

PROJETO ATIVAR BRAGA CENTROS COMERCIAIS DE 1ª GERAÇÃO

Relatório Final



31 de janeiro de 2019



Associação Comercial de Braga- Comércio, Turismo e Serviços

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Metodologia	3
2.1. Público-alvo	4
2.2. Modo de atuação.....	4
2.3. Equipa técnica	10
2.4. Datas de intervenção	10
3. Resultados de intervenção	11
3.1. Gestão Comercial/ Animação do Ponto de venda	12
3.1.1. Evidências da Intervenção (Gestão Comercial/Animação do ponto de venda).....	14
3.2. Inglês.....	17
3.3. Economia Digital	18
3.3.1. Evidências da Intervenção (Economia Digital)	18
4. Monitorização do Projeto	26
4.1. Roteiro de Acompanhamento.....	26
4.2. Questionário de Satisfação.....	26
4.3. Testemunho de Participantes	26
5. Conclusão	31

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho sistematiza os resultados dos Serviços Especializados de Consultoria, concretizados pela XZ Consultores no âmbito do *Projeto Ativar Braga*, promovido pela Associação Comercial de Braga (ACB), e cujo principal objetivo compreendeu a qualificação e revitalização dos Centros Comerciais de Primeira Geração da cidade de Braga. Neste contexto, procurou-se dar novos *inputs* aos espaços comerciais existentes nestes centros comerciais, tornando-os mais atrativos e competitivos no panorama comercial da cidade.

Tratou-se assim da implementação de uma estratégia coletiva de revitalização de Centros Comerciais que pretendeu impulsionar um novo papel de afirmação económica e social destas estruturas comerciais criadas nos anos 80, mais ajustado à realidade dos tempos modernos.

Para o efeito foi desenvolvido um projeto estruturado e sustentado numa metodologia de intervenção organizada em torno de sessões coletivas e individuais de *Coaching*, que visaram capacitar os empresários e/ou empreendedores a atuar como *verdadeiros agentes de inovação e mobilizadores da mudança* que se pretende implementar nestas estruturas.

A pertinência deste projeto e dos seus objetivos específicos advém da constatação de que se verifica uma degradação física, económica e social dos Centros Comerciais de Primeira Geração, que muito penaliza as empresas e empresários neles instalados, sem esquecer o seu impacto negativo na qualidade e ambiente urbano. O projeto procurou assim identificar os fatores críticos de sucesso destes espaços comerciais e trabalhá-los, adequadamente, com o envolvimento direto dos lojistas, dos parceiros e dos proprietários dos espaços, atingindo efeitos de empoderamento e capacitação das partes interessadas envolvidas na intervenção, dotando-os de ferramentas de efetiva intervenção na realidade que se pretende melhorar, apontando soluções inovadoras de revitalização destes espaços e respetivos negócios, dando especial enfoque à qualificação e capacitação do tecido empresarial que dinamiza esses espaços comerciais.

2. METODOLOGIA

A metodologia de capacitação privilegiada nesta intervenção foi o *coaching*, tendo este método sido utilizado quer em grupo, quer individualmente. Desta forma procurou-se assumir uma metodologia ativa, de carácter altamente prático e mobilizador, no sentido de preparar os empresários e lojistas dos centros comerciais de primeira geração a assumir a dinamização dos seus negócios e de promover a criação de sinergias de intervenção de carácter coletivo.

O *coaching* implica um conjunto de recursos e utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas áreas como a gestão, psicologia, gestão recursos humanos, comunicação, visando a conquista de resultados efetivos em diferentes contextos, seja pessoal ou profissional. A metodologia de *Coaching* implica retirar o indivíduo do seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma efetiva e satisfatória, num curto espaço de tempo. O processo de *Coaching* constitui assim uma oportunidade refletir sobre os pontos individuais, para aumentar a autoconfiança, quebrar barreiras de limitação e para que os indivíduos possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva.

No que diz respeito ao *coaching* em grupo, trata-se de um processo mais orientado para o desenvolvimento coletivo, mantendo no entanto ênfase em questões individuais. Assim, os participantes para além de partilharem interesses comuns, visam também resultados pessoais, uma vez que cada um possui objetivos específicos e particulares.

2.1. PÚBLICO-ALVO

O Projeto Ativar Braga destinou-se a Lojistas, Proprietários e Potenciais Empreendedores nos seis Centros Comerciais de 1ª Geração selecionados para intervenção, sendo estes:

- Centro Comercial Avenida
- Centro Comercial Rechicho
- Centro Comercial Granjinhos
- Centro Santa Bárbara
- Centro Comercial Gold Center
- Centro Comercial São Lázaro



2.2. MODO DE ATUAÇÃO

a) Seleção de cinco grupos com um mínimo de 10 e um máximo de 20 empresas e /ou empreendedores que integrem o centro comercial (ou que o pretendam fazer a curto prazo);

- Em primeiro lugar o projeto “Ativar Braga- Centros Comerciais de 1ª Geração” foi comunicado aos gestores de condomínio dos centros comerciais intervencionados, com o objetivo de informar e validar a presença da Equipa Técnica nos centros para divulgação juntos dos lojistas, assim como para avaliar a possibilidade de disponibilização de um espaço no próprio centro para dinamização das sessões.

Reuniões com Gestão de Condomínios dos Centros Comerciais			
Centro Comercial	Gestor de Condomínio	Data da reunião	Resultado
Avenida	Sr. Fernando Silva	13/07/2018	Disponibilização de Espaço para dinamização das ações
Santa Bárbara	Sr. Rui	06/09/2018	Apoio na divulgação com distribuição de <i>flyers</i> do Projeto
Granjinhos	Orbis	06/09/2018	Validação do Projeto
Rechicho	SóTino Comissão de Lojistas (Sr. Albino Martins)	13/07/2018 19/10/2018	Comissão de Lojista: disponibilização de espaço para dinamização das sessões e apoio na comunicação do Projeto
S. Lázaro	D. Olinda	17/07/2018	Informação detalhado sobre situação atual do centro comercial
Gold Center	Basigés	17/07/2018	Apoio na divulgação com distribuição de <i>flyers</i> do Projeto

- Após comunicação do projeto aos Gestores de Condomínio, a Equipa Técnica do Projeto iniciou a divulgação do mesmo, através da comunicação presencial em todas as lojas de 6 centros comerciais.

- Durante o mês de agosto foi feita a primeira abordagem aos lojistas, com o objetivo de dar a conhecer o Projeto e de os auscultar sobre temáticas de interesse e horário preferencial para dinamização de sessões de grupo, tendo sido consensual o horário pós-laboral (depois das 19 horas).

- Em setembro a XZ Consultores deslocou-se novamente a cada centro comercial para divulgar as áreas de intervenção e calendarização das sessões, assim como para proceder ao levantamento dos interessados nas sessões de *coaching*.

- Com o objetivo de atrair potenciais empreendedores com intenção de se instalar nos centros comerciais intervencionados, este projeto foi também promovido fora dos centros comerciais nas plataformas digitais da XZ Consultores e da Associação Comercial de Braga, com o slogan “*Todos juntos vamos pôr o Centro a Mexer!*”.



- De acordo com o proposto foram constituídos 5 grupos de intervenção, que integraram 6 centros comerciais de primeira geração. Atendendo à dimensão (nº de lojas existentes) dos centros comerciais S. Lázaro e Gold Center, foi tomada a decisão de juntar os dois centros num único grupo de intervenção (ver Nota de Reunião 2).

b) Realização de sessões de *coaching* para cada grupo, com base na matriz de intervenção definida

A matriz de intervenção previamente definida para as sessões de *coaching* em grupo foi a seguinte:

A- Sessões de Coaching em Grupo	Conteúdos	Duração
A1. Reinventar o Negócio	Estratégia, conceito, inovação, resenho do modelo de negócio...	10h
A2. Gestão Comercial e Marketing	Gestão comercial e marketing, gestão de clientes, ferramentas de imagem e comunicação, processos de fidelização de clientes	10h
A3. Economia Digital	Estratégia digital, e-commerce, social media marketing	10h
A4. Animação do Ponto de Venda	Vitrinismo, <i>merchandising</i> e métodos de animação no (s) ponto (s) de venda	10h
A5. Inglês Comercial	Conceitos básicos de inglês comercial	10h
A6. Gestão Integrada e Colaborativa	Gestão comum, processos de animação coletiva, direitos e deveres dos lojistas, gestão e animação de rede colaborativa	10h
Subtotal		60 horas

Resumidamente cada grupo de intervenção beneficiou de **60 horas** de *coaching* em grupo para abordar temáticas de interesse comum, perfazendo um total de **240 horas** em todos os grupos, de acordo com o cronograma apresentado de seguida. De referir, que o *coaching em grupo* não se realizou no grupo Gold Center + S. Lázaro, uma vez que os lojistas não compareceram às sessões (ver Nota de Reunião 4).

