

ESTUDO DO COMÉRCIO DE LISBOA

<p style="text-align: center;">I P A R T E</p>	<p style="text-align: center;"><i>Introdução</i></p>	<p>Nota prévia e metodologia adoptada</p> <p>Enquadramento do trabalho e objecto de estudo Objectivos Considerações iniciais</p>
<p style="text-align: center;">II P A R T E</p>	<p style="text-align: center;"><i>Sustentabilidade das cidades e vocação comercial dos centros urbanos</i></p>	<p>As actividades económicas, a sustentabilidade das cidades e o ordenamento do território – visão europeia</p> <p>A vocação comercial dos centros urbanos – uma realidade a dinamizar</p>
<p style="text-align: center;">III P A R T E</p>	<p style="text-align: center;"><i>Diagnóstico Global do Sector</i></p>	<p>Caracterização e diagnóstico do sector</p> <p>Factores condicionantes da evolução verificada</p>
<p style="text-align: center;">IV P A R T E</p>	<p style="text-align: center;"><i>O Sector do Comércio em Lisboa</i></p>	<p>Tipologias/formatos comerciais dominantes e sua caracterização:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os Núcleos Urbanos de maior vocação e tradição comercial 2. Os Centros Comerciais 3. As Unidades Comerciais de Dimensão Relevante 4. Os Mercados Municipais 5. Outros relevantes (Outlet, Grande Armazém, ...)
<p style="text-align: center;">V P A R T E</p>	<p style="text-align: center;"><i>Que “futuros” para o Comércio de Lisboa ?</i></p>	<p>Planeamento estratégico da cidade</p> <p>Factores determinantes e cenários evolutivos</p> <p>Ordenamento da actividade comercial</p> <p>Linhas gerais de orientação e propostas de intervenção</p> <p>Considerações finais</p>
<p style="text-align: center;"><i>Referências Bibliográficas</i></p>		

I PARTE

INTRODUÇÃO






Nota Prévia e Metodologia Adoptada

O tema proposto, apesar da aparente simplicidade a que o título poderá induzir, é susceptível de múltiplas modalidades e formas de estruturação, pelo que o fio condutor adoptado para a sua elaboração segue a lógica de se construir um documento de trabalho que, não pretendendo de forma alguma ser demasiado exaustivo, face também ao teor da temática em causa, assume uma estrutura sequencial e articulada, conduzindo em última análise às linhas gerais de actuação estratégica e propostas de intervenção, perante cenários evolutivos traçados e resultantes da análise e diagnóstico efectuados.

Por essa razão, e dada a natureza do presente trabalho, bem como os objectivos delineados para o mesmo, a metodologia seguida baseia-se fundamentalmente numa sistematização da informação disponível (cfr. Referências Bibliográficas), e cujo conteúdo se articulou e trabalhou de forma a evidenciar a questão central que acaba por ser a razão e a justificação para a elaboração do mesmo – perspectivas de sustentabilidade da relação Cidade e Comércio (o caso de Lisboa).

Aliás, no decorrer da sua elaboração foi emergindo, de certo modo, uma necessidade de tecer considerações, mais ou menos críticas, trazendo assim uma mais-valia que se pode considerar importante, já que mais do que um mero diagnóstico pretende-se, principalmente, traçar um panorama daquilo que é a realidade actual, para com mais razão e propósito poder sustentar decisões concretas, seja em termos de políticas ou de medidas/acções efectivas que se venha a entender conveniente implementar.

Para uma melhor compreensão da estrutura que foi delineada para o trabalho, permitindo por essa via uma percepção mais exacta daquilo que dele se poderá eventualmente extrair, elaborou-se um esquema metodológico, no qual se pode observar que o conteúdo se divide em cinco partes:

-  I Parte – na qual se faz um enquadramento do trabalho e do objecto de estudo, apresentam-se os objectivos subjacentes ao mesmo e tecem-se breves considerações iniciais;
-  II Parte – onde se aborda a questão da sustentabilidade das cidades segundo uma óptica mais económica, a relação entre a cidade e o comércio e a vocação comercial dos centros urbanos;
-  III Parte – onde se traça um diagnóstico global do sector do Comércio, focando aspectos relacionados com a sua evolução recente e os factores mais marcantes da mesma;
-  IV Parte – que se refere à análise das tipologias comerciais dominantes na cidade de Lisboa;
-  V Parte – relativa aos factores determinantes e cenários evolutivos, ao planeamento estratégico e à problemática do ordenamento comercial, linhas gerais de orientação e propostas de intervenção, bem como às considerações finais.

Enquadramento do Trabalho e Objecto de Estudo

O presente documento de trabalho visa enquadrar e propor soluções para a problemática do comércio retalhista em contexto urbano, mais concretamente da cidade de Lisboa. Os desenvolvimentos verificados na relação entre a cidade e o seu comércio, deixam razões e motivos acrescidos para que se tenham instalado alguns receios, mais ou menos fundamentados, mais ou menos razoáveis, denotando pelo menos um sentimento generalizado de que algo se terá de fazer com vista à revitalização do tecido comercial em contexto urbano, neste caso da cidade de Lisboa, tentando atenuar os efeitos já conhecidos do impacto gerado por múltiplas opções que apresentam argumentos que a procura vem valorizando de forma crescente.

Naturalmente que, já vai sendo consensual que as soluções apontadas e os caminhos a percorrer não são da responsabilidade exclusiva da Administração Central e/ou Local, existindo indícios claros e encorajadores de que cada vez mais as Estruturas Associativas de índole local e os próprios empresários/comerciantes, desde que devidamente sensibilizados para os problemas e para os seus efeitos, e confrontados que sejam com a necessidade imperiosa de prestar contributos de diversa ordem, envolvem-se de forma empenhada e activa na procura desses caminhos.

Todavia a prática tem dado provas de que, para que esses processos e essa envolvência sejam plenamente conseguidos, torna-se fundamental o empenho e a disponibilidade da Administração Central e Local, quanto mais não seja pelo efeito catalisador de exemplo e mobilização de recursos e meios de vária ordem para o arranque dos mesmos e para deixar bases sólidas com vista à auto-sustentabilidade de tais projectos e iniciativas.

Porventura, já há algum tempo a esta parte, têm surgido considerações várias e de origem diversa, acerca da evidente e inevitável tendência (e necessidade) de que, cada vez mais tais processos terão de ser de iniciativa e responsabilidade do domínio privado, do que propriamente do domínio público, como tem acontecido até aqui, no entanto, essa “dependência” surge muito por força também da filosofia subjacente às políticas/medidas adoptadas e todos os instrumentos e mecanismos facultados pelos sucessivos Quadros Comunitários de Apoio e do próprio “desenho” que lhes é tão característico.

Abordar a temática do Comércio de Lisboa é uma tarefa cuja abrangência inerente requer uma definição prévia e cuidada dos pontos a focar, existindo plena consciência de que inevitavelmente acabarão por ficar de fora alguns tópicos susceptíveis de contribuir não só para a desejada caracterização, mas também para fundamentar e sustentar de forma adequada as propostas e os caminhos possíveis de traçar.

Assim sendo, para além da caracterização global do sector, em termos gerais, e as evoluções verificadas, que por si só já ajudam a entender muito daquilo que é hoje a situação de todo o sector, achou-se por bem focar com mais algum detalhe determinadas realidades do Comércio em Lisboa, tendo sempre subjacente o tal impacto que tais “formatos” têm, ou deveriam ter, seja *à priori* ou *à posteriori*, ao nível daquilo que seria idealmente exigível, ou pelo menos justificável, em termos da necessária e desejável integração plena do ordenamento comercial na política de planeamento e ordenamento do território.

Nesse contexto, por aquilo que reconhecidamente caracteriza o Comércio em Lisboa, nas suas diversas vertentes, contemplar-se-á uma visão perspectiva/prospectiva mais aprofundada de realidades marcantes do sector, ou seja, os núcleos urbanos/aglomerações mais tradicionais que evidenciam uma maior vocação comercial, designadamente:

- A Baixa/Chiado, Campo de Ourique, Avenidas Novas, Benfica, Avenida Almirante Reis, etc...;
- Os principais Centros Comerciais – Colombo, Vasco da Gama, Amoreiras, Olivais Shopping, etc...;
- As Unidades Comerciais de Dimensão Relevante (UCDR);
- Os Mercados Municipais;
- E outras tipologias mais marcantes e que se justifique tal abordagem.

Objectivos

Os objectivos subjacentes a este trabalho consistem essencialmente em:

- Evidenciar a importância do sector no que respeita ao seu contributo para a dinamização de centros ou pólos privilegiados de transformação da vida económica, social e cultural da cidade;
- Demonstrar a pertinência da temática da sustentabilidade das cidades e o imprescindível contributo do ordenamento comercial nas políticas de ordenamento do território;
- Sistematizar informação que permita diagnosticar e caracterizar tipologias e formatos predominantes do Comércio de Lisboa, possibilitando um conhecimento mais aprofundado de tal realidade;
- Sensibilizar para a necessidade estratégica de promover um amplo debate sobre a organização espacial das actividades comerciais na cidade de Lisboa;
- Equacionar cenários evolutivos do sector do comércio face ao diagnóstico evidenciado e às tendências emergentes;
- Extrapolar medidas e estratégias possíveis de vir a ser adoptadas no sentido de minorar tendências negativas e potenciar as tendências positivas identificadas;

Considerações Iniciais

O Comércio, cada vez mais encarado como uma verdadeira função urbana, estreitamente relacionada com processos de urbanização, tem deixado bem evidenciadas valências e dinâmicas que extravasam a mera função económica.

Aquilo que foi sendo progressivamente aceite, primeiro nos círculos directamente mais ligados ao Comércio, expandindo-se posteriormente para outros meios, acabou por se generalizar, pelo que hoje é aceite que a actividade comercial contribui para a diversificação do uso do espaço, condicionando de forma decisiva a própria capacidade de atracção que a Cidade, a Baixa, o Núcleo, o Bairro ou a Rua têm ou exercem sobre as suas populações residentes, flutuantes e/ou visitantes. É usual confrontarmo-nos com o facto de que a imagem que acaba por se reter de um determinado espaço urbano surge associada à oferta comercial que esse espaço disponibiliza, pelo que não é de todo invulgar que se distinga um espaço urbano pela qualidade e pela variedade do seu Comércio.

Constituindo-se assim como se de um fiel indicador do dinamismo de um centro urbano se tratasse, não será descabido considerar que a actividade comercial é susceptível de vir a ser uma parte extremamente importante e consensualmente aceite da organização e qualificação do espaço urbano, com implicações e ligações profundas a outras vertentes necessariamente contempladas pela política urbana no seu todo – reabilitação de espaços públicos, habitação, transportes, dinamização cultural e turismo, por exemplo. Para além disso, será um dos principais barómetros do nível e do tipo de relacionamento que se estabelece entre a cidade e os seus diferentes públicos/populações, daí as múltiplas facetas que o seu estudo e conhecimento possibilitam ao nível das dinâmicas instaladas, sejam elas comerciais, sociais, culturais, ou outras.

Daqui se poderá inferir que no que se refere ao caso específico do sector do Comércio, não parece viável que se concebam as políticas num contexto restrito caracterizado por interesses de um grupo em particular, devendo sim assentar numa crescente e sólida consciencialização de que o Comércio é em si um factor económico, social e cultural fundamental para que se consiga o modelo de sociedade que idealmente todos perseguimos, não devendo ser descurada como vertente básica em termos da tão desejada qualidade de vida para o conjunto dos cidadãos.

A dimensão espacial da actividade comercial tem vindo a conquistar, a pouco e pouco, uma crescente atenção, corolário também da importância que lhe vem sendo reconhecida e valorização atribuída por um número cada vez mais significativo de pessoas e/ou entidades, no desenvolvimento integrado dos centros urbanos. Actualmente, já vai sendo usual reunir consenso à volta de ideias que reconhecem que o comércio pode e deve contribuir, decisivamente, para empreender processos de revitalização das áreas centrais das nossas cidades e vilas.

A expressão – “As Cidades são filhas do Comércio”, a que tantas vezes se recorre quando de algum modo estamos a tentar estabelecer relações entre duas questões que não podem nem deveriam ser encaradas e trabalhadas de forma individualizada, acaba por ser um reflexo do reconhecimento crescente que se vai impondo nos mais diversos círculos no sentido de acentuar a importância que as actividades de Comércio e Serviços têm conquistado no que se refere ao Planeamento Urbano e Ordenamento do Território.

Dado o importante papel desempenhado pelas Cidades, designadamente pelos seus principais núcleos urbanos, as questões do planeamento e do ordenamento são verdadeiras ferramentas que a serem bem “rentabilizadas” permitirão evitar, ou pelo menos atenuar dissabores futuros e situações muitas das vezes irreversíveis de declínio/morte de Cidades/Núcleos Urbanos que outrora tiveram uma dinâmica incontornável e um protagonismo indesmentível e cobiçado por outras Cidades/Centros Urbanos mais ou menos próximos.

A urbanização de toda sociedade Europeia prossegue, ainda que a um ritmo menos elevado do que nas décadas precedentes, pelo que esta aparente estabilização faz emergir necessidades óbvias de superar problemas vários que afectam as zonas urbanas, e que curiosamente, ou talvez não, são muito idênticos independentemente do País, da Região ou da Cidade que se pretenda analisar.

No caso nacional, a recente criação de um Ministério cujas grandes áreas de actuação integram as Cidades, o Ambiente e o Ordenamento do Território poderá ser também um claro indício de uma forma diferente de encarar o problema, ficando provado aquilo que alguns autores tinham já abordado sob diferentes perspectivas, mas que convergiam para uma ideia central de que as Cidades são muito mais do que meras aglomerações populacionais de dimensão mais ou menos significativa.

Aliás uma das questões centrais a abordar neste documento reside precisamente na sustentabilidade da cidade, ficando evidenciado, também por aí, uma relação dificilmente indissociável das duas áreas – as Cidades e o Ambiente. A questão que se pode suscitar e, como é natural, consiste num dos objectivos deste trabalho, relaciona-se com a prioridade e a atenção (ou a falta delas !) que são merecidas por parte das restantes vertentes que contribuem decisivamente para a vivificação das cidades – como é o caso evidente do sector do Comércio.

Isto é, a existir um Ministério que tutela as Cidades, será legítimo que haja uma integração plena das políticas de índole económica nos objectivos delineados para o meio urbano, correndo-se o risco das actividades económicas (tuteladas por uma Secretaria de Estado de um outro Ministério, neste caso da Economia) ficarem um pouco à margem da definição de políticas e objectivos para as Cidades, pois quer seja o Ambiente, quer seja o Ordenamento do Território têm sido áreas algo alheadas dos problemas que afectam o sector do Comércio.

Um dos exemplos desta real e efectiva descoordenação que pode ser citado, e que a prática confirma plenamente, relaciona-se com a existência numa mesma cidade (num mesmo centro urbano) de um Projecto de Urbanismo Comercial, ao abrigo do então PROCOM (ou já do URBCOM) e de um Programa POLIS.

Isto é, dois Programas de Apoio, que poderiam e deveriam ser complementares acabam por se traduzir em diversas intervenções nos espaços comerciais (incentivos à modernização do comércio por parte do PROCOM/URBCOM) e no espaço público (incentivos do PROCOM/URBCOM e do POLIS), cada uma das quais com *timings* próprios e raras vezes coincidentes, não existindo uma preocupação a nível da Administração Central de gestão e coordenação da aplicação dos fundos disponibilizados, de forma até a tirar o melhor partido dessa aplicação de fundos públicos, que eventualmente até poderiam ser canalizados para outros centros urbanos que não beneficiaram nem de um nem de outro.

O mais curioso, quiçá preocupante, é que a ambos os Programas está subjacente uma outra vertente, perfeitamente justificada e de grande interesse, que tem a ver com a animação e dinamização dos centros urbanos e com a ideia de promover a auto-sustentabilidade de modelos de gestão desses mesmos centros urbanos, embora também aqui, ao que parece nunca tenha existido a preocupação de integração e complementaridade que se julgaria fundamental numa lógica de se conseguir todas as sinergias de esforços levados a cabo por diferentes Ministérios, Secretarias de Estado, Direcções Gerais, Institutos, entre outros organismo da Administração Central.

