising in Portugal can be easier to solve and a good public image an easier thing to recover. Not so in a country where the company is just starting out. When you begin working in a new country, any slight fault could have damaging repercussions, and repairing one’s public image can be a lot more difficult – you don’t have a history there. Another important factor is your performance within the country. In the new country, you’re not a well-known business, and it isn’t easy to hire talent. The same thing happens with more isolated markets.

CULTURAL DIVERSITY

Different countries, different risks? That question arises whenever you begin an international project. On greenlighting a new centre, the company incorporates local characteristics, seeking out the things each market values. The key is not to adapt but to adopt. New shopping centres accommodate site-specific traits to drive business.

The approach is not to implement a set of custom features in disregard of local characteristics but to tailor the shopping centre to the place while you try to reduce exposure to local risk. Community acceptance is far more pronounced when potential clients find that they can relate to the shopping centre.

This is where Sustainability comes in. With Corporate Social Responsibility, although the system is the same and concerns vary from country to country, the outcome of an initiative has to be different – after all, the initiative fits the country, and countries have concerns of their own. For example, in Brazil people pay mind to training for families and support to education and social solidarity, and training for people with deficient schooling. Other countries, like Germany, do not pose the same needs and require other initiatives.



RISCOS EMERGENTES

Sobre futuros riscos presentes nas preocupações da empresa, destaque para as questões ligadas à ética empresarial devido à grave crise que o mundo atravessa.

Se o controlo por parte do Estado irá crescer, também as exigências por parte da opinião pública face às empresas irão aumentar. Assim, as questões de transparência, o cumprimento de questões de ética ou de código de conduta e de Governo das Sociedades irão ser cada vez mais importantes. Esta matéria preocupa a Sonae Sierra, uma vez que esta situação se verificou por haver deficiente gestão de risco nas empresas. Actualmente, a principal preocupação é conseguir financiamento para manter o processo de expansão. Caso não venha a ser conseguido, torna-se necessário repensar a presença em alguns mercados.

Na área de Sustentabilidade, apesar de melhoras significativas na segurança dos centros, a grande preocupação continua centrada na segurança das pessoas. Cada vez que se repete um incidente que poderia gerar algum acidente grave, este foi claramente provocado por alguma falha humana.

Tudo é determinado pelo comportamento individual. O que cada pessoa faz é determinante no resultado ou não de um acidente e, por consequência, no resultado final da empresa. Esse comportamento individual depende muito dos colaboradores da Sonae Sierra, mas também dos prestadores de serviços e lojistas. O grande desafio para quem está nos centros é conseguir que estes três grupos estejam alinhados nestes temas de segurança.

EMERGING RISK

On future risk as part of the company's concerns, we must highlight business ethics, a fundamental issue in the context of the world economic crisis.

If government oversight over companies increases, so will the demands of public opinion. Therefore, transparency issues, compliance with ethics or codes of conduct, as well as government regulations and corporate governance are likely to become more and more prominent. This is among Sonae Sierra's concerns. The current climate stems from deficient corporate government. Currently, their chief concern is to secure funding in order to maintain their expansion strategy. Should funding not be available, it will be necessary to rethink the company's presence in a number of markets.

With Sustainability, despite significant improvements to safety in shopping centres, the chief concern is still the safety of persons. Every repeat of an incident hazardous to life and limb is clearly the product of human error.

Everything is determined by individual behaviour. What each person does is instrumental to the outcome of an incident and, consequently, to the company's results. Individual behaviour is in the hands of Sonae Sierra employees, contractors and store owners. The greatest challenge to those who lead the centres is to align these three groups of people on matters of security.

“A aceitação por parte da comunidade é muito maior quanto maior for a identificação que os potenciais clientes e visitantes possam vir a ter com o centro.”

“Community acceptance is far more pronounced when potential clients find that they can relate to the shopping centre.”