A- Sessões de Coaching em Grupo

Cronograma de Execução

	S	T	Q	Q	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	Total Horas	
Setembro						2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Avenida																							2		3			3								8
Rechico																								2												2
Granjinhos																								2					3				3			8
Santa Bárbara																							2				3		3			2				10
Outubro	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Avenida		2					3			2	3						3					2	3				3		2						23	
Rechico	3		2				3			3	2		2		2		3					3						2							25	
Granjinhos	2			2			3		3				2		2		3				3			2											22	
Santa Bárbara		2		3				3							2	2	3				3		2		2			3		3					28	
Novembro				1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Avenida							3			2				3		2		3						3			2	2		2	2				24	
Rechico						2		3		3			2		2		3				3	3			2				3		2				28	
Granjinhos							2							2		3					3	2			3			3							18	
Santa Bárbara							2				2			3		3							2		2			3		3					20	
Dezembro						2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				15	16	17	18	19		20	21	22	23	24				
Avenida							3			2																										5
Rechico								3			2																									5
Granjinhos							3		2		2				3	2																				12
Santa Bárbara							2																													2
																																				240

LEGENDA: Áreas de Coaching

A1. Reinventar o Negócio
A2. Gestão Comercial e Marketing
A3. Economia Digital
A4. Animação do Ponto de Venda
A5. Inglês Comercial
A6. Gestão Integrada e Colaborativa

c) Implementação do programa de *coaching* por profissionais especialistas

- Para a implementação dos programas de *coaching individual* procedeu-se a nova abordagem individual aos lojistas, no sentido de averiguar as necessidades específicas de cada um. Parte da identificação das necessidades resultou também do trabalho desenvolvido na componente de *coaching* em grupo.

- O *coaching* individual compreendeu a avaliação diagnóstica, o acompanhamento, a capacitação e assessoria individual em áreas consideradas relevantes para a introdução de melhorias em termos de gestão, inovação e desenvolvimento do negócio.

- As áreas selecionadas para a realização de *coaching individual* foram o *Business Coaching e Mentoring* (Animação do Ponto de Venda e Gestão Comercial), o Inglês, o Marketing Digital, a Higiene e Segurança no Trabalho e a Segurança Alimentar. A Higiene e Segurança no Trabalho e Segurança Alimentar não estavam inicialmente previstas nas áreas temáticas para o *coaching individual*, no entanto face à manifestação de interesse de alguns lojistas e por se considerar que a capacitação nestas áreas é essencial para a conceção e sucesso do negócio, decidiu-se garantir a realização das mesmas (ver Nota de Reunião 4).

- Cada grupo de intervenção beneficiou de um total de 240 horas de consultoria especializada para sessões de *coaching* por empresa e/ou empreendedor, sendo as horas distribuídas de forma equitativa pelo número de inscritos pro grupo.

- O número de sessões de *coaching* personalizado e respetiva calendarização foram fixados, de comum acordo, pelos consultores e participantes (empresa ou empreendedor).

De seguida, são listados os diferentes beneficiários do *coaching individual*, com indicação da distribuição por áreas de intervenção e número de horas:

Grupo 1- Centro Comercial Avenida

B- Sessões de Coaching Individual							
Loja/ Empreendedor	Área de Negócio	Economia Digital	Inglês	Gestão Comercial	Animação do Ponto de Venda	Segurança Alimentar	TOTAL
1. I-Klinic	Telemóveis e Acessórios			12H	12H		24H
2. Anabela Lopes	Costura e Roupas Interior			12H	12H		24H
3. Afrodite	Vestuário Feminino			12H	12H		24H
4. Braga Exótica	Artesanato			12H	12H		24H
5. Delfin'arte	Artesanato			12H	12H		24H
6. Café Picasso	Restauração					24H	24H
7. Residencial Avenida	Alojamento			12H	12H		24H
8. Pastelaria M2	Restauração		8H	8H	8H		24H
9. Café Bombom	Restauração		24H				24H
10. Piusquita	Vestuário Criança	2H		11H	11H		24H
TOTAL		2H	32H	91H	91H	24H	240H

Grupo 2- Centro Comercial Rechicho

B- Sessões de Coaching Individual						
Loja/ Empreendedor	Área de Negócio	Economia Digital	Inglês	Gestão Comercial	Animação do Ponto de Venda	TOTAL
1. <i>Costureira Carla</i>	Costureira			12H	12H	24H
2. <i>Kwow-How</i>	Centro de Estudos			12H	12H	24H
3. <i>Sapataria Jorge</i>	Sapataria			12H	12H	24H
4. <i>Loja das Surpresas</i>	Papelaria e Outros	6H	6H	6H	6H	24H
5. <i>Casa Jardim</i>	Artigos de Decoração			12H	12H	24H
6. <i>PrincessShop</i>	Vestuário			12H	12H	24H
7. <i>Camila Sapataria</i>	Vestuário			12H	12H	24H
8. <i>Salão Estética Tânia</i>	Estética		24H			24H
9. <i>Florista Camila</i>	Florista		8H	8H	8H	24H
10. <i>ECG- Cooperativa Cultural</i>	Cooperativa Cultural		24H			24H
TOTAL		6H	62H	86H	86H	240H

Grupo 3- Centro Comercial Santa Bárbara

B- Sessões de Coaching Individual							
Loja/ Empreendedor	Área de Negócio	Economia Digital	Inglês	Gestão Comercial	Animação do Ponto de Venda	Ergonomia	TOTAL
1. <i>Palmira Pires</i>	Quiosque		15H30	3H	3H		21H30
2. <i>Nisza</i>	Vestuário Feminino			11H	11H		22H
3. <i>Feira das Tapeçarias</i>	Tapeçarias		21H30				21H30
4. <i>Foto Travel</i>	Fotografia			11H	11H		22H
5. <i>Fatimar</i>	Noivas e Outros			11H	11H		22H
6. <i>Sapataria Fernando</i>	Sapataria		21H30				21H30
7. <i>F Boutique</i>	Loja de Vestuário	5H30	5H30	5H30	5H30		22H00
8. <i>Judimodas</i>	Loja de Vestuário			11H00	11H00		22,00
9. <i>Multicópias</i>	Centro de Cópias					21H30	21H30
10. <i>Arte e Cor</i>	Artesanato			11H00	11G00		21H30
11. <i>Estralas e Companhia</i>	Vestuário Infantil			11H00	11H00		21H30
TOTAL		5H30	64H	74H30	75H30	21H30	240H

Grupo 4- Centro Comercial Granjinhos

B- Sessões de Coaching Individual						
Loja/ Empreendedor	Área de Negócio	Economia Digital	Inglês	Gestão Comercial	Animação do Ponto de Venda	TOTAL
1. <i>Visage Perfumaria</i>	Perfumaria		6H	9H	9H	24H
2. <i>Estúdio Natália</i>	Cabeleireiro			12H	12H	24H
3. <i>Cabeleireira Emília</i>	Cabeleireiro		24H			24H
4. <i>Piriquita</i>	Vestuário/Artigos Criança	8H		8H	8H	24H
5. <i>Candilota</i>	Peixaria		24H			24H
6. <i>Café Granjinhos</i>	Restauração		24H			24H
7. <i>Empreendedora Paula</i>	Empreendedora		10H	14H		24H
8. <i>DIMD</i>	Clínica Dentária			12H	12H	24H
9. <i>World Fitness</i>	Vestuário Desporto			12H	12H	24H
10. <i>Joia de África</i>	Cabeleireiro			12H	12H	24H
TOTAL		8H	88H	72H	72H	240H

Grupo 5- Centros Comerciais Gold Center e S. Lázaro

B- Sessões de Coaching Individual							
Loja/ Empreendedor	Área de Negócio	Economia Digital	Inglês	Gestão Comercial	Animação do Ponto de Venda	Segurança Alimentar/H & S	TOTAL
1. <i>Risko Tattoo</i>	Tatuagens e Piercings			6H	6H	12H	24H
2. <i>Coisitas com Ternura</i>	Vestuário Infantil			12H	12H		24H
3. <i>Rosalina</i>	Salão Estética			12H	12H		24H
4. <i>Cabeleireiro Homens</i>	Cabeleireiros			12H	12H		24H
5. <i>Pantera</i>	Restauração		12H			12H	24H
6. <i>Majorie</i>	Vestuário Feminino			12H	12H		24H
7. <i>Detalhe Atelier</i>	Centro Cópias	24H					24H
8. <i>Manuel Pereira Consultoria</i>	Seguros e Consultoria	24H					24H
9. <i>Convidarte</i>	Convites e Lembranças			12H	12H		24H
10. <i>Maria Artesã</i>	Artesanato			12H	12H		24H
TOTAL		48H	12H	91H	91H	24H	240H

Resumidamente cada grupo de intervenção (de um total de 5 grupos selecionados) beneficiou de 240 horas de *coaching* individual, divididas equitativamente por cada lojista/empreendedor. No total foram executadas 1200 horas de *coaching* individual.