II PARTE

**A SUSTENTABILIDADE DAS CIDADES E VOCAÇÃO
COMERCIAL DOS CENTROS URBANOS**

As Actividades Económicas

Tradicionalmente o planeamento urbano tinha como principal preocupação a gestão do solo e a questão espacial/forma da cidade, não dando grande importância aos temas de carácter social e económico. No entanto, essa lógica tem vindo a alterar-se, caminhando-se para a promoção de soluções integradas de requalificação urbana que assim combinem os aspectos físicos com a envolvente social e o desenvolvimento económico.

O emprego constitui um elemento importante, no entanto, emerge também, a necessidade de que todos os cidadãos possam aceder livre e facilmente aos serviços e infra-estruturas que a cidade vai colocando à sua disposição. É neste sentido que se vislumbra um ponto de contacto positivo, no qual o sector público e o privado têm de cooperar com vista ao pretendido desenvolvimento sustentável e crescimento equilibrado que resultarão em benefício da cidade no seu todo e dos cidadãos, em geral.

O emprego e a produção dependem em parte da política urbana e da influência global que a cidade em si exerce, no entanto, o planeamento urbano assume uma importância e responsabilidade de extrema valia com vista à necessária prosperidade, tanto do sector privado, como da empresa pública.

As cidades competem entre si, também, e cada vez mais, em termos económicos, pelo que a própria estratégia delineada para o meio urbano (que não pode, ou não deverá, restringir-se a uma óptica puramente urbanística) passa a ser, cada vez mais, encarada como um meio que pode afectar o desenvolvimento económico, as relações entre cidades vizinhas, assim como a própria combinação dos seus recursos. Nessa ordem de ideias pode proporcionar condições favoráveis para o desenvolvimento das actividades ligadas ao sector financeiro e imobiliário, por exemplo, podendo também incentivar as parcerias para iniciativas atentas às oportunidades de mercado que surgem nesse contexto.

Ao nível da Europa, existe uma constante necessidade de financiamento da administração/gestão do meio urbano, devido, basicamente, ao papel crítico que o planeamento urbano/urbanístico desempenha em situações que exijam a melhoria da envolvente com o intuito de que se possa propiciar o investimento e a dinamização da actividade económica.

A este respeito, diga-se que a qualidade global de uma cidade converte-se num recurso adicional que contribui de forma decisiva para a sua prosperidade económica. Aliás, documentação oficial da União Europeia, faz alusão à ideia de que a qualidade no planeamento e no desenho, seja dos centros históricos, seja das novas áreas urbanas nas cidades, assim como a imagem cultural que apresentam para o exterior, são tão importantes como a preservação do património e a protecção do meio ambiente.

Por seu lado, o desemprego, a pobreza e os fenómenos ligados à marginalização social devem ter um tratamento adequado como fazendo parte de uma solução integrada do planeamento, tendo em atenção os aspectos sócio-económicos e ambientais. Daí que se afirme que o urbanismo deve propiciar a criação de parcerias e iniciativas que fomentem o emprego e a criação de pequenas e médias empresas, bem como desenvolver as competências, socorrendo-se para tal das políticas de educação e formação.

Os valores de mercado devem ser aproveitados para que o nível de investimento na cidade se mantenha constante e para que o sector privado possa participar de forma efectiva na construção da cidade e apoiar, inclusive, a suportar custos de teor mais operacional.

O planeamento deve propiciar, por todas as razões aludidas, o desenvolvimento das microempresas para que estas possam,, por sua vez, gerar emprego local para os cidadãos e para consolidar economicamente a cidade.

As Cidades e a Sustentabilidade

A temática das cidades, por sua vez, tem ocupado muitos especialistas, dando origem a múltiplos grupos de trabalho, tal a riqueza do tema e o fascínio que desde sempre tem exercido sobre estudiosos e investigadores em geral. Dos vários trabalhos daí resultantes, de cariz mais ou menos técnico, sobressai a clara percepção da importância, histórica inclusive, do elemento-cidade, visto que para além de ser um tradicional mercado de bens/serviços, constituir um conjunto de factores produtivos em interacção permanente, tratar-se de uma fonte de externalidades, funcionar como centro de formação e redistribuição do valor, afirmar-se como um centro autónomo que impõe as suas decisões sobrepondo-as às de outros agentes económicos, é também possuidora dos atributos de um verdadeiro agente económico : património, funções, finalidades, poder de decisão e lógicas próprias.

Por isso se diz que as cidades são os principais locais de produção, consumo e criatividade civilizada, bem como a fonte de grande parte dos danos ambientais e o local onde esses danos se verificam. Muitos problemas e questões surgem devido às características específicas das cidades e da vida urbana. Inversamente, muitas soluções são específicas das cidades e da gestão urbana.

O Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano, criado pela Comissão Europeia e constituído por representantes nacionais e alguns peritos independentes, lançou em 1993, o Projecto «Cidades Sustentáveis», incidindo o mesmo sobre o desenvolvimento urbano sustentável e a integração dos objectivos nas estratégias de planeamento e gestão. O Relatório que daí resultou, e que se denominou de “Cidades Europeias Sustentáveis”, aborda, entre muitos outros assuntos, a identificação dos princípios de desenvolvimento sustentável e os mecanismos necessários para a sua realização, não apenas ao nível das cidades, mas em todos os níveis da hierarquia urbana.

Tendo por base uma dupla perspectiva - institucional e ambiental, analisa a capacidade dos poderes locais para assegurar a desejada sustentabilidade, sendo que para alcançar é fundamental e necessário uma nova atitude e uma nova abordagem de tudo aquilo que se refere às políticas e mecanismos existentes, assumindo também uma importância fundamental a definição de um conjunto de princípios-base para uma acção sólida em termos ambientais, cada vez mais valorizados.

Uma das dificuldades que se coloca à partida relaciona-se com a base jurídica e organizacional em matéria de ambiente urbano, pois há diferenças nítidas, quando analisamos a realidade dos diferentes Estados-membros. Todavia, e não obstante essa constatação, os poderes locais em toda a Europa, através das muitas competências que lhes estão atribuídas, ou em vias disso como é o caso de Portugal, e pelo teor das funções mais ou menos desempenhadas (prestam serviços de diversa ordem, são reguladores, são gestores, entre muitas outras), estão actualmente numa posição privilegiada e forte que lhes faculta a possibilidade de promover concretamente as grandes linhas orientadoras e os objectivos da pretendida sustentabilidade.

Nessa medida o referido Relatório apresenta um novo contexto enquadrador da acção local, identificando simultaneamente um conjunto de princípios a respeitar com vista à fixação de objectivos e ao controlo/accompanhamento dos progressos conseguidos rumo à visada sustentabilidade nas zonas urbanas.

Afigura-se importante uma breve referência a cada um desses princípios, quanto mais não seja pela evidente e estreita relação que se pode identificar entre os ditos princípios e as actividades económicas implantadas e/ou a implantar. Senão vejamos :

- Princípio de gestão urbana - A problemática da gestão urbana, visando também a sustentabilidade, assume um carácter eminentemente político, sendo um processo de igual natureza que, por essa razão, requer planeamento integrado.

Daí que todo o processo de gestão urbana sustentável justifica um conjunto de mecanismos e instrumentos vocacionados e orientados para distintas dimensões – a ecológica, a social e, obviamente, a económica, com o intuito de proporcionar precisamente uma base de trabalho essencial para a tal visão global e integrada.

O recurso a tais mecanismos e instrumentos e a formulação de políticas urbanas vocacionadas para a sustentabilidade daí resultantes, são susceptíveis de vir a constituir-se como um processo bem mais vasto, mais abrangente, com maior poder e, quase sempre, bem mais ambicioso do que aquilo que se admite inicialmente.

- ☑ Princípio de integração política – Como corolário, do referido em relação ao princípio anterior, é fundamental que todo o trabalho assente numa coordenação e integração por via do denominado princípio de subsidiariedade, não descurando conceitos mais vastos como o da responsabilidade partilhada.

Tal integração deverá por isso ser gizada tanto horizontalmente, para que permita tirar o devido proveito das sinergias das várias dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e económica), como verticalmente, envolvendo os diferentes níveis de decisão da União Europeia, Estados-membros, poderes regionais e locais, pois só assim se poderá conseguir uma maior coerência de política e acção, evitando as eventuais estratégias contraditórias em diferentes níveis, que apesar de tudo surgem com maior frequência do que aquilo que seria desejável.

- ☑ Princípio de reflexão ecossistémica – Será de todos os princípios aquele em que a relação com as actividades económicas, designadamente o sector do Comércio, poderá parecer menos imediata, no entanto, é de referir que segundo o mesmo, a cidade é-nos revelada como um sistema complexo que se caracteriza por processos contínuos de transformação e desenvolvimento. São focados determinados aspectos, como sejam a energia, os recursos naturais e a produção de resíduos como fluxos/ciclos, situações estas com maior ligação a actividades económicas de teor menos comercial, e mais industrial, por exemplo.

Um outro elemento objecto desta reflexão ecossistémica, e cuja relação com as actividades económicas (Comércio) já se apresenta bem mais evidente, é a regulamentação do tráfego e dos transportes, cuja importância na implantação de unidades comerciais e revitalização comercial de núcleos urbanos, é como se sabe, decisiva. A estratégia da rede dupla, que oferece um quadro para o desenvolvimento urbano a nível regional ou local, baseia-se precisamente nos princípios da reflexão ecossistémica, que inclui também uma dimensão social, segundo a qual cada cidade é considerada como um ecossistema social.

- ☑ Princípio de cooperação e parceria – A relação deste princípio com o papel que o Comércio desempenha em termos da vivificação dos núcleos urbanos das nossas cidades e vilas, é por demais evidente, a partir do momento em que haja a plena consciência de que a sustentabilidade é uma responsabilidade partilhada, baseada na cooperação e parceria entre os diferentes níveis, organizações e interesses envolvidos, pois tratam-se de elementos essenciais da acção em prol da sustentabilidade.

Por definição, a gestão sustentável é um processo de aprendizagem baseado em vários elementos que se revelam essenciais - partilha de experiências, ensino e formação profissional, trabalho multidisciplinar, parcerias e redes, consulta e participação da comunidade local, aumento dos conhecimentos, etc... . Aquilo que se pode identificar como, muito provavelmente, o grande desafio da sustentabilidade urbana é a procura de soluções para os diferentes problemas, sejam os que as cidades já conhecem, sejam os que elas próprias causam, reconhecendo-se assim que as cidades podem até encontrar muitas soluções (potenciais), em vez de encarar esses problemas noutras escalas/localizações, ou de simplesmente adiar ou até ignorar a sua abordagem, transferindo-os inclusive para as gerações futuras.

De acordo com o exposto, constata-se assim que conceitos como a integração, a cooperação, a subsidiariedade e a sinergia são fundamentais para a gestão com vista à sustentabilidade urbana.

Consequentemente, a sustentabilidade está solidamente ligada a aspectos de índole sócio-económica das cidades, tornando-se imprescindível que a União Europeia e os seus Estados-membros criem condições que permitam às actividades económicas beneficiarem de um funcionamento mais ambiental a todos os níveis.

Uma maior integração económica terá, provavelmente, repercussões de grande alcance na economia urbana. Devido ao mercado único europeu, as barreiras ao comércio entre os Estados-membros foram em grande parte eliminadas. Um aspecto importante da tendência para a convergência é a função cada vez menor das fronteiras nacionais e o aparecimento de «super-regiões» que as transcendem. Além disso, a integração poderá impulsionar a importância das capitais, provocando a deterioração da posição concorrencial das cidades mais pequenas. É suposto todas as regiões da União Europeia beneficiarem do crescimento económico facilitado pelo mercado único. Na realidade, porém, estão a surgir novas formas de vantagem e desvantagem económica, já que o mercado único é apenas um factor entre as muitas tendências que influenciam as economias locais.

Além disso, está a tornar-se cada vez mais evidente que o mercado único — tal como funciona actualmente — apresenta desafios à sustentabilidade. Mais concretamente, está a dedicar-se muito pouca atenção ao impacto ambiental da maior circulação de produtos e cidadãos, e aos efeitos adversos nas economias locais e, em termos gerais, nos modos de vida locais. O alargamento da União Europeia decorrente da adesão de novos Estados-membros, juntamente com o maior número de países associados, poderá afectar a natureza e função das diversas cidades, bem como a forma da Europa urbana no seu conjunto.

A capacidade ou incapacidade das cidades para se adaptarem ao processo de reestruturação económica e integração depende, em muitos aspectos, das próprias cidades e, em particular, de uma direcção política visionária e de uma boa gestão.

O aparecimento da cidade empresarial, caracterizada por uma forte orientação cívica e pelo estabelecimento de associações locais eficazes entre os sectores público, privado e do voluntariado, faz com que seja provável que a cidade sustentável venha inicialmente a partilhar muitos dos atributos organizacionais dessa cidade empresarial. As cidades consideradas sustentáveis virão a ser vistas, de futuro, como locais de investimento atraentes e sítios agradáveis para viver e trabalhar.

Os princípios básicos do Urbanismo, como os formulados na *Carta de Atenas*, serão influenciados por novas finalidades de urbanismo sustentável, pelo que a tendência aponta para que esses princípios venham a ser revistos no sentido de promover cada vez mais a combinação das funções urbanas.

Já no que se relaciona de uma forma mais directa com os aspectos económicos da sustentabilidade, a análise do ambiente e da economia urbana deve partir da compreensão do seu contexto político-económico, pois as cidades e as respectivas economias dos diferentes países apresentam uma estreita ligação com aquilo a que se poderia chamar de um sistema global de produção, circulação de capital, comércio e investimento. A partir daí, e apesar de alguma renitência, parece lógico que tenham de ser as iniciativas políticas à escala local, regional e nacional a adaptar-se, de forma progressiva, aos limites impostos pelos mercados globais.

Dentro das cidades, as mudanças sectoriais foram muitas vezes acompanhadas da desurbanização da actividade económica e do emprego, registando-se uma concentração do crescimento na periferia das cidades, independentemente da sua maior ou menor dimensão.

A economia urbana é talvez o sector em que a integração política é mais crucial. As cidades europeias precisam de satisfazer as necessidades económicas ao mesmo tempo que dão resposta às agendas de sustentabilidade social e ambiental. A não conciliação destes três objectivos fará com que as cidades não proporcionem a prosperidade material a que os seus habitantes aspiram, ou não confirmem bem-estar social aos seus residentes, ou continuem a constituir uma grande ameaça ambiental.

A Gestão de Recursos Urbanos, Aspectos Sócio-Económicos e Ordenamento do Território

Tendo em conta a procura do desenvolvimento sustentável nos ambientes urbanos europeus, e tendo presente os três domínios – gestão de recursos urbanos, aspectos sócio-económicos e ordenamento do território é proposto um conjunto de recomendações de investigação e estudo para esses mesmos domínios.

Os requisitos de investigação geral incluem a medição dos rastros ecológicos das cidades e vilas europeias à escala regional e global e o estudo das alterações do modo de vida que estão no centro da procura de uma Europa urbana mais sustentável. Daí resulta também que os requisitos de investigação se referem às políticas e actividades da União Europeia, dos Estados-membros e dos seus órgãos regionais e locais.

Por conseguinte, e ao nível da União Europeia, as propostas devem contemplar, entre outros, os seguintes pontos:

- A avaliação do envolvimento de novos Estados-membros no desenvolvimento da política Europeia em prol da sustentabilidade;
- O exame das relações e das aparentes contradições entre os requisitos e o impacto do Mercado Único, e as oportunidades de progresso rumo ao desenvolvimento sustentável em vários cenários urbanos;
- A identificação de um conjunto de estratégias para avançar para um novo modelo de desenvolvimento em que o crescimento económico possa ser promovido de forma sustentável, contribuindo para uma maior intensidade de emprego;
- O exame da integração de objectivos, princípios e mecanismos de desenvolvimento sustentável em iniciativas de política regional, incluindo projectos financiados ao abrigo da iniciativa URBAN e outras análogas;

- ☑ A avaliação das ilações e dos ensinamentos extraídos das tentativas já levadas a cabo ao nível da integração política noutros contextos (os Programas Integrados de Desenvolvimento Rural, por exemplo, salientam a importância das parcerias e da criação de redes, da identificação de carências e soluções pela comunidade, do papel dos animadores, do estabelecimento de consórcios financeiros e de uma concentração das atenções em pequenas áreas, por exemplo);
- ☑ A avaliação das implicações da futura perspectiva para o desenvolvimento do território europeu na realização do desenvolvimento sustentável nos contextos nacional e local.

Por seu turno, e ao nível dos Estados-membros o teor das propostas passa basicamente pelo estudo das políticas urbanas existentes tal como foram já desenvolvidas por alguns Estados-membros (as “*City Challenge*” no Reino Unido e os “*Contrats de Villes*” em França, por exemplo) para estabelecer o grau em que os objectivos de desenvolvimento sustentável estão a ser atingidos e as alterações políticas necessárias para uma transição em direcção à sustentabilidade; e pelo exame do grau em que os objectivos de desenvolvimento sustentável estão a ser atingidos em áreas políticas sectoriais de relevo para o ambiente urbano, tais como habitação e turismo, por exemplo.

Resulta necessariamente daqui todo um conjunto de questões que deverão ser colocadas, naturalmente de âmbito mais ou menos complexo, mas cujas respostas se revelam fundamentais.

Em que medida os políticos e os profissionais consideram os princípios dos limites ambientais, da gestão da procura, da eficiência ambiental, da equidade e do bem-estar pertinentes no trabalho corrente da gestão da cidade?

Em que medida e de que forma estão as cidades a formular abordagens estratégicas ao desenvolvimento sustentável, preparar cartas e planos de acção, criar associações, procurar uma participação mais efectiva dos cidadãos e a desenvolver indicadores de sustentabilidade para medir o progresso?

Até que ponto estão a ser aplicados instrumentos baseados no mercado? Que oportunidades há para uma aplicação mais vasta?

Em que medida a adopção destes princípios e instrumentos depende da cultura organizacional e política dos órgãos regionais e locais? Até que ponto a adopção destes princípios e mecanismos impõe alterações organizacionais — o estabelecimento de novas soluções administrativas e políticas e a criação de novos papéis para os gestores urbanos?

A relação entre política e acção precisa de ser explorada com mais profundidade no que respeita ao desenvolvimento urbano sustentável, pois como em muitos outros domínios da política pública, é importante compreender de forma mais profunda a razão pela qual as cidades aparentemente semelhantes respondem de forma diferente a problemas similares ou pressões externas; a razão pela qual algumas cidades são inovadoras e outras nem tanto; a razão pela qual variam as prioridades a nível operacional; o porquê de umas cidades serem bem sucedidas na formulação de uma abordagem integrada e coordenada, e outras nem tanto.

Ou seja, existem problemáticas que interessa aprofundar e que têm a ver com poder e dependência, interesses, motivações, comportamentos e quadros de acção em diferentes níveis.

É necessário, ainda, aprofundar o trabalho ao nível das relações entre sistemas de administração regional e local e das expectativas de uma gestão urbana mais sustentável. Saber em concreto e com detalhe, que tipo de organização ao nível local (incluindo, por exemplo, poder jurídico, estrutura e cobertura geográfica) conduz mais provavelmente ao desenvolvimento sustentável? Será necessário criar municípios com uma certa área e dimensão populacional de forma a que, por exemplo, se atinja a integração efectiva dos sistemas de planeamento de transportes e de ordenamento do território?

De entre todas as questões, que os vários domínios políticos acabam, de uma forma ou de outra, por abarcar na sua totalidade – as prioridades consideradas mais imediatas passam pela verificação sistemática do modo como os princípios e instrumentos para uma gestão urbana sustentável estão a ser aplicados na gestão dos recursos naturais, nas economias urbanas, nos sistemas sociais, na acessibilidade e no ordenamento do território, sendo por isso necessário avaliar a sua eficácia prática e prever as oportunidades para a sua aplicação.

Do conjunto desses instrumentos, alguns são susceptíveis de vir a ser merecedores de uma atenção especial, como seja o exemplo dos mecanismos de parceria e participação dos cidadãos na formulação e execução das políticas e o desenvolvimento e aplicação de indicadores e metas das acções sustentáveis nos quatro domínios políticos já apontados.

A requalificação/revitalização urbana se encarada como um processo de inversão da decadência económica, social e física tem um papel importante a desempenhar na realização da sustentabilidade urbana, pelo que uma investigação de modelos alternativos dos processos, através dos quais a parceria e a participação do público podem contribuir para garantir uma regeneração urbana sustentável, deverá ser activamente promovida.

O património cultural e as interdependências com actividades de lazer e turismo urbano revestem-se de um interesse particular para o desenvolvimento urbano sustentável, sendo interessante uma abordagem integrada que articule a conservação do património cultural com oportunidades para actividades de lazer e turismo urbano, o que pode ser realizado ao mesmo tempo que gera novas fontes de potencial económico urbano.

Tendo em linha de conta a natureza dos problemas urbanos globais, já identificados, e que requerem urgente resolução, resultará daqui um conjunto de ideias, recomendações e propostas de acção para secundar os mais diversos meios políticos no seu objectivo contínuo de avançar rumo à sustentabilidade nos ambientes urbanos.

Aliás o projecto “Cidades Sustentáveis”, até pelo seu próprio faseamento, revela outras ambições no que concerne por exemplo a componentes - manual de boas práticas e o sistema europeu de informação sobre boas práticas, as sínteses objectivas, as conferências de divulgação, entre outras que visem o intercâmbio de informação e experiências entre cidades e o desenvolvimento de assessoria com base em projectos experimentais e de demonstração a nível local.

Todo este processo assenta na criatividade e na mudança, daí as implicações a um nível mais de conteúdo e de metodologia política, pondo em causa a acção mais tradicional das autoridades e procurando novas competências e relações organizacionais/institucionais.

Pelo exposto compreende-se o porquê do facto da noção de sustentabilidade ser dinâmica e com uma evolução futura marcada e muito dependente do grau de divulgação e conhecimento do ambiente local e global.

A Vocação Comercial dos Centros Urbanos

Qualquer que seja o centro urbano, de maior ou menor dimensão, constituirá sempre um enorme desafio conseguir reunir, conjugar e otimizar aquilo a que usualmente se denomina por factores críticos de sucesso dos centros urbanos - a habitabilidade, a competitividade, a atractividade e a visibilidade. Um comércio moderno, flexível às necessidades da procura, animado e gerido de forma integrada e dinâmica será um dos itens mais importantes e que mais facilmente aglutinará todos esses factores críticos de sucesso.

Será quase impensável pensar os centros urbanos sem os relacionar de alguma forma com a actividade comercial, facto ao qual não é alheio aquilo que esteve na sua própria génese, isto é, muitas das nossas cidades e vilas terão nascido precisamente da realização periódica de muitas feiras e mercados, expoentes máximos do comércio de então, e que pela sua importância, regularidade e popularidade viriam a exercer a sua influência no sentido de que o comércio se viesse a fixar, abandonando progressivamente a modalidade “mais itinerante”.

É por isso que ainda hoje a actividade comercial, mais concretamente o comércio a retalho instalado nos centros urbanos, constitui uma das mais fiéis referências do dinamismo sócio-económico revelado pelas respectivas localidades, não sendo por acaso que vulgarmente distinguimos também, um centro urbano de outro, pela qualidade, quantidade, diversidade, concentração, densidade e/ou especialização da sua oferta comercial.

A crescente importância da actividade comercial tem vindo de certo modo a conquistar cada vez mais defensores, fruto não só da sua notória dimensão espacial, mas também pelo mérito que lhe é reconhecido por diversos quadrantes ligados ao tema da revitalização dos centros urbanos. É hoje “impensável” falar-se dessa revitalização sem abordar o papel do comércio e o seu imprescindível contributo no sentido de se conseguir resultados marcados pelo necessário sucesso.

Um centro urbano caracterizado por um comércio pouco dinâmico e com aversão pela modernização, confrontar-se-á necessariamente com sérias dificuldades em definir a sua vocação, qualquer que ela seja. Basta pensar-se apenas num exemplo, a título de breve reflexão, naquilo que seria a vocação turística de um centro urbano sem que este apresente argumentos de peso no que ao comércio diz respeito.

Obviamente que um comércio, devidamente dinamizado e gerido de forma conjunta, não será a solução para todos os males de que os centros urbanos enfermam, no entanto, crê-se que é pouco provável que algo se possa fazer em prol dos centros urbanos sem que a vertente do comércio seja um dos pilares estratégicos.

A recente experiência com a implementação dos Projectos de Urbanismo Comercial, um pouco por todo o País, veio provar que uma das soluções que se perfila como mais viável, até pelo seu significativo nível de aceitação geral, passa pela revitalização comercial dos centros urbanos, passando-se sempre que tal se revele possível para um estágio superior que consiste numa perspectiva de adopção e aplicação do conceito de Centro Comercial a Céu Aberto, filosofia essa que apesar da forte necessidade de sensibilização das partes envolvidas, carecerá de um aconselhável período de maturidade (mais-valias do URBCOM em relação ao PROCOM – já que passa a contemplar a hipótese de incentivo às denominadas “Unidades de Acompanhamento e Coordenação”/ “Gestor de Centro Urbano”).

A ideia que começou a ser posta em prática, no âmbito do PROCOM (Programa de Apoio à Modernização do Comércio) do QCA II, poderá eventualmente vir a conhecer a sua afirmação plena já no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio, através do URBCOM.

Do conjunto das diferentes vertentes contempladas nesses Projectos, verdadeiramente integrados, já que eram abrangidos e incentivados os investimentos nos estabelecimentos comerciais (promovidos pelos empresários), as intervenções urbanísticas nos espaços públicos (promovidos pelas Câmaras Municipais) e os investimentos promocionais - animação dos centros urbanos (promovidos pelas Estruturas Associativas), ressalta a ideia de que a ambição e os propósitos do Programa iam muito para além do que a mera revitalização do tecido comercial dos centros urbanos, existindo uma clara preocupação de tocar em pontos tão importantes como a requalificação e a vivificação desses mesmos centros urbanos.

Necessariamente que tal perspectiva, pela sua amplitude, implica um maior envolvimento e responsabilização de todas as entidades e actores intervenientes, num trabalho que deverá ser exemplar e exigente ao nível das imprescindíveis parcerias público-privadas.

A promoção/criação da figura do Gestor, como elemento dinamizador desses verdadeiros Centros Comerciais a Céu Aberto, poderá assim vir a ser o auge destes Projectos na medida em que será a prova irrefutável do reconhecimento da importância estratégica que os centros urbanos devem assumir na vida social, económica e cultural da região onde estão inseridos, contribuindo na sua quota parte para o próprio incremento da qualidade de vida das populações locais e não só.

A verdade é que esses Centros Comerciais a Céu Aberto não serão possíveis de “erguer” sem que lhes possa estar subjacente o objectivo de conseguir mais valias de uma integração funcional de estabelecimentos comerciais diversificados num único espaço, concentrando uma oferta de comércio e serviços ampla num espaço físico delimitado e dotado de infra-estruturas de tipologias diversas (estacionamento, espaços de lazer, segurança, animação, etc...).

Daqui resulta também a constatação de que para saber ao certo quais as vocações dos centros urbanos, consolidá-las e dinamizá-las é basilar que todos os actores e entidades sejam envolvidos nestes processos, já que de há muito se terá percebido que não se trata de um problema exclusivo de arquitectos, urbanistas, economistas, engenheiros, geógrafos, gestores, sociólogos, autarcas, movimento associativo, empresários ou munícipes, sendo sim uma questão que, interessando a todos, todos deve mobilizar, promovendo a participação activa e empenhada de todos sem excepção.

A competição, cada vez mais notória, entre cidades, de um mesmo país e de uma mesma região, no sentido de fazer prevalecer características que atestam a sua vitalidade, seja ela económica ou outra, faz despoletar a necessidade de os centros urbanos se revelarem cada vez mais dinâmicos, atractivos e competitivos, distinguindo-se por via disso face aos seus “concorrentes próximos”.

Naturalmente que a atracção das zonas comerciais, inseridas nos centros urbanos, não estará dependente exclusivamente da animação que lhes é inculcada pontualmente, ou de forma mais sistematizada, com recurso a um plano de marketing, estando também dependente de um conjunto de factores, como a localização, os acessos, o estacionamento, o mix comercial, a segurança, etc... .

Porém, as acções de animação, sob o pretexto de conciliar lazer e consumo têm o mérito de conseguir fazer com que o cidadão que até reside fora dos limites da dita sede de concelho desfrute também dessas iniciativas independentemente de se poder vir a “transformar”, ou não, em consumidor, pelo que a animação encetada é potenciadora da capacidade de atracção desses centros urbanos.

III PARTE

DIAGNÓSTICO GLOBAL DO

SECTOR

Caracterização e Diagnóstico do Sector

1 - No Contexto Internacional

Actualmente já não fará muito sentido abordar o tema do Comércio, restringindo-nos a uma óptica meramente interna (nacional) do problema, pois cada vez fará menos sentido falar-se de um Comércio Português ou de outro originário de um qualquer Estado-membro, já que a criação de um Mercado a nível Europeu, veio esbater essa visão interna do problema. Apesar disso, as diferentes características em termos dos estádios de desenvolvimento nos diferentes países vai justificando ainda acções e reacções por parte do tecido empresarial de cada país.

Naturalmente que ao abordarmos o Comércio numa perspectiva mais Europeia, melhor poderemos compreender aquilo que se tem passado e que, principalmente, se perspectiva num futuro mais ou menos próximo, pois só assim se poderão traçar rumos mais adequados.

O sector económico do Comércio, sendo vital para toda a Comunidade, confronta-se com vários desafios, que basicamente acabam por ser comuns aos distintos países, pois o papel do sector e o seu indispensável contributo para o bem estar económico e social dos cidadãos é uma realidade por demais comprovada.

Numa óptica Comunitária o Comércio constituirá pois um meio crucial mediante o qual circula um número extraordinariamente significativo de bens/productos de uns países para outros, alargando-se desse modo o leque de escolha de um mercado cada vez mais global.

Com uma tão grande abrangência, esses tais desafios incluem:

- ☑ Uma maior concorrência que advém necessariamente das oportunidades de Comércio em todo o território (mercado substancialmente bem mais alargado);
- ☑ As limitações ao desenvolvimento do pleno potencial desse mesmo mercado (regulamentos distintos a nível nacional, regional e local);
- ☑ As evoluções verificadas nas relações entre consumidores e fornecedores, a contínua reestruturação do sector com vista à necessária adaptação à envolvente concorrencial e ao efeito que esta exerce sobre as comunidades que satisfazem as suas necessidades com as estruturas existentes;
- ☑ A importância de criar um enquadramento próprio em que as unidades empresariais possam operar de forma a prosperar;
- ☑ A rápida expansão do recurso às tecnologias existentes e às emergentes com vista a racionalizar os serviços e a facilitar as denominadas novas formas de comércio.

Um outro desafio, embora a outro nível, que o sector também enfrenta está relacionado com a escassez de informação e o acesso dificultado à mesma, facto que se vem revelando como uma lacuna que interessa colmatar, na medida em que a competitividade e as tendências do mercado actual, assim o exigem.

A importância sócio-económica do Comércio está bem patente no facto de se tratar da segunda maior actividade económica na Europa, imediatamente a seguir à Indústria, sendo uma componente essencial para se aferir o nível e o próprio potencial de uma economia nacional e um sector-chave para a criação de emprego e crescimento económico.

A vertente social encontra no sector do Comércio um vasto campo de aplicação, já que se trata de um sector que extravasa as funções puramente económicas, traduzindo-se a função social no ponto de contacto entre cidadãos e a sua comunidade local, referenciando as mais recentes tendências no que concerne aos estilos de vida, padrões culturais e actividades comunitárias. Assumindo esse papel, como um dos determinantes de padrões sociais e culturais, e até mesmo do planeamento físico dada a sua importância na actividade/vida da comunidade revela-se por isso essencial para aquilo que se poderá apelidar de modelo sócio-económico europeu. Com o progressivo envelhecimento populacional europeu denota-se uma probabilidade forte de vir a conquistar um maior protagonismo dessa função de integração social.

A prosperidade do Comércio ramifica-se, aliás, em vários sentidos, designadamente em termos de emprego criado, cerca de 16% do total do emprego na União Europeia, o que representará mais de 22 milhões de pessoas, e contributo para o PIB da economia comunitária (13%), entre outros dados quantitativos bem elucidativos dessa realidade.

A dinâmica de modernização que o sector vem revelando deu uma ênfase a dois fenómenos a que importa tecer algumas referências, já que permite compreender outros aspectos a abordar posteriormente. Já em 1991 uma comunicação da Comissão Europeia, alertava para o fenómeno da concentração, como uma consequência do mercado interno, que seria assim acelerada por esse efeito. Tal constatação viria a confirmar-se em pleno, tornando-se irreversível em todos os Estados-membros, verificando-se, apesar de tudo, um estágio de desenvolvimento mais avançado a Norte, quando comparado com aquilo que vem acontecendo nos países do Sul da Comunidade.