2.3. EQUIPA TÉCNICA

Ana Santos- Formadora/Consultor Gestão Comercial e Marketing | Gestão Integrada e Colaborativa

António Araújo- Formador/ Consultor de Economia Digital

Catarina Gonçalves- Consultora Segurança Alimentar

Cândida Nogueira- Formadora/ Consultora de Inglês

Joana Sousa Fernandes- Formadora/ Consultora Reinventar o Negócio | Animação do Ponto de Venda

Luís Santos- Consultor Higiene e Segurança e Segurança Alimentar

Márcia Moreira- Consultora Ergonomia

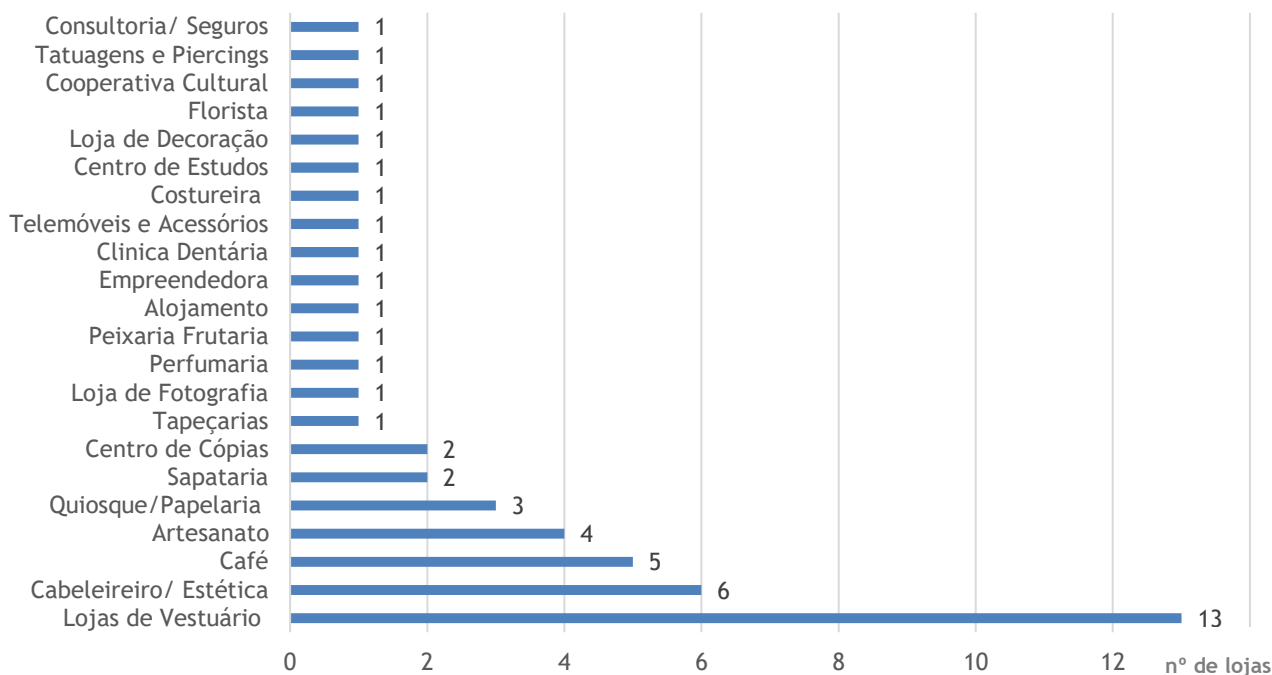
2.4. DATAS DE INTERVENÇÃO

O projeto foi executado entre julho e dezembro de 2018.

3. RESULTADOS DE INTERVENÇÃO

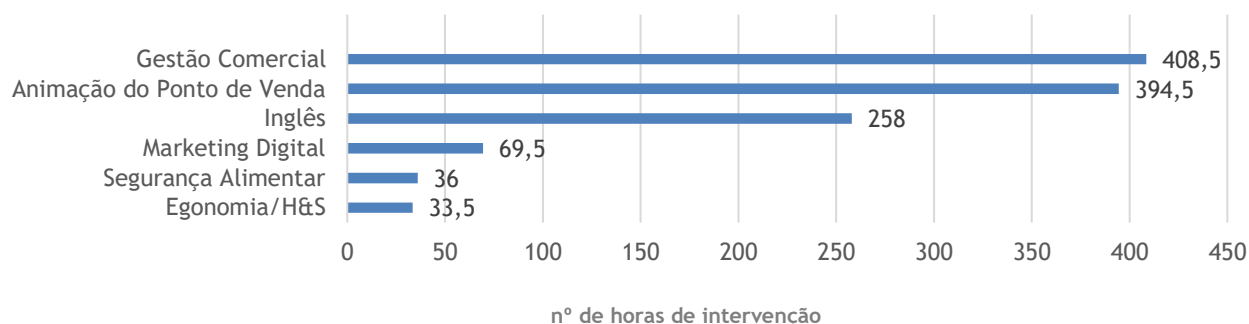
No projeto Ativar Braga participaram um total de 51 lojas com diferentes ramos de atividade, de acordo com o apresentado no Gráfico 1 abaixo. De referir que 26% das lojas intervencionadas foram lojas de vestuário, 12% cabeleiros/estética, 10% cafés, 8% Lojas de Artesanato. Em menor proporção, o Projeto Ativar Braga atuou também em quiosques/pasteleiras, sapatarias e centros de cópias.

Gráfico 1: Número de lojas participantes por ramo de atividade



De acordo com as necessidades identificadas, o *coaching* individual organizou-se em 7 áreas fundamentais: i) Marketing Digital; ii) Inglês; iii) Gestão Comercial; iv) Animação do Ponto de Venda; v) Segurança Alimentar; vi) Higiene e Segurança no Trabalho, vii) Ergonomia, cuja distribuição de horas por área se encontra evidenciada no gráfico seguinte (Gráfico 2):

Gráfico 2: Número de Horas de Coaching Individual por área de intervenção



3.1. GESTÃO COMERCIAL/ ANIMAÇÃO DO PONTO DE VENDA (*BUSINESS COACHING E MENTORING*)

As áreas de *Gestão Comercial* e *Animação do Ponto Venda* foram as identificadas como prioritárias pela maioria dos lojistas, resultando assim num número de horas de intervenção significativa, um total de 803 horas distribuídas por 38 lojas.

Tendo em conta tratarem-se de áreas que se interligam e no sentido de otimizar a intervenção, as técnicas do projeto optaram por intervir de forma conjunta, garantindo assim o alinhamento e uma atuação complementar. Para tal, partiram de um diagnóstico comum realizado a cada negócio, onde foram identificados Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidade, Ameaças, definindo-se desta forma as áreas de intervenção prioritárias.

Na tabela seguinte segue a indicação do objetivo geral da intervenção em Gestão Comercial/ Animação do Ponto de Venda o (Business Coaching e Mentoring) por cada loja intervencionada.

1. Centro Comercial Avenida	
1. <i>I-Klinic</i>	Apoio no Atendimento ao Cliente e desenvolvimento das redes sociais. Criação de passatempo.
2. <i>Anabela Lopes</i>	Apoio na reestruturação do negócio, apoio na gestão de tempo para maior eficácia na execução de tarefas
3. <i>Afrodite</i>	Planeamento, organização e gestão de evento de aniversário. Criação de passatempo.
4. <i>Braga Exótica</i>	Apoio no desenvolvimento do negócio nas redes sociais, apoio no atendimento ao cliente, apoio na venda online.
5. <i>Delfin'arte</i>	Remodelação do espaço, aplicação de estratégias de marketing, desenvolvimento e rentabilização da economia circular, desenvolvimento das redes sociais.
6. <i>Residencial Avenida</i>	Apoio no Atendimento Cliente
7. <i>Pastelaria M2</i>	Apoio no Atendimento Cliente
8. <i>Piusquita</i>	Planeamento, organização e gestão de evento de aniversário. Criação de passatempo.
2. Centro Comercial Rechicho	
1. <i>Costureira Carla</i>	Apoio na divulgação da loja, desenvolvimento das redes sociais
2. <i>Cento de Estudo Kwow-How</i>	Apoio na organização e divulgação de atividades para promoção do centro de estudos
3. <i>Sapataria Jorge</i>	Apoio na redistribuição do material, na divulgação da loja, criação de nova publicidade para a loja
4. <i>Loja das Surpresas</i>	Remodelação do espaço, técnicas de vitrinismo, apoio nas redes sociais, distinção de negócios, potencialização das redes sociais
5. <i>Casa Jardim</i>	Apoio no atendimento ao cliente
6. <i>PrincessShop</i>	Apoio na venda online, gestão das redes sociais, técnicas de vitrinismo, criação de passatempo
7. <i>Camila Sapataria</i>	Apoio na gestão do negócio, técnicas de vitrinismo, criação de redes sociais
8. <i>Florista Camila</i>	Apoio no atendimento ao cliente, remodelação da estrutura da loja
3. Centro Comercial Santa Bárbara	
1. <i>Palmira Pires</i>	Apoio na criação do novo espaço: seleção e disposição da mercadoria redimensionar e organizar o espaço e o novo conceito do quiosque
2. <i>Nisza</i>	Apoio na promoção e divulgação da marca. Redefinição da estratégia de negócio e apoio na loja online
3. <i>Foto Travel</i>	Apoio na organização e gestão de tarefas na loja, redefinição de estratégia, apoio no atendimento ao cliente
4. <i>Fatimar</i>	Apoio na divulgação da marca junto de principais impulsionadores de mercado: zank you, casamentos.pt. Apoio na participação em eventos na área. Apoio na manutenção das redes sociais. Apoio na criação de um novo espaço físico, decoração e disposição da mercadoria
5. <i>F Boutique</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de um passatempo com o objetivo de dar a conhecer o produto e a loja.