O efeito negativo de uma tendência de tal ordem encontra tradução na possibilidade de se estabelecer uma integração vertical (ou de uma dependência do produtor pelo facto de manter um único cliente). Em última análise, uma tal concentração poderia sempre conduzir ao incentivo dos produtores com maior poder no seu mercado de actuação a explorar os compradores com menor poder e capacidade através de uma manipulação dos preços, no sentido da subida,, diminuindo a sua competitividade e apressando o próprio processo de concentração ao nível do retalho.

O resultado da tendência para a concentração viria a reforçar o papel dos principais distribuidores face aos seus fornecedores, incentivando o desenvolvimento das marcas próprias por parte do distribuidor. Já nos anos 80 se denotava um outra indicação neste sentido, ou seja, a criação de alianças de compras (nacionais, europeias, globais) que conduziria ao acréscimo do poder dos grandes grupos de distribuição, fossem eles integrados ou não, gerando até alguns atritos no relacionamento entre produtores e comerciantes.

A concentração das quotas de mercado num número restrito de operadores pode reduzir o potencial de influência dos consumidores no que se refere, a certas situações, como sejam, a gama de produtos, a escolha da loja, os sinais de mercado, etc... . Daí que se pode também concluir que efectivamente as regras ao nível da concorrência são de extrema importância para o sector do comércio.

2 - No Contexto Nacional

Sendo unanimemente considerado que, ao longo das últimas décadas, se têm verificado importantes alterações estruturais no sector do Comércio, num contexto mais amplo, estarão as mesmas intimamente interligadas com as alterações de diversa índole, também elas profundas, sentidas na esmagadora maioria dos centros urbanos.

Estarão neste caso o envelhecimento da população, a expansão da população activa feminina, o incremento da mobilidade, o movimento das populações urbanas em direcção à periferia, o aumento do rendimento disponível das famílias, a maior disponibilidade para o ócio e para o lazer, a maior selectividade no acto de compra, a crescente adesão a novas tecnologias (*internet*, por exemplo), entre outras.

Por outro lado, as denominadas zonas nobre das cidades têm vindo a perder uma boa parte do fascínio que exerciam sobre residentes, consumidores e turistas e, pelos efeitos daí advindos, uma grande parte do seu atractivo comercial, devido a um vasto conjunto de factores, dos quais destacaria, a título exemplificativo, fenómenos de desertificação, acessibilidades, trânsito/estacionamento, insegurança, problemas ambientais, espaços públicos pouco convidativos (degradação do edificado, preservação deficiente do património histórico-cultural, iluminação menos própria, mobiliário urbano desadequado, etc...), entre outros.

Para além disso, o centro de comércio tradicional (habitualmente o Centro Histórico, a Baixa ou, simplesmente, a denominada “Rua do Comércio”) e os distintos pólos ou eixos de concentração comercial mais recentes, começaram a competir entre si e/ou com outros mais periféricos, o que faz com que o comércio das áreas centrais tenha, de um modo geral, tenha vindo a perder o protagonismo que teve durante muitos e muitos anos.

Naturalmente que esta perda tem também, forçosamente, causas “internas” ao Comércio, ou seja, que emergem do próprio sector e das lógicas de mercado subjacentes, associadas à intensificação da concorrência, ao predomínio de empresas de cariz familiar, à formação profissional insuficiente, à especialização e diversificação da oferta, ao aparecimento de novos formatos, aos crescentes níveis de exigência por parte do consumidor, à inovação tecnológica constante, entre outras susceptíveis de focar, mas que não interessará aqui aprofundar muito mais.

Na figura que a seguir se apresenta expõem-se os factores mais marcantes da evolução recente que o sector tem denotado, ao nível das diferentes vertentes que marcam a sua actividade – a procura, o meio envolvente e a oferta.

Enquadramento da actividade do sector – a Procura, o Meio Envolverte e a Oferta

Aspectos relacionados com a vertente da Procura
– **POPULAÇÃO** -

- Envelhecimento da população gerando “novas procuras”;
- Crescimento significativo da taxa de actividade da população do sexo feminino;
- Maior mobilidade face à banalização do uso do automóvel;
- Aumento dos rendimentos disponíveis por parte dos agregados;
- Maior selectividade no acto de compra face ao maior acesso à informação e aos níveis crescentes de exigência da procura;
- Valorização generalizada do ócio/lazer com impactos no consumo;

Aspectos relacionados com a vertente do Meio Envolverte
- **ESPAÇO URBANO** -

- Aparecimento de novas polaridades;
- Desertificação dos núcleos históricos tradicionais e elevados índices de insegurança e degradação do edificado;
- Alteração das redes de acessibilidades e deficiente qualidade do transporte público;
- Dificuldades de acesso e estacionamento deficiente no centro;
- Valorização crescente da tradição e dos espaços públicos mais nobres (centros históricos, por exemplo);

Aspectos relacionados com a vertente da Oferta
– **COMÉRCIO** -

- Predomínio de microempresas tradicionais com uma gestão pouco profissionalizada e algo adversa à mudança;
- Aparecimento de novos formatos mais apetrechados e dinâmicos;
- Novas técnicas/tecnologias ao serviço do sector;
- Contributo crescente para a Economia (PIB, VAB, Emprego);
- Intensificação da concorrência;
- Concentração económica (grandes grupos/empresas);

Não teorizando excessivamente sobre a temática a abordar, o Comércio é um sector da actividade económica vital já que, simplificando, corresponde à distribuição da produção, traçando assim a indispensável ponte entre quem produz um bem/produto/serviço e os consumidores finais que deles precisam para satisfação das suas necessidades. Não é pois de estranhar que o Comércio seja por vezes encarado como se de um serviço se tratasse, baseando-se tal perspectiva no facto de, regra geral, não se percepcionarem alterações de grande significado nos bens/produtos transaccionados nessa fase de intermediação. Naturalmente não se trata de uma corrente de opinião consensual, pelo que algumas considerações ficarão por tecer, pela simples razão de que extravasariam de certa forma o tema central deste trabalho.

Para além disso, convirá também deixar uma breve referência à tradicional distinção entre o comércio grossista e o comércio retalhista, mencionando apenas que o primeiro corresponde à aquisição directamente à fonte daquilo que resulta da actividade dos produtores, para que posteriormente o disponibilizem aos retalhistas, sendo que o segundo já corresponde a outra fase que se caracteriza pela aquisição dos produtos aos grossistas para depois os poder vender aos consumidores finais. Compreensivelmente, esta distinção que numa primeira análise nos poderá parecer bem simples revela depois um conjunto de “*nuances*” que por vezes parecem irresolúveis pelas polémicas geradas e pelas forças que são colocadas em confronto.

Actualmente, verifica-se um emergir crescente das denominadas actividades integradas, ou seja, não é difícil encontrar “estabelecimentos” que são simultaneamente grossistas e retalhistas, procedem à aquisição aos produtores e encarregam-se de vender esses produtos ao consumidor/utilizador final. Um dos exemplos deste tipo de “estabelecimentos”, onde se verifica esse tal fenómeno de integração vertical das actividades, confundindo-se o grossista e o retalhista, é precisamente o hipermercado.

Parece ficar claro que se trata de um fenómeno possível quando há algum poderio e dimensões significativas, pois, em termos muito simples, implicará sempre grandes aquisições, capacidade financeira, capacidade de armazenamento e fácil escoamento, o que convenhamos, poucos formatos comerciais preencherão cumulativamente tal ordem de requisitos.

O Comércio desempenha hoje um papel na economia nacional, bem diferente daquele que tinha no passado. Naturalmente que essa evolução, altamente positiva, confere-lhe um estatuto de eixo fundamental no tecido económico do país, o que aliás se comprova facilmente pela sua performance, tendo como base alguns números disponíveis – 14,2% do Produto Interno Bruto, 16,9% da Formação Bruta de Capital Fixo, 12,7% do Investimento Directo Estrangeiro e 15 % da população activa empregada. Apesar de se tratar de um sector onde prevalecem as unidades de pequena dimensão, estaremos perante um universo constituído por cerca de 150.000 estabelecimentos ligados à actividade retalhista, ganha cada vez maior preponderância, em termos de quota de mercado detida, os denominados grandes grupos económicos, conquistando um peso crescente na distribuição em Portugal.

	Europa	Portugal
<i>Nº de Postos de Trabalho no Comércio</i>	22.000.000	630.000
<i>% Emprego do Comércio no Total</i>	15,6%	14,9%
<i>Contribuição do Comércio para o Produto Interno Bruto</i>	12,7%	14,2%
<i>Contribuição do Comércio para o Valor Acrescentado Bruto</i>	12,9%	17,3%
<i>Total de empresas do Sector do Comércio</i>	4.806.183	173.257
<i>% das Empresas do Comércio no Total</i>	30,5%	32,2%

Fonte : Relatório "Observar o Comércio em Portugal", Observatório do Comércio

Se centrarmos a nossa análise na informação exposta, é visível que a representatividade do sector ao nível Europeu até não difere muito daquilo que ele representa para o nosso País, seja em termos do Produto Interno Bruto, do Emprego ou até mesmo na proporção de unidades empresariais em relação ao total do tecido empresarial existente.

É sabido, no entanto, que há todo um conjunto de outras questões que depois se reflectem na dinâmica do sector, ficando assim patenteadas as diversas ineficiências do comércio em Portugal. O número excessivo de estabelecimentos (para a procura existente), os baixos níveis de formação de quem explora os estabelecimentos, a gestão tradicional e pouco profissionalizada,

Por seu lado, esse vasto tecido comercial apresenta uma outra característica que assenta numa elevada concentração regional e sectorial dos estabelecimentos, em especial em distritos como Lisboa, Porto, Aveiro, Setúbal e Braga, acabando por ser um reflexo de todo um conjunto de situações que exercem fortes e decisivas influências no sector. Os últimos anos, principalmente na última década, têm deixado indícios no sentido de que tal tendência se venha a esbater, embora de forma muito ténue.

3 - No Contexto Regional

A importância estratégica que o sector do Comércio conquistou ao longo do tempo, como actividade económica fulcral e não só, torna-se, como é lógico, ainda mais evidente nas regiões onde se verificam maiores concentrações populacionais, ou não se tratasse de uma actividade que encontra a principal razão de existência no facto de satisfazer as necessidades das populações. Neste contexto afigura-se útil apresentar alguns elementos que ilustram bem, não só a dimensão e a importância do sector do Comércio, mas também o protagonismo da Região de Lisboa e Vale do Tejo em toda essa dinâmica.

No que se refere à estrutura empresarial ressalta de imediato a constatação de que quase 40% do total das unidades existentes no território nacional se localizam precisamente na Região de Lisboa e Vale do Tejo, o que lhe confere um peso bastante significativo a outros níveis como adiante se verá.

Estrutura empresarial por NUT II (em % do número de empresas)

<i>NUT II</i>	<i>Com. Grosso</i>	<i>Com. Retalho</i>	<i>Comércio (*)</i>
<i>Norte</i>	31,3	33,0	32,3
<i>Centro</i>	15,7	18,5	17,8
<i>Lisboa e Vale do Tejo</i>	44,3	35,1	37,6
<i>Alentejo e Algarve</i>	6,7	10,4	9,6
<i>Açores e Madeira</i>	2,0	3,0	2,7
<i>Número de Empresas</i>	49.309	135.816	212.079

(*) Inclui também o Comércio Automóvel

Fonte : Relatório “Observar o Comércio em Portugal”, Observatório do Comércio

Um desses itens relaciona-se com a estrutura do emprego, pois cerca de 43% do total das pessoas que trabalham no sector fazem-no na Região de Lisboa e Vale do Tejo, facto revelador por si só da importância estratégica do sector do Comércio ao nível da vertente do emprego, que como é usual quase sempre acaba por constituir um dos barómetros da situação económica, oscilando consoante a mesma.

Estrutura do emprego no comércio, por NUT II (em % de pessoal ao serviço)

<i>NUT II</i>	<i>Com. Grosso</i>	<i>Com. Retalho</i>	<i>Comércio (*)</i>
<i>Norte</i>	32,6	30,8	31,6
<i>Centro</i>	12,3	15,0	14,3
<i>Lisboa e Vale do Tejo</i>	47,7	40,8	43,0
<i>Alentejo e Algarve</i>	4,4	9,5	7,6
<i>Açores e Madeira</i>	3,0	3,9	3,5
<i>Pessoal ao Serviço</i>	266.317	420.590	822.613

(*) Inclui também o Comércio Automóvel

Fonte : Relatório “Observar o Comércio em Portugal”, Observatório do Comércio

Se nos debruçarmos sobre o volume de vendas, então a evidência ganha contornos ainda mais vincados, pois a Região de Lisboa e Vale do Tejo representa mais de metade do volume de vendas realizado no conjunto do território nacional, sendo de destacar o contributo do Comércio por Grosso para uma tal performance.

Estrutura do volume de vendas no comércio, por NUT II (em % do volume de vendas)

<i>NUT II</i>	<i>Com. Grosso</i>	<i>Com. Retalho</i>	<i>Comércio (*)</i>
<i>Norte</i>	27,7	29,7	27,8
<i>Centro</i>	8,7	13,1	10,8
<i>Lisboa e Vale do Tejo</i>	53,6	45,7	51,5
<i>Alentejo e Algarve</i>	2,6	7,9	4,7
<i>Açores e Madeira</i>	7,4	3,6	5,2
<i>Vol. Vendas (Milhões Cts.)</i>	11.527	6.471	22.781

(*) Inclui também o Comércio Automóvel

Fonte : Relatório "Observar o Comércio em Portugal", Observatório do Comércio

No que se refere concretamente ao Distrito de Lisboa, já que as referências anteriores dizem respeito a um território bem mais vasto (NUT II – Lisboa e Vale do Tejo), é possível verificar-se a hegemonia de Lisboa no seio não só da região, mas também a nível do território nacional. Tal constatação é possível a partir de determinados indicadores, como sejam, o número de estabelecimentos por actividade económica (por distrito), segundo o qual se verifica, por exemplo, ao nível do retalho o Distrito de Lisboa representa por si mais de 1/5 do total das unidades existentes em todo o País, facto ao qual não é certamente alheio a concentração populacional existente.

Número de estabelecimentos, por actividade económica e por distritos (em %)

DISTRITOS	Comércio por Grosso	Comércio a Retalho
Aveiro	7,9	6,6
Braga	5,7	6,2
Lisboa	27,6	21,2
Porto	22,3	13,7
Setúbal	6,3	10,3
Restantes 13 Distritos	30,2	42,0
Totais	100,0	100,0

Fonte: Cadastro Comercial da Direcção Geral do Comércio e da Concorrência / 2000

De acordo com as estatísticas do Cadastro Comercial da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência (2000), pode-se verificar que só no Distrito de Lisboa existirão cerca de 44.000 estabelecimentos comerciais, o que reflecte o peso que detém no panorama sectorial ao nível nacional.

Por consequência disso, a preponderância mantém-se ao nível de outros parâmetros, como é o caso do emprego, em relação ao qual se verifica que num valor que ultrapassa os 650.000 empregados no sector, em todo o território nacional, mais de 190.000 (sensivelmente 30%) trabalham no Distrito de Lisboa, reflectindo inclusive uma maior proporção do que aquela a que já se fez referência para o número de estabelecimentos existentes. Tal evidência resulta também de outros factores como seja o número médio de pessoas ao serviço por estabelecimento por distrito, pois, seja ao nível do Comércio Grossista ou do Retalhista esse indicador atinge o seu maior valor em Lisboa, isto é, o Comércio por Grosso emprega em média 9,4 pessoas por estabelecimento (7,4 em termos nacionais) e o Comércio a Retalho emprega 3,1 pessoas por estabelecimento (2,5 em termos nacionais).

4 - No Contexto da Cidade de Lisboa

Nas décadas de 80 e 90, o tecido comercial instalado na cidade de Lisboa sofreu transformações de índole estrutural que se podem considerar significativas e marcantes para os desenvolvimentos futuros de todo o sector.

Para uma melhor compreensão daquilo que está na origem de tais transformações não se pode descurar o facto de nesse período terem entrado no sector grupos, quer nacionais, quer estrangeiros, com outro tipo de argumentos face àquilo que vinha sendo a prática corrente. A distribuição passou a ser um sector no qual os actores passaram a apresentar uma capacidade económica reconhecidamente mais forte, recursos humanos melhor preparados, métodos de gestão mais adequados, sendo que em relação ao que se passava nas décadas anteriores, verificou-se um avanço considerável que rompeu com muito daquilo que de menos bom se vinha fazendo e, mais grave do que isso, se aceitava como “normal” para o comércio.

Coincide pois este lapso temporal com o aparecimento do que usualmente se apelida por novas formas de comércio, que se podem também por isso considerar como as forças impulsionadoras do sector, sendo responsáveis obviamente pelas alterações registadas no lado da procura, ao nível dos comportamentos e dos hábitos de compra dos consumidores.

De entre os inúmeros exemplos das novas formas de comércio, poder-se-ão referir os hipermercados, os supermercados, os centros comerciais, as grandes superfícies especializadas, as cadeias de “discount”, as cadeias de “franchising”, entre outras que já vinham provando as suas múltiplas potencialidades.

Centrando a análise da evolução verificada na região de Lisboa, objecto primordial do presente trabalho, convém não descurar o facto de estarmos a abordar uma região com uma dinâmica distinta daquilo que caracteriza o resto do território nacional, ou não fosse Lisboa o núcleo da Área Metropolitana, onde se estima que resida mais de um quarto da população do Continente. Frisa-se este ponto devido à tendência inevitável de ao se caracterizar a evolução do sector a nível nacional estarmos-nos a referir à região de Lisboa e vice-versa, o que neste caso em concreto não assume carácter preocupante ao nível das ilações a extrair.

Posto isto, pode-se referir que a década de 60 terá marcado o arranque do processo de modernização do comércio instalado em Lisboa, destacando-se especialmente o aparecimento da modalidade do “livre-serviço”, consubstanciada no formato supermercado, pelo que a dita modernização se fez sentir essencialmente ao nível do Alimentar. Após tal arranque, a dinâmica de modernização viria a instalar-se definitivamente na década seguinte como corolário de uma rápida expansão das cadeias de supermercados.

Os centros comerciais, cuja introdução remonta aos anos 70, pelas características que então apresentavam não constituíam ameaça de vulto para o centro tradicional do comércio, pois a localização apresentada, a “reduzida” dimensão e a oferta pouco qualificada não lhe conferiam argumentos suficientemente fortes para poder concorrer com um expoente máximo do comércio como seria o caso da Baixa de Lisboa.

Precisamente o núcleo constituído pela Baixa/Chiado, conseguiria manter-se como exemplo primeiro do comércio especializado e de maior qualidade até meados da década de 80. Até essa data, nada nem ninguém, tinha conseguido pôr em causa a posição cimeira da Baixa/Chiado no que concerne à estrutura comercial de toda a cidade, pelo que as preferências da procura incidiam para a zona nobre do comércio lisboeta pela simples razão de que sabiam de antemão que ali encontrariam precisamente o que procuravam para satisfação plena das suas necessidades.

Sensivelmente em meados da década de 80, há um ponto de viragem que marca decisivamente todo o processo evolutivo do sector – a abertura ao público do Centro Comercial Amoreiras e do Centro Comercial Fonte Nova, ambos em 1985. Embora já lá vão mais de 15 anos, está bem vivo nas nossas memórias a imagem das verdadeiras “romagens” que o efeito de novidade provocou numa procura até então ávida de tais formatos em território nacional, ou pelo menos, bem mais próximo do que acontecia até àquela data. O símbolo que o Centro Comercial Amoreiras veio a representar no panorama da oferta comercial em Portugal e a “moda” que o mesmo veio a constituir foram, sem dúvida, um marco importante em todo o processo de evolução do Comércio no nosso País.

Em consequência desta facto verifica-se também um aspecto que acaba por fundamentar parte daquilo que se adiantará como caminhos a seguir num futuro muito próximo. Isto é, a abertura dessas unidades comerciais despoletaram uma quase imediata dinâmica de desenvolvimento e qualificação comercial da oferta de eixos que se afirmavam no mercado e que sentiram os efeitos de uma concorrência forte e até “desconhecida” do empresário/comerciante de bairro ao nível das suas potencialidades e do seu alcance.

Um dos exemplos, talvez mais emblemáticos, foi a revitalização comercial que a Avenida de Roma conheceu em meados/finais da década de 80, fosse em termos da qualidade oferecida ou mesmo da diversidade da oferta, com estabelecimentos que em nada ficavam atrás das lojas desses Centros Comerciais, ombreando com estes em muitas das vertentes que a procura passou a privilegiar.

Apesar de, porventura, nunca ter sido reconhecido e interpretado como tal, terá sido um primeiro indício, de muitos que se viriam a seguir, de que os centros tradicionais de comércio sofreriam o impacto de uma concorrência forte e melhor apetrechada a todos os níveis, confrontando-se assim com uma realidade diferente – novas polaridades comerciais.

Testado o formato e comprovada de forma efectiva a preferência do consumidor por essa nova realidade, a década de 90 viria a pautar-se por uma intensificação de todo este processo sendo vários os casos possíveis de citar e que são bem reveladores dessa evolução. De início surgiu um primeiro hipermercado intra-urbano dotado de estacionamento para os clientes e com uma galeria comercial anexa, experimentando-se assim na zona de Telheiras o interesse da procura por um formato que conciliasse o que muitos vinham discutindo e reconhecendo, mas que poucos viriam a trabalhar de forma objectiva – o problema do comércio dos centros urbanos residia na fraca ou inexistente complementaridade da oferta, sua conjugação com zonas de lazer, e principalmente, as múltiplas deficiências no que ao estacionamento/parqueamento dizia respeito.

Três anos mais tarde abriam ao público as Galerias Monumental, o que arrastaria consigo um conjunto de mudanças que culminariam com a abertura do Atrium e Galerias Saldanha. Surge assim nos finais da década de 90 uma nova polaridade, resultante da transformação funcional de toda a zona do Saldanha. Se compararmos o Saldanha dos períodos antes e depois da década de 90 poderemos compreender melhor os múltiplos efeitos da implantação de tais tipologias de formatos/formas na composição funcional do comércio local e na sua capacidade de atracção da procura por via dos fluxos gerados.

O ano de 1997 constitui um ano marcante em todo o processo evolutivo do comércio de Lisboa, na medida em que é precisamente o ano de abertura do Centro Comercial Colombo. Se a expressão dimensão pudesse em si resumir tudo aquilo que o Colombo veio a representar no panorama do comércio da cidade, pouco nos restaria para caracterizarmos tal formato, pois desde o dia da sua abertura que se veio a constituir e afirmar como o principal exemplo de uma nova polaridade que veio pôr em causa todas as outras até então existentes e mais predominantes.

Pode-se afirmar que a estrutura comercial de Lisboa alterou-se de forma muito significativa desde a implantação do Colombo, sendo que os seus impactos são sentidos para além da escala regional, fruto do seu poder de atractividade multifacetado e multidireccionado. Alguns estudos chegam mesmo a fazer referências à introdução de uma bipolaridade de primeiro nível entre a Baixa/Chiado e o Centro Comercial Colombo, se bem que este último pólo pareça levar alguma vantagem.

Apesar do Colombo marcar decisivamente a evolução comercial da cidade, o que é certo é que o processo não parou por aí, bem antes pelo contrário. Podem-se citar alguns exemplos, como seja o Centro Comercial Vasco da Gama que abriu ao público em 1999 numa zona da cidade que se vinha afirmando de forma sólida desde a realização da EXPO 98 e que actualmente já constitui definitivamente uma nova polaridade, também comercial, atraindo públicos diversos aos quais o tecido comercial do Centro Comercial consegue satisfazer uma fatia significativa de necessidades da procura.

Um outro exemplo, que importa também apontar, este ainda mais recente, refere-se ao El Corte Inglés, cuja implantação nos finais de 2001, introduziu significativas alterações na estrutura comercial da cidade. Numa zona da cidade com localização privilegiada, face à sua centralidade e acessibilidades, a dimensão do espaço comercial, a oferta diversificada e de qualidade associadas a uma imagem que o público já detinha da própria insígnia, tem feito com que se venha afirmando como mais uma nova e importante polaridade.

Outros factos poderiam ainda ser apontados, no entanto, o objectivo subjacente à descrição efectuada visou somente referir os mais evidentes pelas repercussões evidenciadas.

Traçada a evolução nas suas linhas principais é de realçar que todo este processo se insere num quadro marcado por um sector cuja base é muito tradicional caracterizado por múltiplas insuficiências de índole estrutural, com reflexos negativos, quer seja ao nível da rendibilidade das empresas, quer ao nível da adequação às necessidades dos consumidores actuais e potenciais. Apesar de tais debilidades, curiosamente tal comércio desempenha ainda um papel relevante no que concerne às preferências e hábitos de compra das populações, daí também o fundamento para a relação conflituosa com um outro segmento mais dotado, atractivo e competitivo, em suma, mais moderno.

Todas estas evidências reflectem-se e influenciam decisivamente a própria evolução dos hábitos de consumo e comportamentos de compra de uma procura cada vez mais exigente e informada.

Factores Condicionantes da Evolução Verificada

Toda a evolução verificada fica a dever-se a um conjunto de factores que marcando a envolvente em que o sector se insere, têm necessariamente a sua influência no que respeita à forma como condicionam essa dita evolução. De forma sucinta podem ser classificados em factores demográficos, factores económicos, factores sociais, factores político-institucionais e factores tecnológicos.

No que se refere aos factores demográficos, salienta-se, aqui, a população e as suas tendências de evolução, como elementos determinantes da dimensão do mercado, a estrutura da população por idades, com as suas consequências no tipo de produtos que privilegiam e na preferência por determinadas formas de comércio e a dimensão dos lares com clara influência no tipo de unidade comercial.

Quanto à evolução da população, a tendência aponta para a estabilização ou para o crescimento moderado da população, isto depois de décadas de decréscimo da taxa de natalidade, o que aliado a uma taxa de mortalidade estável, determina esse crescimento moderado.

A análise da evolução da estrutura etária da população, mostra a clara tendência para o envelhecimento - um crescimento constante da população adulta em detrimento da população mais jovem, o que origina assim um peso acrescido da população mais idosa. Este facto, traz consequências imediatas, seja em termos de poder de compra, seja na forma como se processa a compra e naquilo que se compra. Com efeito, o poder de compra varia de acordo com as diversas fases da vida, situando-se a sua maior concentração na faixa etária entre os 35 e os 60 anos. A estrutura do consumo - percentagem do orçamento familiar gasto em determinado tipo de bens é, também, influenciada de acordo com as motivações das diversas faixas etárias.

Actualmente, verifica-se uma tendência crescente, na estrutura do consumo, para o aumento dos gastos com a saúde, segurança e lazer. A escolha do tipo de estabelecimento varia consoante a idade, em que a proximidade e serviço são privilegiados pelos clientes mais velhos.

O fenómeno comum, na maioria dos países europeus, relaciona-se com a diminuição da dimensão do núcleo familiar, devido às baixas taxas de natalidade, por sua vez decorrentes do retardamento da idade em que se contrai matrimónio e das baixas taxas de fecundidade. Isto traduz-se numa redução média do número de filhos por casal e no aumento dos agregados familiares compostos por uma só indivíduo.

O envelhecimento da população e a reduzida dimensão dos agregados familiares, aliados ao maior nível de rendimento disponível, constituem motivos que leva Portugal, e a maioria dos países europeus, a privilegiarem a procura de serviços ao invés do preço, o que acarreta uma preferência pelas formas de comércio mais vocacionadas para a prestação de serviços, como sejam os Centros Comerciais e as Lojas especializadas.

Nos factores económicos é de referir a importância da análise do rendimento disponível da famílias para efectuarem as suas compras e a sua evolução, constituindo um dos vectores fundamentais de análise na perspectiva em que se enquadra a actividade comercial. Apesar de não constituir o único factor a analisar, é determinante na estrutura das formas de consumo.

Nesta perspectiva, existem três aspectos que se podem considerar - a evolução do rendimento global, a sua distribuição por classes e a percentagem do rendimento destinado ao consumo. Com efeito, à medida que aumenta o rendimento, baixa o peso relativo dos consumos com a alimentação e de outros bens básico no orçamento familiar, dando lugar a outro tipo de despesas mais relacionadas com a melhoria da qualidade de vida, com a habitação, o equipamento para o lar, educação, lazer e cultura.

Por outro lado, há ainda a considerar a outra componente do rendimento das famílias, a poupança, uma vez que o consumo varia inversamente com o andamento desta variável. Com efeito, os incentivos à poupança, assim como a necessidade de segurança, que em determinados contextos políticos e económicos se fazem sentir, podem provocar adiamentos ou distorções no consumo das famílias. Actualmente, o país encontra-se a atravessar a denominada “crise económica”, o que origina a retracção económica de todos os sectores de actividade, não sendo o sector do comércio excepção à regra, bem antes pelo contrário.

Nos factores sociais, é de referir que a sociedade portuguesa mudou com a contribuição de toda a família para o rendimento familiar, pois a generalização do trabalho feminino trouxe mudanças significativas na forma como as actuais famílias efectuam as suas compras, com consequências a vários níveis, entre as quais se podem equacionar:

- O aumento do poder de compra (que origina a maior facilidade para aquisição e acesso de determinados tipos de bens);

- ☑ A menor disponibilidade de tempo para as compras (actualmente as famílias possuem menos tempo para efectuarem as suas compras e preferem fazer as compras rapidamente e em conjunto, factor este que se afigura como decisivo na escolha do estabelecimento comercial - em função da rapidez e sortido extenso que possa satisfazer um vasto número de necessidades);
- ☑ A menor disponibilidade para as tarefas domésticas (com a consequente necessidade de equipamento para o lar mais completo e de adquirir alimentos pré-cozinhados ou pré-confeccionados).

Em Portugal, assistiu-se a uma ligeira melhoria do nível educacional, com consequências nos estilos de vida do cidadão, introduzindo novos tipos de preocupações relacionadas com o bem estar, ambiente e qualidade de vida. Devido a esse facto, verifica-se uma tendência para a compra de produtos naturais e biológicos e uma preferência, generalizada, por bens de qualidade. O “culto do corpo” manifesta-se na compra de produtos de higiene, cosmética, dietético e na prática de desportos, o que condiciona ainda, mais a gestão do tempo disponível. O consumidor actual, mais informado e esclarecido, sabe exactamente que produtos deseja comprar, procura um serviço de qualidade e o acto da comprar é feito de forma racional.

Por sua vez, a maior acessibilidade aos *mass-media*, possibilitou a melhor informação e divulgação dos produtos comercializados e disponíveis no mercado, provocando a generalização das necessidades específicas e uma maior diversidade de produtos e serviços. As tendências ditadas pela moda, as insígnias e marcas comercializadas internacionalmente, constituem factores determinantes da compra, pelo que é, também, evidente a homogeneização do consumo e a universalidade dos produtos.

Nos factores político-institucionais, há a referir que o sistema jurídico constitui outro factor determinante no desenvolvimento dos diferentes formatos de comércio, sendo importante ter em consideração os aspectos legais em que se enquadram os diversos sectores económicos.

A compreensão das regras relativas à protecção dos consumidores, à concorrência, o apoio ao pequeno comércio, o relacionamento entre a produção e o comércio, bem como a regulamentação específica para a actividade comercial, são factores indispensáveis para se traçar a estratégia de actuação no mercado mais adequada.

Com efeito, a criação da União Europeia conduziu à uniformização das políticas económicas e comerciais nos diversos Estados Membros, com repercussões quer nos hábitos de consumo, quer nos aparelhos comerciais dos diversos países. Daqui resulta que o quadro institucional tem efectivamente extrema importância, senão atente-se em algumas das consequências no aparelho comercial, como sejam:

- ☑ O alargamento do mercado (que possibilitou que qualquer empresa possa desenvolver a sua actividade comercial num universo de cerca de 400 milhões de habitantes);
- ☑ A tendência para a homogeneização das necessidades (como resultado da convergência político-económica e da fusão cultural);
- ☑ A completa alteração do cenário em que se desenvolve a actividade comercial (onde as maiores empresas expandem a sua actividade para fora dos limites das fronteiras dos seus países de origem) com efeitos em termos da concorrência que é assim superior e mais agressiva, com consequências lógicas ao nível da competitividade.