6. <i>Judimodas</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de um passatempo com o objetivo de dar a conhecer o produto e a loja.
7. <i>Arte e Cor</i>	Criação de plataformas nas redes sociais, criação de workshops e atividades para dinamizar o espaço.
8. <i>Estralas e Companhia</i>	Remodelação da disposição dos produtos na loja, desenvolvimento das redes sociais, criação de passatempos.
4. Centro Comercial Granjinhos	
1. <i>Visage Perfumaria</i>	Planeamento, organização e gestão de evento de aniversário. Criação de passatempo com o objetivo de dar a conhecer o produto e a loja
2. <i>Estúdio Natália</i>	Desenvolvimento das redes sociais. Apoio no atendimento ao cliente.
3. <i>Piriquita</i>	Planeamento, organização e gestão de evento de aniversário. Criação de passatempo com o objetivo de dar a conhecer o produto e a loja.
4. <i>Empreendedora Paula</i>	Apoio na pesquisa, criação e desenvolvimento de negócio. Desenvolvimento de competências empreendedoras através de dinâmicas.
5. <i>DIMD- Clínica Dentária</i>	Apoio no Atendimento ao Cliente
6. <i>World Fitness</i>	Remodelação da loja. Desenvolvimento das redes sociais. Criação de passatempo. Remodelação da loja. Desenvolvimento das redes sociais. Criação de passatempo.
7. <i>Joia de África</i>	Redisposição dos produtos, apoio no atendimento ao cliente e nas redes sociais.
5. Centro Comercial Gold Center e S. Lázaro	
1. <i>Risko Tattoo</i>	Apoio na criação de redes sociais, desenvolvimento da marca
2. <i>Coisitas com Ternura</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de parcerias, técnicas de vitrinismo.
3. <i>Rosalina- Salão de Estética</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de passatempo.
4. <i>Cabeleireiro Homens</i>	Apoio na gestão com o cliente, apoio no desenvolvimento das redes sociais, criação de passatempo
5. <i>Majorie</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de passatempo, criação de venda online.
6. <i>Convidarte</i>	Apoio na gestão com clientes, na divulgação junto de parceiros, participação em eventos
7. <i>Maria Artesã</i>	Apoio no desenvolvimento da marca nas redes sociais, criação de passatempo, criação de venda online

3.1.1. EVIDÊNCIAS DA INTERVENÇÃO (GESTÃO COMERCIAL/ANIMAÇÃO DO PONTO DE VENDA)

Delfin'arte- Cento Comercial Avenida

ANTES

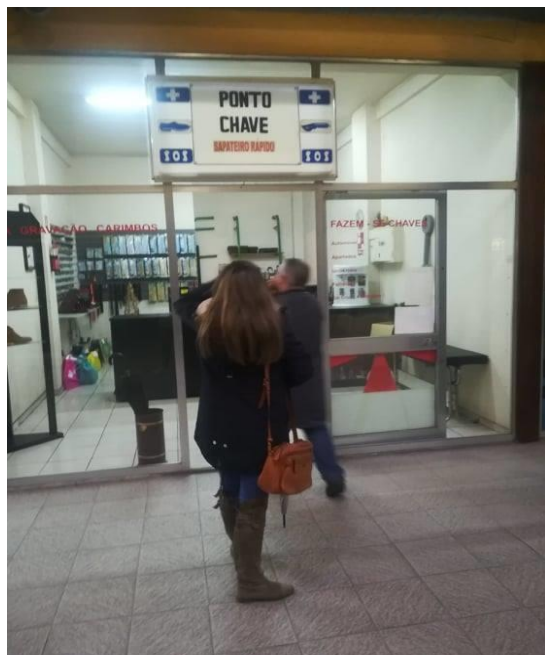


DEPOIS



Sapateiro Jorge- Centro Comercial Rechicho

ANTES



DEPOIS



Visage Perfumaria- Centro Comercial Granjinhos

FESTA DE ANIVERSÁRIO



Piriquita- Centro Comercial Granjinhos

FESTA DE ANIVERSÁRIO



Piusquita- Centro Comercial Avenida

EVENTO NATAL - LANCHE E SESSÃO FOTOGRÁFICA



Fatimar- Centro Comercial Santa Bárbara

APOIO NA PRESENÇA NA BRAGANOIVOS



No âmbito da Gestão Comercial foram também dinamizadas estratégias de animação coletiva nos centros comerciais. Em três dos centros intervencionados, as técnicas do Projeto Ativar Braga apoiaram a definição e implementação de uma estratégia para as decorações de Natal, que incluiu a decoração de árvores de Natal com Cartões de Mensagem associadas ao Projeto.

DECORAÇÕES DE NATAL



De salientar ainda outro dos projetos de animação, no qual um grupo de lojistas do Centro Comercial Avenida, que se conheceu e interagiu no âmbito do Projeto Ativar Braga, se organizou no sentido de concretizar um Mercado no próprio centro. Com a orientação da equipa Ativar foi criado o evento *Mercado no Avenida*, cujo objetivo é dar a conhecer uma variedade de marcas e expositores de novos empreendedores, numa área comercial já existente. O evento teve a primeira edição subordinada ao tema “Namorar Braga” e após o sucesso desta edição, será um evento a manter com uma periodicidade regular pelos lojistas dos centros. A equipa técnica do Ativar Braga apoiou a angariação de expositores e a formalização da sua presença no mercado, a criação de uma estratégia de divulgação do evento, a decoração do espaço e suporte à organização no dia do evento.

MERCADO NO AVENIDA



3.2. INGLÊS

O Inglês foi também uma das áreas de intervenção privilegiada pelos lojistas para o *coaching* individual. No total foram executadas 258 horas num conjunto de 17 lojas, com o objetivo de trabalhar personalizadas a comunicação de atendimento e o vocabulário específico de cada negócio numa língua estrangeira.

Nesta área a metodologia privilegiada foi o *coaching* de idioma, que é semelhante a qualquer outra situação de *coaching*, sendo a finalidade criar situações de treino, oferecer feedback, incentivo e direcionar no sentido de promover um programa de aprendizagem eficaz e eficiente para cada cliente. Neste contexto foram desenvolvidos, em conjunto com o cliente, recursos, estratégias e ferramentas que contribuem para eliminar e/ou diminuir os bloqueios e desconforto que algumas pessoas sentem quando precisam de comunicar numa língua estrangeira.

Através do processo de *coaching* procurou-se desenvolver junto dos lojistas o uso eficiente e adequação apropriada destas ferramentas, de forma a alcançar os objetivos pretendidos. Durante as sessões de *coaching* foi acompanhada a evolução de cada lojista, foram discutidos pontos fortes e fracos e criadas medidas de ação para alcançar as metas definidas.

De uma forma global, as intervenções neste domínio seguiram as seguintes etapas de intervenção:

- Levantamento do vocabulário necessário à relação comercial e posterior tração
- Elaboração de glossário
- Vocabulário útil e específico no processo de atendimento e acolhimento dos clientes
- Conservação essencial em situações profissionais
- Problemas e Reclamações/ Discordar de forma delicada
- Desenvolvimento de Oralidade

3.3. ECONOMIA DIGITAL

A área da Economia Digital foi a escolhida por seis lojistas para o *coaching* individual, perfazendo um total de 69,5 horas intervenção. Nesta área foi desenvolvido um trabalho de consultoria estratégica digital, que teve como objetivo trazer novas ideias e ajudar os lojistas a tomar decisões assertivas no âmbito do marketing digital.

Uma vez que o apoio desenvolvido se sustentou na metodologia de *coaching*, o consultor desenhou sessões de trabalho com base numa estratégia de diálogo orientado, através do qual promoveu simultaneamente a utilização e aprendizagem das diferentes ferramentas tecnológicas.

Neste contexto, o trabalho desenvolvido foi para além do operacional, sendo também potenciada a compreensão do “Pensar Digital” e da importância da presença nas plataformas digitais para a promoção do negócio.