Nos factores tecnológicos, é de salientar que a primeira grande revolução verificada na actividade comercial, tem a ver com a introdução das novas tecnologias ao nível do livre-serviço, que veio alterar as características tradicionais de se efectuar a venda. Em primeiro lugar, o número de vendedores foi, drasticamente reduzido, já que a standardização dos produtos - pré-pesados ou pré-embalados - embalados de forma homogénea, vendidos em série, substituiu um conjunto de operações que até aí eram desempenhadas por quem tinha como principal função a venda.

Depois a um outro nível, surge a informatização das lojas, pois o computador substituiu muitas das tarefas realizadas manualmente, aumentando a rentabilidade e permitindo a utilização de técnicas de controlo de facturação, *stocks* e de gestão global do ponto de venda mais eficazes.

A introdução do código de barras e da leitura óptica que, com menor risco de erro, regista o preço e automaticamente reduz o *stock* disponível, permite um controlo mais eficaz da gestão de *stocks* e a encomenda quase imediata de novos bens, evitando-se o risco da ruptura de *stocks*. A leitura óptica e a informatização alteraram por completo a forma de gestão das empresas comerciais, permitindo o melhor conhecimento dos ciclos de vida, rotatividade dos produtos, margens praticadas, construção de um sortido mais adequado e gestão do negócio com menor risco.

Paralelamente, a utilização de cartões de crédito, para além de facilitar as operações de pagamento, fornece informações individualizadas sobre os diversos clientes, o que permite a criação de bases de dados de clientes, que vão desde os gastos médios, frequência com que efectuam as suas compras, estruturas tipificadas de consumo, etc....

É nesta base que as técnicas de marketing recorrem, normalmente, a sofisticados modelos de gestão, para além do conhecimento do comportamento dos clientes, jogam com a rentabilidade dos diversos produtos, colocando-os no local certo do expositor previamente determinado, segundo as orientações emanadas para as várias lojas que integram a cadeia comercial.

Convém, finalmente, fazer referência à *internet*, que está na base do comércio electrónico, o qual consiste na realização de transacções comerciais electrónicas, baseadas no tratamento e transmissão electrónica de dados, incluindo texto, imagem e vídeo, utilizando técnicas como o correio electrónico, teletrabalho, centrais de gestão de compras, abrangendo assim um vasto leque de produtos e serviços.

IV PARTE

O SECTOR DO COMÉRCIO EM LISBOA

Tipologias/Formatos Dominantes e sua Caracterização

1 - Núcleos Urbanos de Maior Vocação e Tradição Comercial

1.1 - Introdução

Conforme já foi referido o comércio desempenha um papel fundamental, não só no abastecimento das populações, como na sua vertente de compra por prazer, na capacidade de atrair pessoas, de animar os locais, contribuindo para a própria segurança de diversas áreas da cidade. Os espaços seguros, agradáveis com estacionamento, restauração, serviços e outras actividades comerciais, culturais e de lazer potenciam a atracção de clientes, tornando a zona mais competitiva em relação às restantes áreas envolventes.

Até à década de 70, a Baixa/Chiado constituía o centro tradicional da compras da cidade, onde também se concentravam a maior parte das funções terciárias. O desenvolvimento dos serviços privilegiou a expansão para norte, sendo que os serviços que permanecem no centro encontram-se associados à Banca, Profissões Liberais e serviços públicos. Pelo contrário, o comércio tradicional de rua revelou menor dinâmica, tendo as primeiras iniciativas mais inovadoras surgido em centros comerciais com ligação às estações do metropolitano, casos do Centro Comercial Apolo 70, Imaviz ou do Centro Comercial Alvalade.

A multiplicação de estruturas comerciais alternativas e estruturalmente diferenciadas, com um nível de resposta mais adequado às novas necessidades dos clientes, veio de certa forma quebrar a hegemonia deste centro tradicional de compras da cidade. A reacção à concorrência imposta por estas novas unidades foi lenta e, o aproximar do fim do monopólio comercial até então existente não foi aceite da forma mais favorável. As dificuldades de mobilização decorreram da atitude excessivamente individualista dos diversos agentes económicos, pouco adeptos de decisões e acções conjuntas.

Neste universo competitivo, tornou-se notório o declínio da Baixa/Chiado enquanto principal polo comercial existente na cidade de Lisboa, a exigir uma forte intervenção no sentido da sua revitalização, face à emergência de novas centralidades como o eixo Avenida de Roma/Avenida Guerra Junqueiro e a zona do Saldanha/Entrecampos. Estas, apesar de apresentarem um nível de atractividade inferior à partida, revelam-se áreas extremamente competitivas no tecido comercial de cidade.

Nesta temática, convém referir a importância dos já citados planos de urbanismo comercial, que se apresentam como instrumentos de dinamização e modernização das estruturas comerciais associadas, de um modo geral, à revitalização dos centros históricos das cidades e das vilas. Trata-se, na sua essência, da gestão integrada de uma área urbana, tendo como pressuposto a interdependência entre as diversas funções, económica, social, cultural e urbanística, nela existentes e, conseqüentemente, a criação de sinergias que potenciam o seu desenvolvimento.

1.2 - Panorâmica Evolutiva

A partir dos anos 70, em Lisboa assistiu-se à descentralização e consolidação do sector terciário nas Avenidas Novas, por efeito da sucessão de acções de renovação pontuais. Estes novos pólos de serviços - grandes aglomerados de escritórios de empresas, são com frequência acompanhados pelo comércio e serviços, restauração e actividades de lazer, à disposição das pessoas que aí trabalham, ou que se sentem atraídas por essas empresas ou, eventualmente, pela população ainda residente no centro da cidade.

Todavia a supremacia da Baixa/Chiado enquanto centro privilegiado de compras, só começou a ser colocado em causa por volta dos anos 80, com o aparecimento e proliferação de novas formas e espaços comerciais dispersos, quer pelo centro, quer pela periferia da cidade.

Nos anos seguintes, a situação agrava-se ainda mais pela intensificação e persistência das estratégias de localização dos grandes grupos económicos que operam na distribuição, o que a prazo origina o desajustamento entre o poder de compra da população e a oferta comercial, a par de uma tendência para a estabilização demográfica e do envelhecimento da população, constituindo assim factores que vêm ainda agravar a situação atrás descrita.

Depois do incêndio do Chiado consolidaram-se os novos centros de negócio, no exterior do centro tradicional de comércio Baixa/Chiado, onde aparecem novos edifícios de escritórios e proliferam galerias comerciais destinadas, numa primeira fase, a quem trabalha ou tem de se deslocar àquela zona.

1.3 - Os Intervenientes

1.3.1 - Entidades Públicas e Privadas

Na linha de reabilitação dos centros históricos das cidades, os intervenientes neste processo são entidades públicas e privadas, que se envolvem mediante a participação em programas de âmbito comunitário para a revitalização de várias zonas comerciais de Lisboa. A requalificação foi levada a cabo pela Câmara Municipal de Lisboa, Administração Central, Associações do Comércio de Restauração e empresários.

1.3.2 - Promotor/Comerciante

Do teor e complexidade de algumas das conhecidas dificuldades do tecido empresarial das diversas zonas comerciais, é permitido aferir do esforço de modernização empreendido pelo pequeno comércio retalhista, quer na utilização de novas tecnologias, quer na inovação do serviço prestado ao cliente.

Não obstante, parte destas empresas ter desenvolvido um esforço, no sentido da modernização da loja ou através da adesão a formas associativas como o *franchising*, há que fazer o contraponto, entre o esforço que as empresas têm vindo a desenvolver e as profundas alterações ocorridas no mercado. Apostados no crescimento individual, os promotores têm gerido de forma muito profissional os seus negócios, cuidadosos na área do marketing e articulando a sua acção com o comércio grossista, com centrais de compras ou franchising. Estas empresas estão abertas às mais variadas formas de associativismo económico e empresarial, aproveitando todas as vantagens que lhes pode proporcionar, nomeadamente na área da informação, o que lhes permite antecipar as mudanças.

1.3.3 – Cliente

Na óptica do cliente/comprador existem dois pontos chave para a organização e orientação da qualidade no comércio, os produtos em si mesmo e o tipo de serviços. Isto é, será dada menor importância à variável preço, desde que tal seja “compensado” pelo atendimento personalizado, pela assistência técnica ou pela entrega ao domicílio, se o retalhista apostar definitivamente no serviço (nas suas diferentes componentes).

Ao nível da caracterização dos frequentadores das diversas zonas comerciais de Lisboa, podemos estabelecer a seguinte tipificação, de acordo com os factores económico-sociais e etários:

Baixa/Chiado – Este centro tradicional de comércio é preferido por um cliente cujo perfil é muito diversificado, em virtude de se tratar de uma área frequentada por uma clientela, maioritariamente, de passagem não residente;

Avenida da Liberdade – Frequentada por clientes jovens e de meia idade, com um nível de instrução acima da média, que trabalha, muitas das vezes, nas imediações do Marquês de Pombal;

Avenidas Novas - Esta nova polaridade comercial da cidade é frequentada por uma clientela entre os 25–44 anos, com um nível de rendimentos acima da média – classe média-alta e com um grau de instrução superior (quadros médios/superiores);

Campo de Ourique – Frequentada por clientes pertencentes à classe etária adulta, com um nível de rendimento mais modesto, ou por jovens casais que se pretendem casar, em virtude da especialização desta zona comercial em equipamento para o lar;

Almirante Reis – é uma zona tradicional frequentada pela classe média, sendo um bairro extremamente populoso e, essencialmente, residencial.

Benfica – É uma zona residencial caracterizada pela existência de comércio de rua tradicional, que é frequentada com maior frequência pela classe média.

1.4 - Localização

A localização dos diversos eixos é fundamental na decisão dos clientes encararem, ou não, uma possível deslocação. Para aqueles que não gostam de perder tempo nas deslocações para realizar as suas compras, a localização a determinadas áreas, cuja acessibilidade esteja facilitada, é uma componente decisiva.

O comércio acompanhou a tendência para a descentralização dos novos centros de serviços e escritórios, a tendência para a dispersão manifestou-se em todos os sectores de actividade e por todo o centro e periferia da cidade. A expansão linear do centro tradicional para norte evidenciou-se na Avenida da Liberdade, Saldanha e Entrecampos, a par da expansão para a zona da Almirante Reis, Avenida de Roma e Guerra Junqueiro. Ao nível da periferia da cidade assiste-se ao reforço da oferta, facultado pelos bairros residenciais de Campo de Ourique, Benfica e Telheiras.

1.5 - Suporte Físico dos Estabelecimentos

Neste contexto, importa esclarecer se os edifícios foram construídos de raiz, para acolher as lojas, ou se resultam de meras adaptações de antigas construções, e se os mais antigos já foram objecto de remodelação.

Nas áreas nobres da cidade predomina a ocupação de espaços destinados ao sector terciário (serviços), o que origina a desertificação do espaço público após o fim de um dia de trabalho. Isto, ao invés do que sucede nas Avenidas Novas, Campo de Ourique e Benfica, onde é atribuída uma elevada importância à função residencial, embora as áreas periféricas referenciadas sejam caracterizadas pela fraca capacidade económica da população residente, o que constitui factor que estimula somente uma procura de bens correntes.

Na Baixa/Chiado, Avenida da Liberdade e nas Avenidas Novas o elevado preço dos imóveis e a desadequação da legislação relativa ao arrendamento, são dificuldades que agravam ainda mais a revitalização funcional destas zonas. Se lhe associarmos a necessidade de obras de remodelação na fachada e no interior dos estabelecimentos comerciais, facilmente se percebe o elevado esforço financeiro exigido aos promotores. De igual modo, a desactualização das rendas comerciais e a escassez de espaços para alugar, repercutem-se no elevado valor dos espaços colocados no mercado.

Saliente-se que a reconstrução de imóveis, que inovam a sua imagem, induzirá a melhorias na envolvente, na reutilização dos imóveis de forma multifuncional, sendo introduzida a função residencial para além das funções serviços e do comércio, o que irá despoletar novas necessidades de abastecimento.

1.6 - Organização Espacial

1.6.1 - Tipologias /Definição das Áreas Comerciais

Na Baixa/Chiado verifica-se uma concentração de unidades comerciais, a passar por uma profunda transformação, muito embora esta área comercial continue a representar o topo hierárquico do comércio tradicional existente em Lisboa. Os grandes armazéns que outrora foram um dos *ex-libris* do comércio na Baixa, e que o fatídico incêndio fez desaparecer, já acusavam, na altura, algumas dificuldades de ajustamento à procura. Actualmente com a abertura destes grandes armazéns como centros comerciais, a par da abertura de megastores e *department stores* a dinamização e modernização desta área poderá ser menos difícil.

No que concerne à Avenida da Liberdade, esta área tem registado o acréscimo de aberturas de espaços comerciais e diversificado a actividade comercial, denotando uma hiper-especialização no equipamento pessoal, com relevo para o ramo do vestuário de gama alta.

Refira-se ainda, a tendência para o prolongamento da Baixa/Chiado pela Avenida da Liberdade, reforçando a complementaridade da oferta (futura instalação, no Éden, da Loja do Cidadão) e o poder concorrencial desta área nobre da cidade.

Ao nível secundário, as Avenidas Novas (Avenida de Roma, Guerra Junqueiro, Avenida João XXI, Avenida da República, entre outras) com um nível de oferta equivalente ao existente na Baixa /Chiado e Avenida da Liberdade, disponibilizam artigos de qualidade de gama média alta, em lojas standardizadas e caracterizadas pela excelência do serviço/atendimento prestado ao cliente e pelo prestígio das insígnias comercializadas, ignorando, um pouco, uma oferta de cariz mais popular, também típica neste centro urbano.

Num terceiro nível, destacam-se a Avenida Almirante Reis e os eixos periféricos, constituídos essencialmente pelas zonas residenciais de Campo de Ourique e Benfica, com uma hiper-especialização no equipamento para o lar.

Neste contexto e face à evolução verificada foram tipificadas as seguintes zonas comerciais:

Centro Tradicional de Comércio

Baixa/Chiado

Nesta área nobre da cidade predominam os estabelecimentos de comércio de rua não alimentar, em que a variedade e qualidade da oferta marcam presença. Esta área da cidade é, ainda, caracterizada pelo ambiente urbano, pela fácil acessibilidade em transporte público e pelo hábito do cliente em passear pela Baixa e aí adquirir os seus artigos. Na Avenida da Liberdade predominam factores como o hábito, a variedade, a qualidade da oferta, bem com a proximidade ao local de trabalho.

Zonas Residenciais de Comércio Tradicional

Avenida Almirante Reis, Campo de Ourique, Benfica

Na zona da Avenida Almirante Reis a procura é determinada por factores como o hábito na realização das compras, a proximidade, a variedade e qualidade da oferta, em que a acessibilidade em transporte público apresenta algum significado.

Todas estas zonas residenciais (Avenida Almirante Reis, Campo de Ourique, Benfica) caracterizam-se pela existência de lojas de rua pertencentes ao sector não alimentar, embora o sector alimentar detenha um peso considerável nestas zonas urbanas de forte densidade populacional.

Zonas Residenciais Mistas de Comércio Tradicional/Centro Comercial

Saldanha/Entrecampos

A diversidade de tipologias existentes nesta zona da cidade reflecte a complexidade do seu tecido comercial, em que a existência de lojas de comércio tradicional de rua é complementada com as lojas de centro comercial. Destaca-se, ainda, o comércio alimentar, nomeadamente os mercados municipais, já que esta zona da cidade é, também, fortemente residencial.

No Saldanha e Entrecampos a frequência das visitas a estas áreas tem, ainda, subjacente a diversidade e qualidade da oferta, o hábito e a proximidade do emprego.

Zonas Residenciais Mistas de Comércio Tradicional/Franchising

Avenidas Novas (Avenida de Roma, Guerra Junqueiro, Avenida João XXI) e Avenida da Liberdade

Nesta nova polaridade predominam as lojas comércio de rua não alimentar, verificando-se que uma larga percentagem dos estabelecimentos comerciais são franchisados, sendo por isso locais onde se encontram insígnias internacionais de qualidade.

A qualidade do ambiente urbano, a qualidade e diversidade da oferta que lhes são facultadas pela existência de amplos espaços de venda franchisados, afiguram-se como essenciais, apresentado a proximidade ao local de trabalho menor relevância, comparativamente com o já exposto para o caso da Avenida da Liberdade, por exemplo.