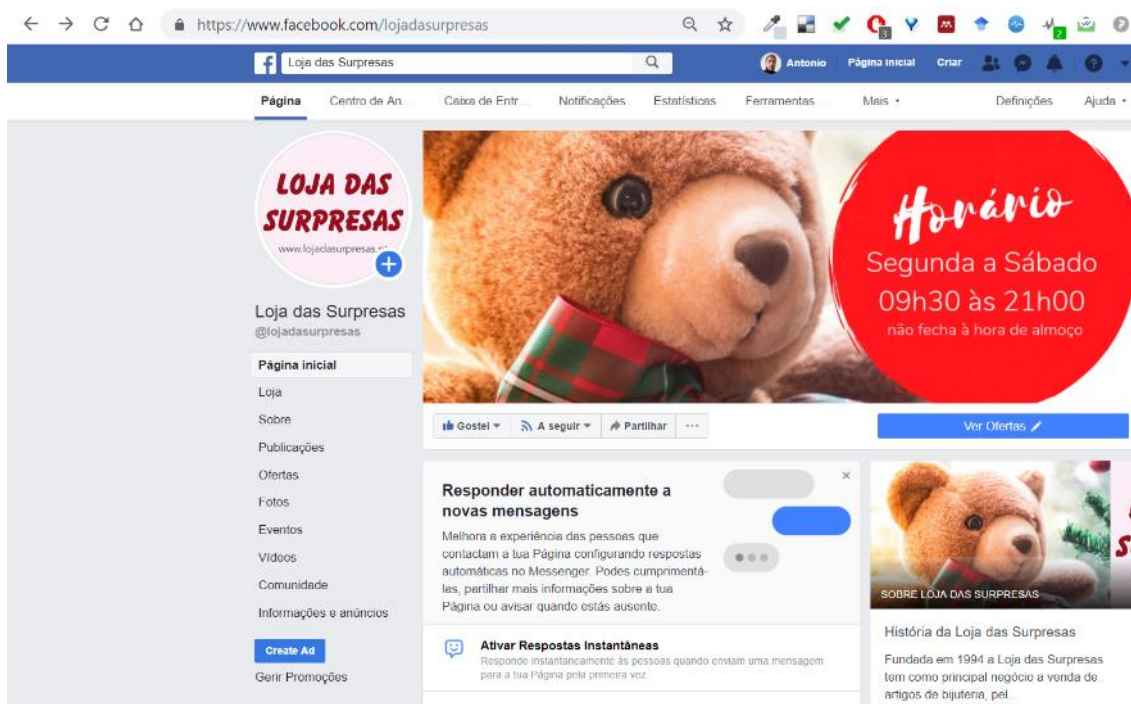
As principais ferramentas de Marketing Digital disponibilizadas aos lojistas foram os websites, as redes sociais, o mobile marketing, o email marketing e o e-commerce, garantindo assim um investimento no marketing digital dentro das suas estratégias globais de marketing e comunicação, como promoção dos seus produtos.

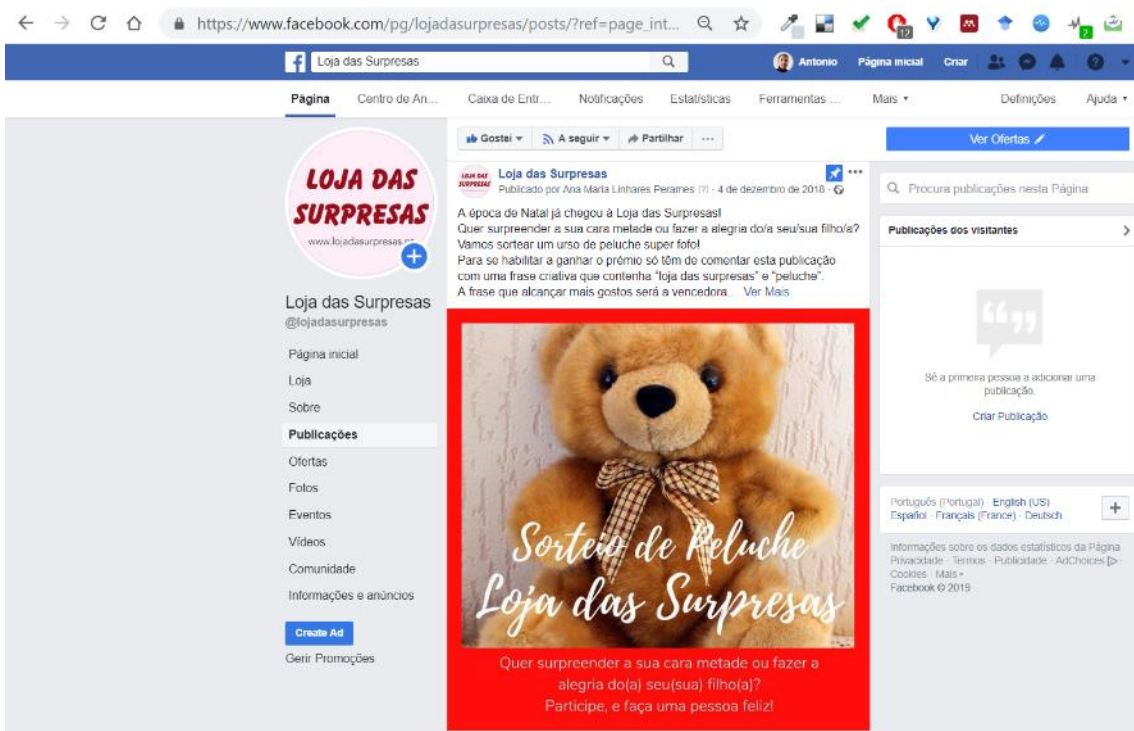
Para o desenvolvimento do trabalho com os lojistas foram abordadas e utilizadas *in loco* as seguintes ferramentas:

- **Canva:** criação de *flyers*, panfletos e logotipos;
- **Wordpress:** desenvolvimento de websites e loja online;
- **Facebook e Instagram:** criação de perfis, manutenção, atualização e conceção de conteúdos/publicações. Inserção de serviços e produtos na loja do Facebook.
- **Linkedin:** criação de perfil pessoal e da empresa personalizado, gestão e atualização de competências e serviços.
- **INPI:** cooperação no registo de criação de marca registada

3.3.1. EVIDÊNCIAS DA INTERVENÇÃO (ECONOMIA DIGITAL)

Loja das Surpresas - Centro Comercial Rechicho





Sapateiro Jorge - Centro Comercial Rechicho



Piusquita - Centro Comercial Avenida

F Boutique- Centro Comercial Santa Bárbara



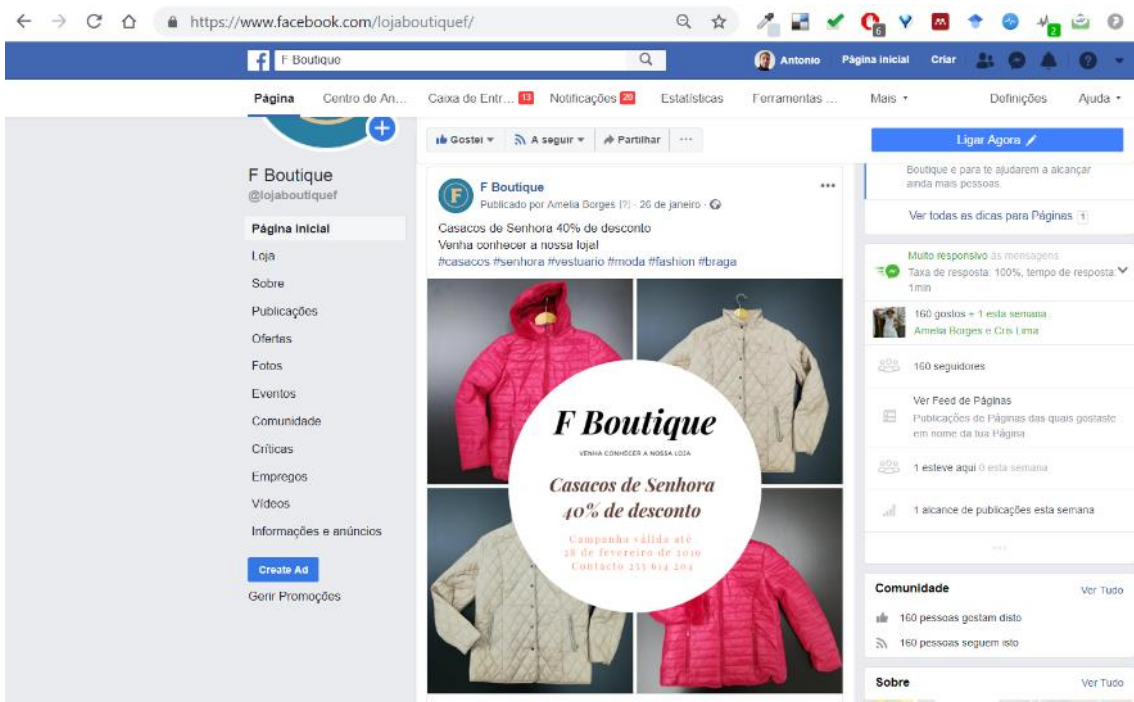
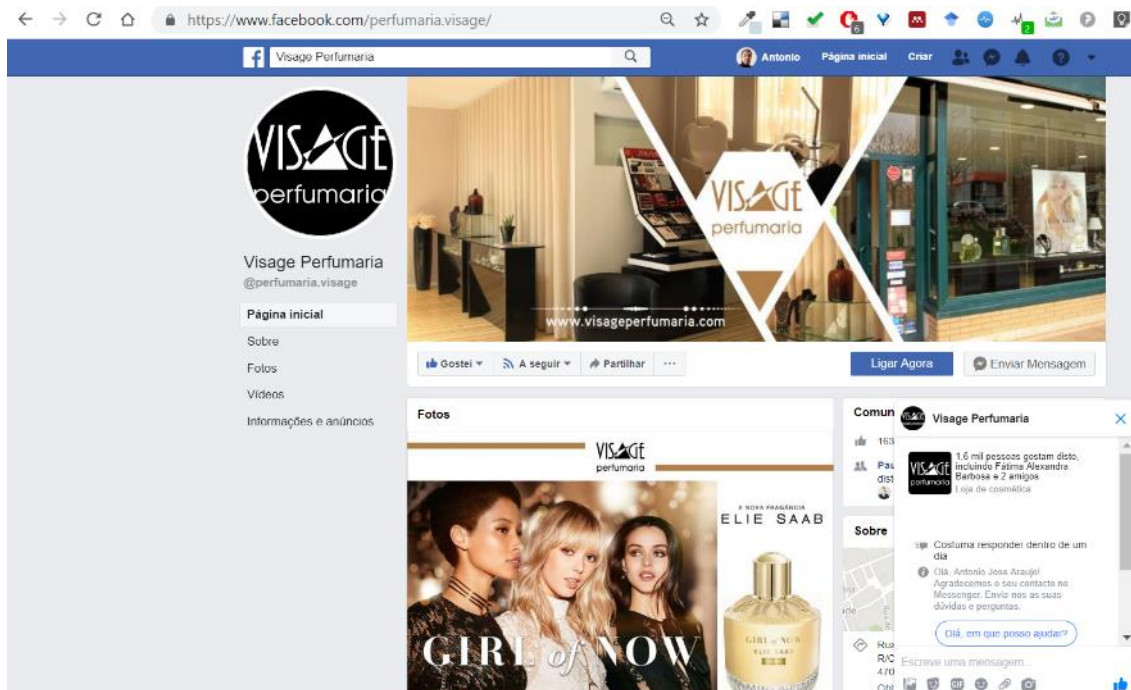


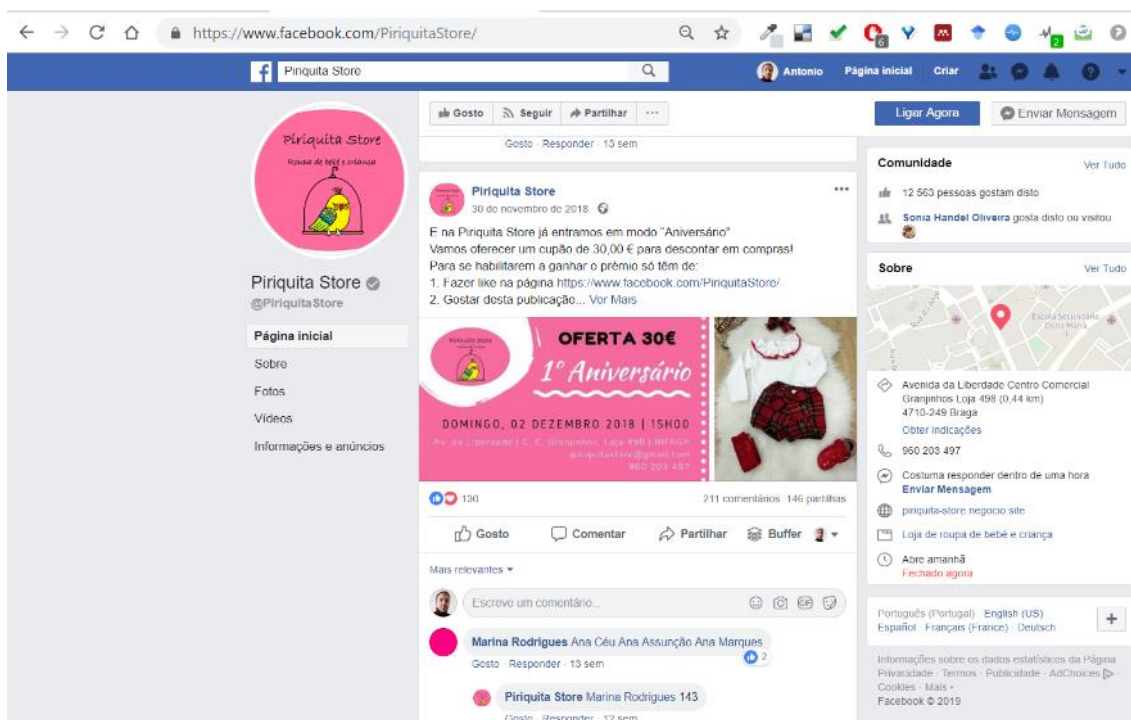
Foto Travel- Centro Comercial Santa Bárbara



Visage Perfumaria- Centro Comercial Granjinhos



Piriqita- Centro Comercial Granjinhos



https://www.facebook.com/PiriquitaStore/

Piriquita Store

Piriquita Store atualizou a sua foto de capa.
28 de novembro de 2018

02 DEZEMBRO 2018
30% em vale de desconto*

* Compras efetuadas no valor igual ou superior a 50€ para descontar em compras de igual valor de 03 a 24 de Dezembro de 2018

PIRQUITA STORE - Avenida da Liberdade C.C. Granjinhos, Loja 498 | Braga
www.facebook.com/piriquitastore | 960 203 497 | piriquitastore@gmail.com

Comunidade
12 563 pessoas gostam disto

Sobre
Avenida da Liberdade Centro Comercial Granjinhos Loja 498 (0,44 km)
4710-249 Braga
960 203 497