1.6.2 - Dimensão e Caracterização dos Espaços Comerciais

A análise da variável dimensão, numa perspectiva espacial, conduz, de uma forma geral, à conclusão de que predominam as unidades comerciais de superfície pequena/média, verificando-se que as lojas são, ainda assim, maioritariamente, de pequena dimensão, à excepção das lojas dedicadas à comercialização de equipamentos para o lar, materiais de construção e de vestuário, que possuem áreas bem mais vastas.

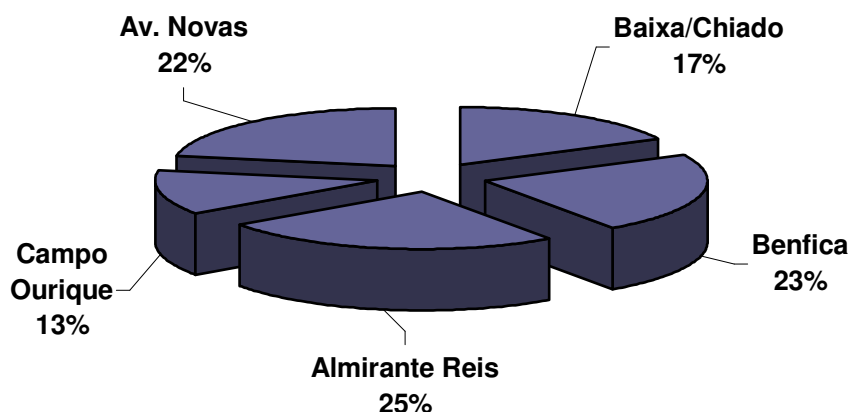
Nessas unidades, com uma superfície de venda reduzida, outra característica comum que apresentam relaciona-se com o facto da maioria dos proprietários apresentar uma idade avançada e um nível médio/baixo de habilitações escolares. Para além da maioria das empresas se encontrar constituída em nome individual, actuam de forma independente e sem recurso a qualquer tipo de parceria. A maioria possui gestão informatizada, embora ainda se verifique em algumas das lojas a presença da caixa registadora, facto que comprova a fragilidade do sector face à concorrência imposta por outras formas de comércio existentes na cidade.

1.6.3 - Nº de Lojas

A partir de dados referentes a levantamentos já efectuados, gráfico, foram identificadas 7.415 unidades funcionais activas, nas diversas áreas comerciais de Lisboa.

A grande concentração espacial constitui o aspecto mais relevante. Numa primeira apreciação sobre a organização espacial do comércio, podem-se identificar várias áreas perfeitamente demarcadas, quanto ao número de estabelecimentos, nomeadamente, na Avenida Almirante Reis, Benfica e Avenidas Novas.

Nº Estabelecimentos



Fonte: Site Lisboa Comercial

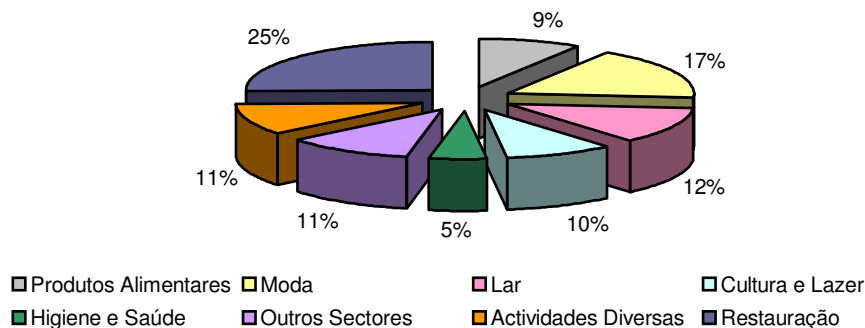
1.6.4 - Lojas Âncora

No domínio comercial refira-se a existência de lojas âncora nas áreas comerciais da analisadas, havendo, no entanto maior concentração na Baixa/Chiado e Avenidas Novas.

1.6.5 - Sectores de Actividade

Em termos globais, e após a análise detalhada dos dados disponíveis sobre os diversos sectores de actividade, que marcam presença nos diversos eixos comerciais, verifica-se que a rubrica de higiene pessoal representa 5%, o equipamento para o lar 12%, a cultura e lazer 10% e o sector de vestuário 18%. Ao nível da restauração, esta actividade representa 25%, outros sectores (ourivesarias, drogarias, bijuterias, etc.) representa cerca de 11%, actividades diversas (veículos automóveis, materiais de construção, artigos em 2ª mão e reparações) 11% e a alimentação e bebidas 9%.

Sectores de Actividade



Fonte: Site Lisboa Comercial

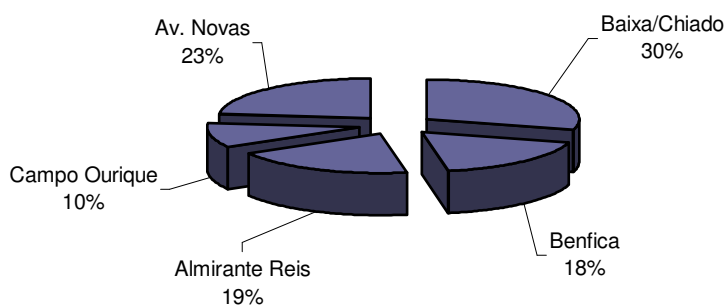
Em termos relativos, esta composição funcional demonstra a preponderância do sector do vestuário e da actividade de restauração, enquanto o sector da alimentação e bebidas não tem uma expressão significativa.

A cidade de Lisboa, caracteriza-se, ainda, pela especialização funcional dos sectores de actividade por zonas comerciais, nomeadamente:

Vestuário/Moda

O sector do vestuário/moda predomina na Baixa/Chiado e Avenidas Novas com 29% e 23%, respectivamente. Este último eixo comercial disponibiliza a oferta de artigos de vestuário e calçado de gama alta, os quais são também uma característica predominante na Avenida de Roma, João XXI, Guerra Junqueiro, Avenida da República e Saldanha.

Moda



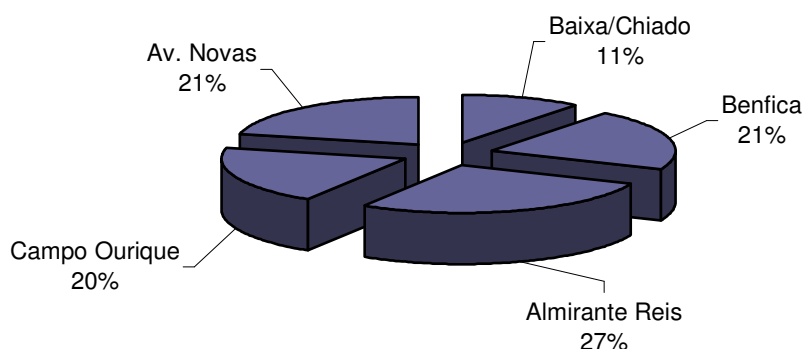
Fonte: Site Lisboa Comercial

Equipamento para o Lar

As lojas de equipamento para o lar estão instaladas sobretudo em Benfica e Avenidas Novas (21%) e Almirante Reis (27%).

A especialização em mobiliário e electrodomésticos predomina no eixo da Almirante Reis, enquanto nas Avenidas Novas, Benfica e Campo de Ourique floresce o ramo dos têxteis para o lar.

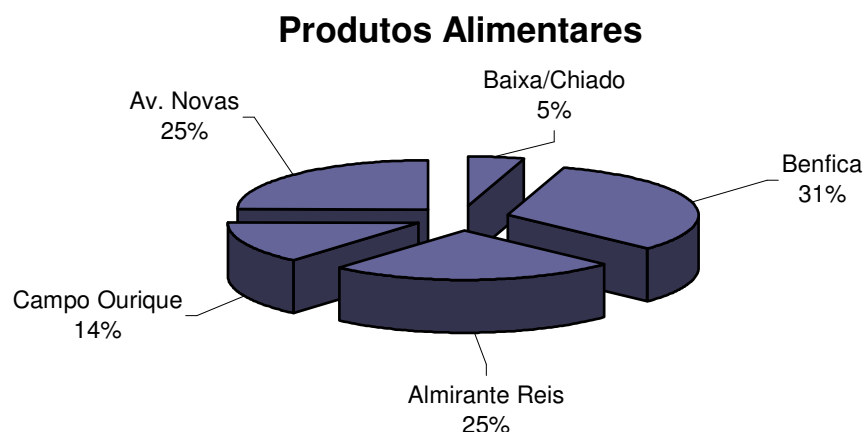
Equipamento para o Lar



Fonte: Site Lisboa Comercial

Alimentar

A oferta de produtos alimentares é maior em Benfica, localizando-se nesta área cerca de 32% dos estabelecimentos, as Avenida Novas e a Almirante Reis seguem-se-lhe, com 25%.



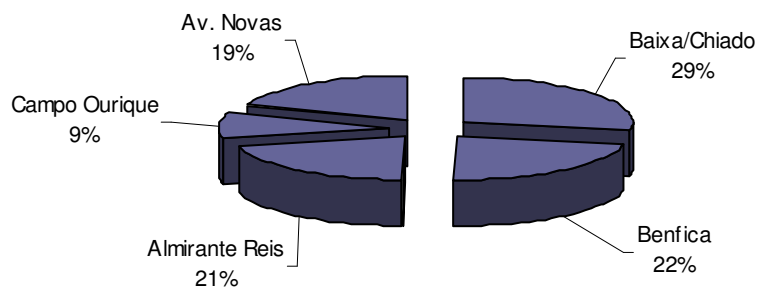
Fonte: Site Lisboa Comercial

Cultura e Lazer

Esta actividade comercial predomina na Baixa/Chiado, onde se regista uma elevada concentração de livrarias, alfarrabistas e material fotográfico, entre outros artigos de cultura e lazer.

Refira-se que as papelarias, os quiosques e as tabacarias estão uniformemente instaladas por todas as áreas, não se destacando uma onde haja predominância.

Cultura e Lazer

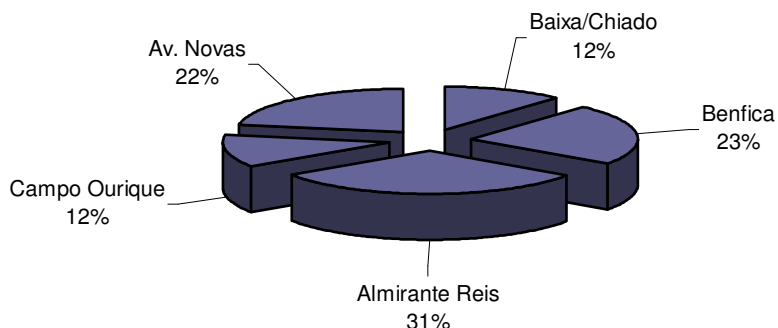


Fonte: Site Lisboa Comercial

Materiais de Construção

Esta actividade concentra-se especialmente em Benfica, Almirante Reis e Avenidas Novas, com 23%, 31% e 22%, respectivamente.

Material Construção

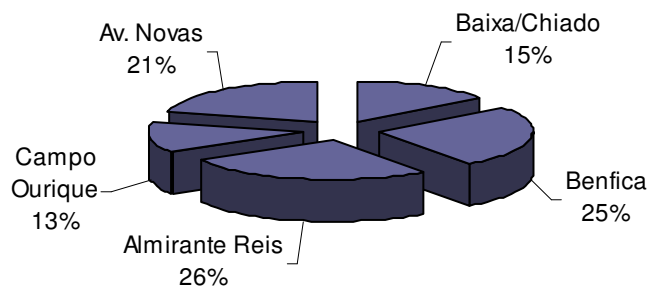


Fonte: Site Lisboa Comercial

Restauração

Em relação ao sector da restauração e similares (agrupou-se nesta área os restaurantes, cafés/pastelarias, snack-bares e outros), verifica-se que em todas as áreas existem inúmeros estabelecimentos deste género, no entanto, destaca-se a Almirante Reis e Benfica com uma vincada especialização em restaurantes tradicionais.

Restauração

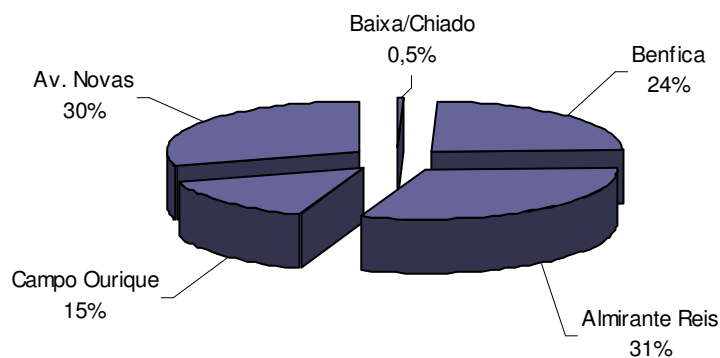


Fonte: Site Lisboa Comercial

Veículos Automóveis

Os stands de automóveis estão instalados sobretudo na Almirante Reis e nas Avenidas Novas, com 31% e 30%, respectivamente. Na Baixa/Chiado a sua presença é praticamente inexistente.

Veículos Automóveis

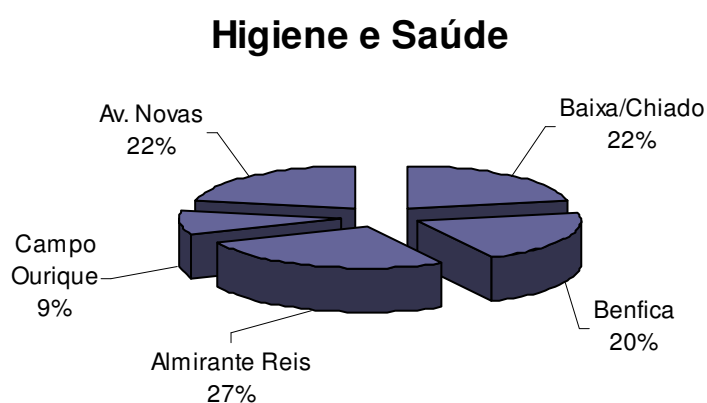


Fonte: Site Lisboa Comercial

Higiene e Saúde

As lojas inseridas nesta área de actividade estão localizadas, na sua maioria, na Almirante Reis e nas Avenidas Novas.

Fazendo uma análise mais pormenorizada verifica-se que as farmácias e as perfumarias estão instaladas uniformemente por todas as zonas em apreço.



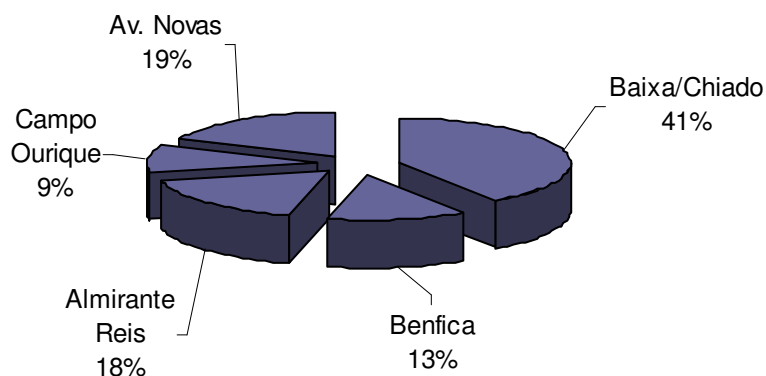
Fonte: Site Lisboa Comercial

Ourivesarias e Relojoarias

Esta área de actividade foi incluída na rubrica outros sectores, no entanto, pela sua importância no tecido comercial de Lisboa, é pertinente apresentar uma análise para esta área.

Assim sendo, pode-se constatar, pela observação do gráfico, que a maior parte destas lojas estão sediadas na Baixa/Chiado (41%), nas Avenidas Novas (19%) e na Almirante Reis (18%).

Ourivesarias e Relojoarias



Fonte: Site Lisboa Comercial

Face ao exposto, conclui-se que:

- O comércio a retalho de vestuário regista presença em todas as zonas comerciais;
- As seguradoras, Banca e serviços prestados a empresas e particulares, assumem maior importância na Baixa/Chiado e Avenidas Novas, isto apesar de não se ter efectuado uma análise quantitativa;
- A restauração predomina em Benfica, Almirante Reis e Avenidas Novas;
- Os materiais de construção estão instalados sobretudo em Benfica, Almirante Reis e Avenidas Novas;
- A higiene e saúde marcam presença, de forma semelhante, em todas as áreas comerciais de Lisboa, à excepção de Campo de Ourique em que é menor.