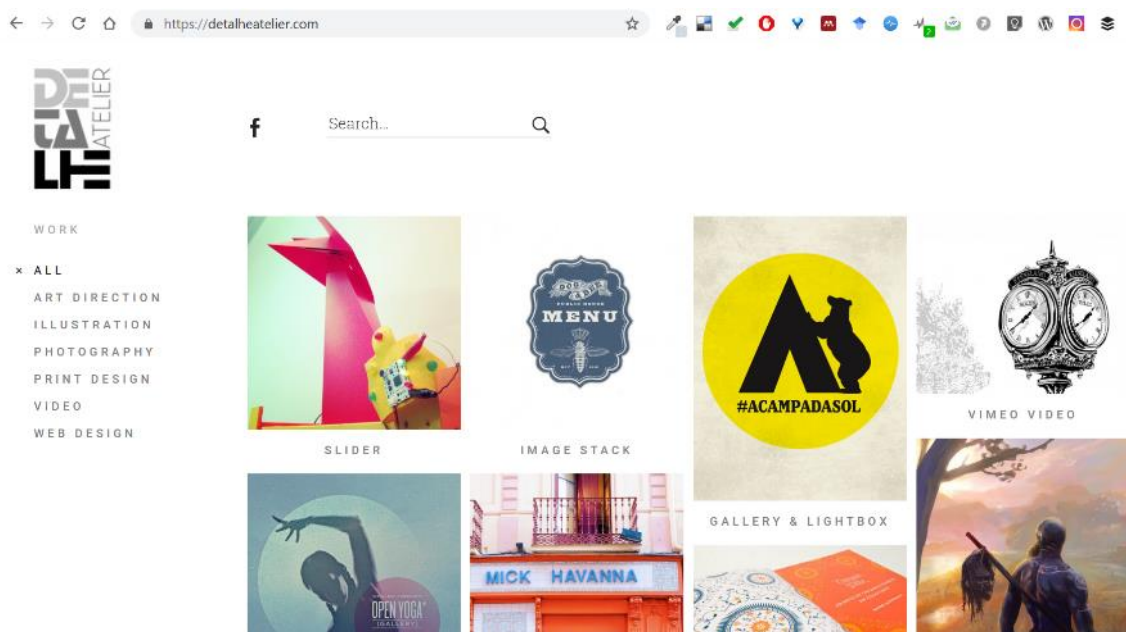
Piriquita Store
1º Aniversário

DOMINGO, 02 DEZEMBRO 2018 | 15H00

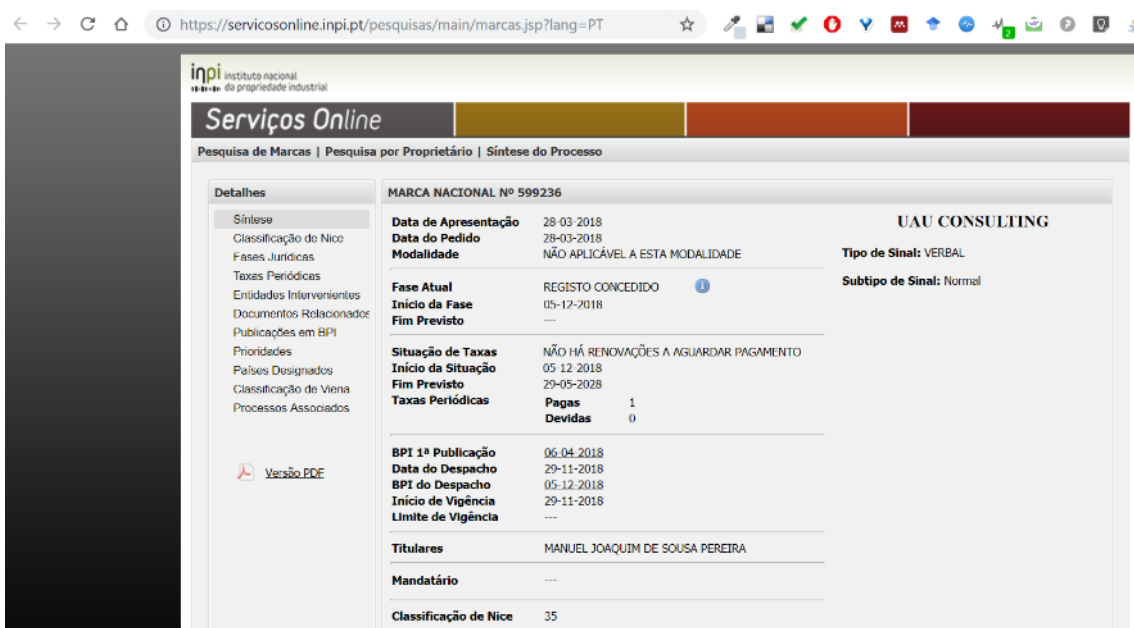
Av. da Liberdade | C. C. Granjinhos, Loja 498 | BRAGA
piriquitastore@gmail.com
960 203 497



Detalhe Atelier- Centro Comercial Gold Center



Manuel Pereira Consultoria - Centro Comercial Gold Center



3.4. RESUMO DA EXECUÇÃO

Indicadores da Intervenção	Previsto em Caderno de Encargos	Execução
1. Seleção de grupos por centro comercial (mínimo de 10 empresa)	Constituição de 5 grupos	5 grupos constituídos <i>Nota:</i> um dos grupos resultou da junção da de elementos de 2 centros comerciais (ver Nota de Reunião 2)
2. Nº de negócios/ potenciais empreendedores apoiados	50 negócios apoiados	51 negócios apoiados Centro Comercial Avenida: 10 Centro Comercial Rechicho: 10 Centro Comercial Santa Bárbara: 11 Centro Comercial Granjinhos: 10 Centro Comercial Gold Center e S. Lázaro: 10
3. Nº de horas de Coaching em Grupo Total	300 horas	240 horas <i>Nota:</i> um dos Grupos (Gold Center + S. Lázaro) não beneficiou de cocaching em grupo (ver Nota de Reunião 4)
4. Nº de horas de Coaching por centro comercial	60 horas	60 horas
5. Nº de horas de Coaching Individual Total	1200 horas	1200 horas
6. Nº de horas de Coaching Individual por centro comercial	240 horas	240 horas
7. Nº total de participantes em sessões de coaching em grupo	-	26 participantes Centro Comercial Avenida: 9 Centro Comercial Rechicho: 6 Centro Comercial Santa Bárbara: 6 Centro Comercial Granjinhos: 5
8. Nº total de participantes em sessões de coaching individual	-	57 participantes Centro Comercial Avenida: 10 Centro Comercial Rechicho: 10 Centro Comercial Santa Bárbara: 13 Centro Comercial Granjinhos: 12 Centro Comercial Gold Center e S. Lázaro: 12

4. MONITORIZAÇÃO DO PROJETO

O acompanhamento da execução do projeto foi uma preocupação constante da XZ Consultores. Por essa razão, foi assegurada a constante monitorização do Ativar Braga, através de visitas regulares aos centros comerciais para auscultação dos lojistas.

4.1.ROTEIRO DE ACOMPANHAMENTO

Na fase final do Projeto, a 20 de dezembro de 2018, foi organizado um roteiro no qual participaram os técnicos do Projeto e representantes da Associação Comercial e da XZ Consultores, com o objetivo de avaliar no terreno a execução do projeto e de recolher feedback de participantes nos diferentes centros. Todos os testemunhos foram extremamente positivos, valorizando a intervenção dos técnicos e os *inputs* positivos trazidos quer para os seus negócios, quer para o centro comercial. Foi sublinhada pelos lojistas a relevância de um projeto direcionado para os centros comerciais de primeira geração, que muitas vezes se sentem esquecidos e pouco apoiados, bem como reforçada a pertinência da continuidade deste projeto.



4.2. QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO

A avaliação final do projeto foi realizada através de inquérito *online*, divulgado junto dos lojistas beneficiários do projeto presencialmente e através do link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfEQ2tPLAJmgtZNIkP5Zcc1wt2m_mGjUx8m0w6PxsAfJryXg/vi
ewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdfEQ2tPLAJmgtZNIkP5Zcc1wt2m_mGjUx8m0w6PxsAfJryXg/vi
ewform)

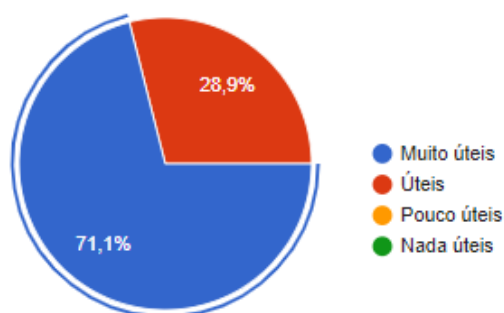
Neste foram colocadas questões tais como: i)“*Em que medida considera que as atividades desenvolvidas no âmbito do projeto foram úteis?*”; ii)“*Em que medida considera que o projeto Ativar Braga contribuiu para a mudança no centro comercial?*”; iii)“*Em que medida considera que o projeto Ativar Braga contribuiu para a mudança no centro comercial?*”; iv)“*Em que medida considera importante a continuidade deste projeto?*”; v)“*Recomendaria a participação no projeto Ativar Braga a lojista ou potencial empreendedor de centro comercial de 1ª Geração.*”

O questionário esteve ativo no primeiro trimestre de 2019, tendo respondido ao mesmo 38 participantes, dos quais 100% participou em atividades de *coaching individual*, 63,2% em atividades de *coaching em grupo* e 21,1% em atividades de dinamização do centro comercial.

À questão sobre a utilidade das atividades desenvolvidas no âmbito do projeto 71,1% dos participantes respondeu que estas foram *Muito úteis* e 28,9% respondeu *Úteis*, o que indica uma boa perceção das ações dinamizadas.

Em que medida considera que as atividades desenvolvidas no âmbito do projeto foram úteis?

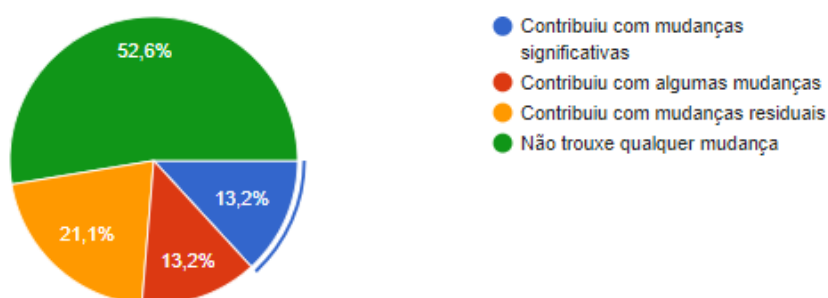
38 respostas



Por sua vez, quando inquiridos sobre a contribuição do projeto para a mudança no centro comercial, 52,6% dos não identificou *qualquer mudança*. No entanto, *mudanças residuais* foram sentidas por 21,1%, *algumas mudanças* por 13,2% e *mudanças significativas* por 13,2%. A percentagem de beneficiários que não identificou qualquer mudança poderá ser explicada pela dificuldade ou inexistência de dinamização de atividades coletivas em alguns dos centros, devido à falta de adesão dos próprios lojistas ou à inexistência de suporte por parte da Gestão de Condomínio.

Em que medida considera que o projeto Ativar Braga contribuiu para a mudança no centro comercial?

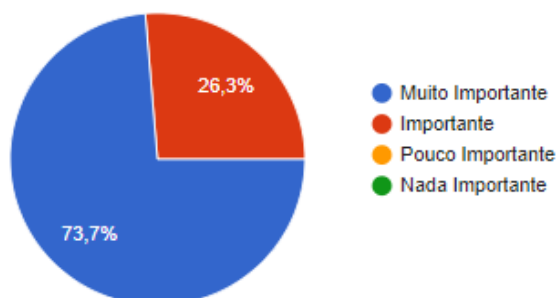
38 respostas



Relativamente à continuidade do Projeto Ativar Braga é unânime o interesse na continuidade do mesmo, registando-se 73,7% dos inquiridos a considerar *Muito Importante* a continuidade e 26,3% *Importante*.

Em que medida considera importante a continuidade deste projeto?

38 respostas



Quando colocada a questão “*Recomendaria a participação no projeto Ativar Braga a lojista ou potencial empreendedor de centro comercial de 1ª Geração*”, 97,4% dos inquiridos (n=37) respondeu afirmativamente.

Na última secção do Questionário de Satisfação aplicado foi ainda deixada a oportunidade aos participantes para comentários sobre o projeto, tendo sido dadas as seguintes opiniões:

Opiniões sobre o Projeto

Aprender não ocupa lugar. É sempre bom a partilha de experiências.

Apesar de o projeto não ter contribuído em nenhuma mudança no centro comercial dos Granjinhos, a minha participação como lojista desenvolveu outros conceitos de abordagem ao cliente e inovação como loja. Tenho pena que os outros lojistas não tenham aderido e participado.

Adorei toda a parte do projeto e das pessoas que conheci e convivi, acho que deviam apostar mais vezes neste tipo de iniciativas. Tive pena de não ter disponibilidade de participar na sessão de grupo.

Deu para conhecimento de novas lojas no piso superior e juntas lojistas/clientes, pois o centro te muitas dificuldades em conhecimento das lojas superiores com os clientes. É bom que continuem com novos projetos para união entre lojistas e clientes.

Foi bom. Deviam ter mais atividades. Agradeço.

Muito bom projeto, onde nos incentiva a novas iniciativas para promover o centro avenida, como feirinhas, redes sociais, etc.

Foi muito positivo o projeto, na medida que ajudou como apresentar uma montra e no atendimento geral. Na minha opinião era importante haver continuidade destas iniciativas, uma vez que o nosso centro comercial tem uma excelente localização e não estamos a tirar proveito desse facto. Seria necessário medidas de remodelação do espaço físico para o tornar mais atrativo.

Dar continuidade ao Projeto Ativar Braga de forma a atrair mais pessoas para dentro do centro. Tornar o centro comercial mais atrativo: Consciencializar Administrador/ proprietários/ lojistas a trabalhar em grupo; Dar um novo visual (pintura, luzes); Fazer algumas atividades; Divulgar aos turistas.

Foi um projeto enriquecedor para os participantes no entanto com pouca aderência. Projetar as verbas para atividades de dinamização no shopping como concertos, mercados, etc. Ajudaria mais a atrair shoppings.

4.3. TESTEMUNHOS DE PARTICIPANTES

Jorge Gonçalves, Sapateiro do Centro Comercial o Rechicho



“A mudança não é fácil, mas este projeto pode ser um início.

Tem sido importante para promover a entreaajuda entre os lojistas e um apoio para melhorar o negócio.

Com o apoio dos técnicos fiz algumas mudanças na organização da minha loja, criei um logótipo, cartão de visitas e página no Facebook.

O Ativar Braga fez-me acreditar mais em mim!”

Ana e Jorge, Loja das Surpresas do Centro Comercial o Rechicho



“O projeto é ótimo. É uma oportunidade para aprendermos coisas novas e refrescarmos conhecimentos.

Faz-nos sair da concha e ajuda à interação entre os lojistas.

Os técnicos têm-nos ajudado a colocar em prática algumas ideias, como atividades de marketing ou a dinamizar o natal no centro.”

Amândio Lopes, Loja Braga Exótica do Centro Comercial Avenida



“O projeto trouxe-nos novas aprendizagens sobre a organização e dinamização dos nossos negócios. Potenciou também o trabalho em rede entre os lojistas. Sem dúvida que ganhamos novas competências e um novo ímpeto. Uma das mais-valias que o projeto trouxe para o meu negócio, foi sem dúvida ao nível do marketing digital. Agora tenho novas ferramentas para promover o meu negócio online e estou a colocar em prática o que aprendi.

Ana Meira, Loja Piriquita do Centro Comercial Granjinhos



“O Ativar Braga foi muito importante para o meu negócio. Senti impacto nas vendas, após a ajuda dos técnicos na realização da Festa de Aniversário e apoio na dinamização de passatempo online (marketing digital). Foi um marco importante, sem o apoio dos técnicos não teria ido tão longe.

O facto de me sentir apoiada e de trazerem novas visões para a gestão do meu negócio foi sem dúvida um excelente contributo. Senti que com este projeto abri horizontes, tive oportunidade de partilhar dúvidas, e fui estimulada para inovar e reinventar. Foi um projeto muito enriquecedor, quero muito que existam novas oportunidades como esta.”

Érica Martins, Loja Fatimar do Centro Comercial Santa Bárbara



“Este projeto tornou-nos mais ágeis na relação com os clientes e foi também importante para uma interação mais eficaz nas plataformas digitais.

Ajudou-nos a tornar o negócio mais apelativo e a dar a conhecer o nosso espaço. É ótimo termos técnicos a apoiar-nos na inovação e otimização do nosso negócio. Queremos muito continuar a participar em iniciativas como esta.”

5. CONCLUSÃO

O projeto Ativar Braga constituiu um importante ponto de partida para uma atuação integrada junto dos centros comerciais de primeira geração. Assumiu-se assim como uma mudança de paradigma na relação entre os lojistas destes centros, uma vez que foram incentivados a pensar e a trabalhar coletivamente em prol do espaço partilhado e dos seus negócios. Neste contexto, desencadeou-se a mudança atitudinal desejada, a qual se assume como ponto fundamental na transformação destes espaços.

No sentido de desenvolver um projeto congruente e alinhado com os objetivos comuns de dinamização e capacitação dos lojistas/empreendedores, os formadores/ consultores constituíram uma equipa sólida, que reuniu regularmente para o desenho e acompanhamento das ações.

A formação e consultoria desenvolvida no âmbito deste projeto assumiu um carácter essencialmente prático e aplicado, incorporando de forma equilibrada conhecimentos teóricos e técnicos, de forma a estar o mais ajustado possível às necessidades dos beneficiários do projeto.

O sucesso reconhecido na execução do projeto deveu-se em grande parte à presença regular e ativa dos técnicos do projeto nos centros comerciais intervencionados. A relação de proximidade e confiança criada com os beneficiários das ações foi crucial para o bom e proveitoso desenvolvimento da ação.

Relativamente ao *coaching* em grupo o número de participantes foi reduzido, se forem tidas em conta as manifestações de interesse iniciais no Projeto, sendo apontadas como causas a dificuldade em assistir às sessões em período pós-laboral.

O *coaching* individual, por sua vez, resultou numa intervenção plena de sucesso e motivação junto dos lojistas. A personalização e a análise individual de cada negócio com planos de ação concretos demonstraram ser o fator diferenciador no sucesso da mesma.

Nesta fase, a adesão dos lojistas alcançada foi extremamente satisfatória, tendo inclusive sido identificados outros lojistas que demonstraram interesse à posteriori face ao conhecimento do sucesso das ações de consultoria e dos seus resultados.

De uma forma global, no decorrer do projeto foram identificadas as seguintes necessidades/limitações relacionadas com o público-alvo deste projeto:

- Cada loja tem uma gestão própria, com regras divergentes, não existindo uniformidade em aspectos como a imagem coletiva ou os horários das lojas.
- A maioria dos condomínios são geridos de forma primária e obsoleta, sem orientação para os interesses dos lojistas, a evolução dos centros, o acompanhamento natural do mercado e o crescimento dos negócios.
- A maioria dos centros estão pouco conservados e danificados.
- Desatualização por parte dos lojistas face à evolução natural do mercado.
- Forte intensificação da concorrência para a qual os lojistas não estão preparados.
- Predominância de empresas de cariz familiar, onde por vezes não existe formação profissional suficiente.
- Constata-se a ausência de especialização ou de uma oferta diferenciadora, face ao aparecimento de novos formatos, aos crescentes níveis de exigência por parte do consumidor e à inovação tecnológica constante.

Com base nas fragilidades encontradas e nos planos de ação propostos no âmbito do Projeto, considera-se pertinente e interessante a continuidade do projeto, apostando em consultoria individual que promova as seguintes atividades: i) Desenvolvimento de atuações conjuntas que combinem a modernização dos estabelecimentos comerciais e a dinamização das zonas urbanas; ii) Animação de centros comerciais e galerias; iii) Dinamização dos pontos de venda; iv) Continuidade no desenvolvimento da comunicação e marketing digital; v) Dinamização de atividades e projetos criativos; vi) *Coaching* permanente e complementar em áreas como a comunicação, vendas, motivação, organização do trabalho, gestão do tempo.

Braga, 31 de janeiro de 2019

XZ CONSULTORES