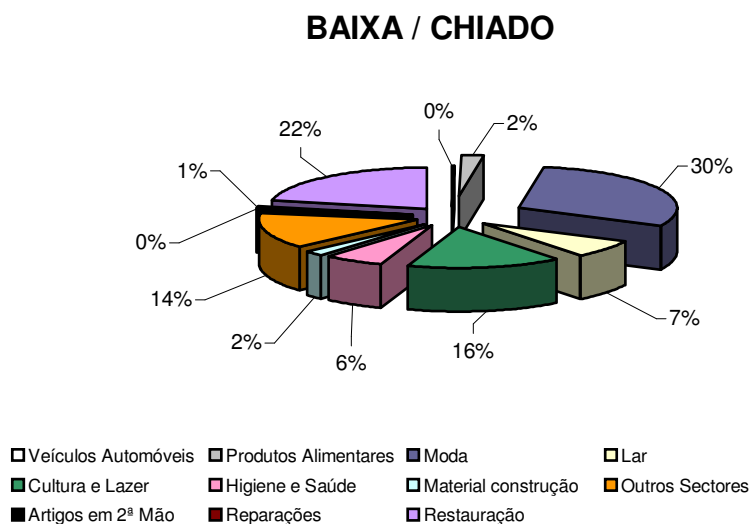
1.6.6 - Oferta Comercial por área

Baixa/Chiado

Na área tradicional da Baixa/Chiado, destacam-se o vestuário com 30% e a restauração com 22% (as unidades de restauração e *fast food* encontram-se dispersas ao longo da área) e a cultura e lazer 16%. Inversamente, verifica-se que o sector automóvel e os produtos alimentares têm um peso muito reduzido.

Merece, ainda, destaque, até pelo seu simbolismo, o ressurgimento de um comércio tradicional de características muito específicas e com um poder de atractividade muito próprio, com a reabertura do Centro Comercial do Chiado e o Grandella.

Embora sem uma razão específica que o justifique, pelo menos que obedeça a uma lógica espacial e temporal recentes, é de referir que os bancos, seguradoras e outros serviços financeiros ocupam sobretudo a área sul da Baixa.

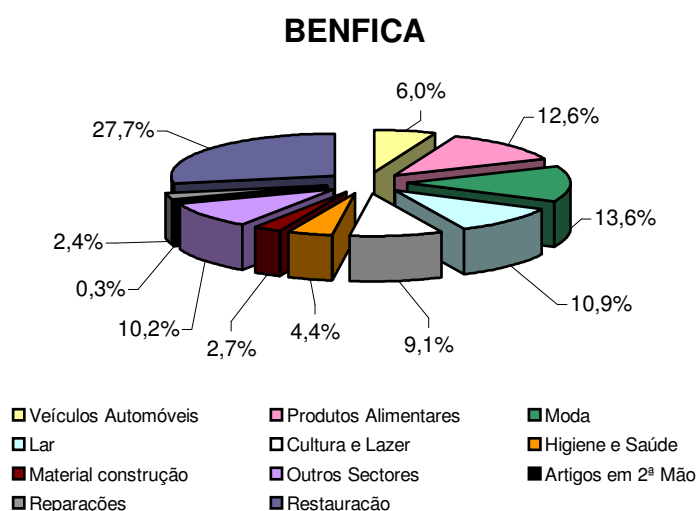


Fonte: Site Lisboa Comercial

Benfica

No caso de Benfica, constata-se, novamente, a preponderância do sector do vestuário e da restauração, com 14% e 28%, respectivamente. No entanto, como esta área é, fundamentalmente, habitacional encontramos outros sectores que detêm uma percentagem significativa de estabelecimentos, tais como: produtos alimentares – 13% e equipamento para o lar – 11%.

Com menor expressão encontramos o sector da higiene e saúde, com 4%, e os materiais de construção com 3%.



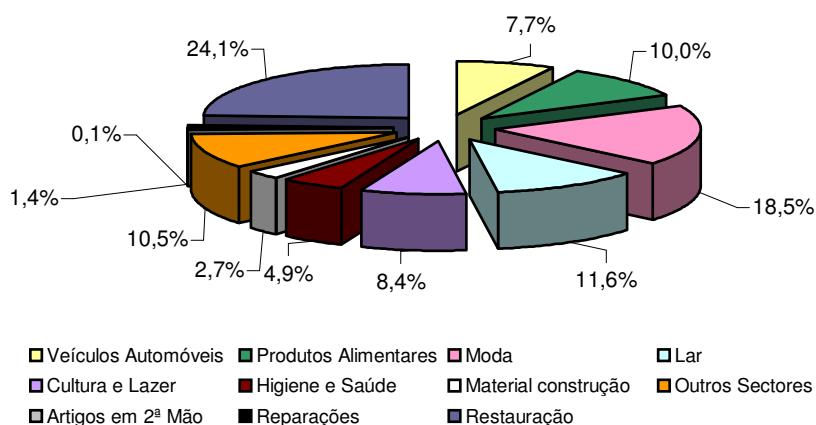
Fonte: Site Lisboa Comercial

Avenidas Novas

Nas Avenidas Novas, o vestuário e a restauração voltam, uma vez mais, a ser os sectores predominantes, respectivamente com 19% e 24% .

Com menor expressão encontramos o sector da higiene e saúde, com 5%, e os materiais de construção com 3%.

AVENIDAS NOVAS



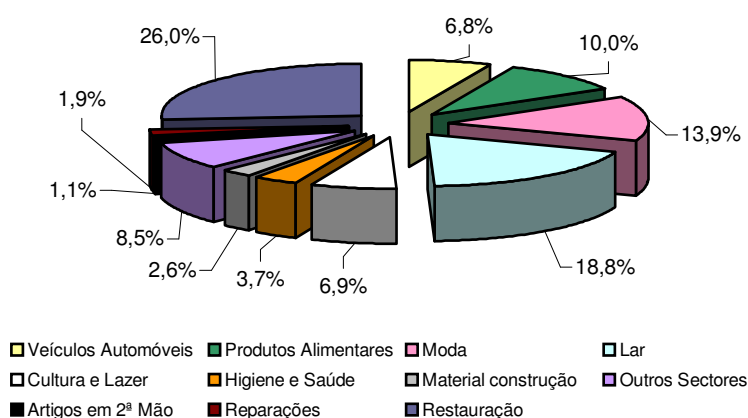
Fonte: Site Lisboa Comercial

Campo de Ourique

Em Campo de Ourique, o sector do equipamento para o lar e a restauração detêm uma posição cimeira, com 19% e 26% .

Com menor expressão encontramos o sector da higiene e saúde, com 4%, e os materiais de construção com 3%.

CAMPO DE OURIQUE

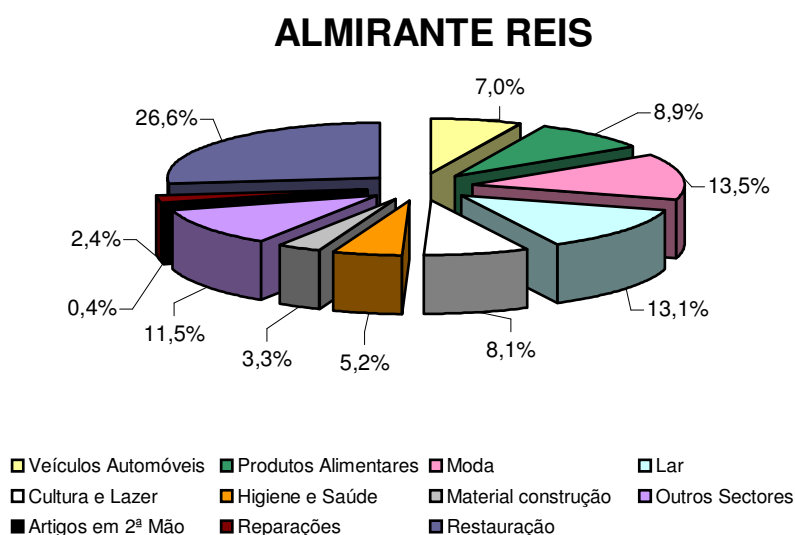


Fonte: Site Lisboa Comercial

Almirante Reis

Nesta área comercial, observa-se que o vestuário, os equipamentos para o lar e a restauração, são os sectores com maior representatividade, respectivamente com 14%, 13% e 27%.

Com menor expressão encontramos o sector da higiene e saúde, com 5%, e os materiais de construção com 3%.



Fonte: Site Lisboa Comercial

1.7 - Mix Comercial

O mix comercial existente procura ir, ainda, de encontro às diversas necessidades dos clientes, procurando conjugar no mesmo espaço, a presença de lojas âncora (representantes de grandes marca internacionais, que possuem grande atractividade), a excelência do serviço prestado ao cliente (atendimento, formação profissional e informação disponibilizada) com a qualificação da área comercial, quer ao nível do posicionamento das diversas lojas, quer ao nível da oferta disponibilizada.

De facto, a decoração de um espaço é sempre algo de criativo, que tenta captar a atenção do cliente convidando a parar junto a uma vitrine ou a visitar determinado centro comercial. Contrariamente a sua ausência é pautada junto do cliente por má imagem ou ausência de uma política integrada de gestão.

Muitas vezes, verifica-se a necessidade de se proceder ao reajustamento da oferta, por forma a evitar o risco da obsolescência, em virtude da alteração do gosto da clientela, da pressão exercida pela concorrência e pela necessidade de integração de novas marcas impostas pelas tendências do mercado, por forma a garantir a atractividade de cada unidade comercial em relação aos seus concorrentes directos.

Numa apreciação mais pormenorizada do mix comercial verifica-se que as diversas áreas de comércio tradicional conserva nichos de especialização mencionados no ponto anterior reflectindo ainda a afectação original.

Por outro lado, no conjunto das insígnias estrangeiras, quase todas na modalidade de franchising, não são muito frequentes as cadeias que, até ao momento, elegeram a Baixa Pombalina, Campo de Ourique, Benfica ou a Avenida Almirante Reis como locais privilegiados de localização. Este facto pode decorrer da dificuldade em eleger uma boa localização em condições competitivas, quer da pouca agressividade destas áreas comparativamente com a localização noutras formas comerciais (centros comerciais).

1.8 - Horários

Hoje em dia afigura-se como fundamental a ampliação ou a eventual alteração dos horários praticados no comércio a retalho, uma vez que grande parte dos estabelecimentos comerciais não possui um horário alargado e encontram-se encerrados durante o período do almoço. O horário alargado é sem dúvida um factor decisivo, na medida em que facilita a compra, uma vez que o cliente se encontra mais disponível, para as suas compras em horários distintos dos praticados.

De facto, enquanto, os lojistas dos centros comerciais praticam horários alargados e comuns a todas as lojas, ajustados às necessidades do consumidor, a maioria dos lojistas afectos ao comércio tradicional de rua não têm demonstrado grande vontade para alteração dos horários rígidos praticados, à excepção do que sucede no eixos comerciais das Avenidas Novas (Avenida de Roma e Guerra Junqueiro) onde esta medida já foi adoptada e ao que parece com sucesso.

1.9 - Segurança

A segurança continua a ser um questão problemática na cidade de Lisboa, o patrulhamento dos diversos eixos comerciais da cidade é realizado por agentes da PSP e da Polícia Municipal, não existindo, ainda, o clima de segurança e descontração para os transeuntes que passeiam e observam as montras.

É de salientar, que os vastos espaços comerciais afectos ao sector do vestuário e materiais de construção, para além de disporem do sistema de vigilância, têm ainda um controlo de segurança efectuado por empresas privadas da especialidade.

Ao nível das medidas de segurança externas adoptadas, uma larga percentagem dos estabelecimentos de rua continua a privilegiar o gradeamento das montras, o que dificulta a visualização e reduz o potencial atractivo da loja.

1.10 – Limpeza

A limpeza exterior encontra-se a cargo da Câmara Municipal de Lisboa, ao passo que a nível interno os estabelecimentos encontram-se na sua maioria, impecavelmente, limpos, o que proporciona um ambiente agradável, propícia à compra e ao bem-estar das pessoas que os frequentam.

De facto, não só o interior do estabelecimento comercial deve permanecer limpo, também é fulcral que o exterior se encontre perfeitamente limpo, situação nem sempre verificável face a fachadas pouco limpas, toldos envelhecidos e passeio de entrada sujos.

1.11 - Estacionamento

O problema do estacionamento e a falta de parqueamento emergiu com o aumento da taxa de motorização do cliente. As diversas áreas comerciais da cidade ao disponibilizarem lugares de estacionamento, com parqueamento, não vêem a sua atractividade diminuída, sendo inclusive um dos factores geradores de confiança e determinantes para a escolha do cliente.

O aumento da taxa de motorização, o horário das cargas e descargas e a crescente utilização do automóvel são elementos penalizadores da actividade comercial e agravam as dificuldades de circulação nas áreas afectas ao dito comércio tradicional de rua.

Em relação ao estacionamento a abertura dos parques de estacionamento na Praça da Figueira, Praça do Município, Restauradores, Saldanha, Largo de Camões, entre outros, bem como o ordenamento à superfície do estacionamento (instalação de parquímetros) provocaram melhorias substanciais na acessibilidade/estacionamento.

A título exemplificativo, refira-se que apesar de as condições de acesso à Baixa/Chiado, embora não sejam as melhores, a abertura das estações de metro Baixa/Chiado com várias saídas no centro dessa zona, beneficiou bastante esta área nobre da cidade. Isto apesar do desvio dos fluxos pedonais, resultante da criação do interface Cais do Sodré, poder afectar negativamente a procura na Baixa/Chiado devido à diminuição do número de transeuntes que a percorre.

A pedonização tem vindo a conquistar novas ruas na cidade de Lisboa (sobretudo nas zonas históricas), surgem particularmente vocacionadas para instalação de esplanadas, o que beneficia a animação urbana.

1.12 - Gestão

A gestão dos estabelecimentos comerciais de rua, que não enveredam pelas franquias, por este ou por aquele motivo, podem e devem tirar partido dessa dinâmica de revitalização do tecido comercial, seguindo práticas análogas em termos de vitrinismo ou marketing, de acordo com os recursos que possui e que pode afectar a essas vertentes. Digamos que neste caso em concreto afigura-se plenamente viável enveredar por uma prática de *benchmarking*, como componente de gestão, já que as práticas adoptadas pelos responsáveis por estabelecimentos que se regem sob as regras de um franchising têm provas dadas, pelo que a adopção de iguais procedimentos em outros estabelecimentos só trará vantagens a estes últimos, desde que sejam adaptadas à realidade de cada um deles, ponderando as diferentes variáveis do denominado *retailing-mix*.

A ambiência da loja, a implantação das secções, a selecção/valorização do sortido, optimização do espaço, rotação dos produtos, rentabilidade, publicidade (informação) no local de venda e os diversos planogramas possíveis são algumas das estratégias utilizadas pelo comércio tradicional com o objectivo de fidelizar o cliente.

O conhecimento planeado, organizado e sustentando dos hábitos de compra dos clientes, a correcta análise da concorrência e a não utilização na sua plenitude da informação (que as tecnologias de informação facultam), a inexistência de *front-office* (que não permite o correcto tratamento dos dados e das informações ao nível do *back-office*) condicionam, designadamente, a forma de gestão.

A correcta definição do linear, que deveria facilitar o acesso aos artigos, é insuficiente, não atrai o cliente e é, particularmente, desagradável quando se verificam quebras na capacidade de reposição dos artigos nas prateleiras, uma vez que reflecte a péssima imagem do estabelecimento e inclusive a sua política de gestão.

1.13 - Conclusões

- ☑ O comércio acompanhou a descentralização dos serviços e surgem novas polaridades na cidade de Lisboa, para além da Baixa/Chiado e Avenidas Novas;
- ☑ O aparecimento, primeiro do Amoreiras Shopping Center, seguido do Centro Comercial Colombo e do Centro Comercial Vasco da Gama pela sua dimensão e atractividade vieram alterar significativamente a estrutura comercial da cidade de Lisboa, introduzindo a bipolaridade entre diversas zonas da cidade de Lisboa: Avenida de Roma/Guerra Junqueiro *versus* Amoreiras Shopping Center; Baixa/Chiado *versus* Centro Comercial Colombo; Saldanha *versus* Centro Comercial Vasco da Gama;
- ☑ De entre os motivos de escolha das diversas áreas comerciais existentes em Lisboa, destacam-se os seguintes factores:
 - Proximidade do local de trabalho;
 - Proximidade da residência;
 - Variedade da oferta;
 - Preço;
 - Qualidade;
 - Atendimento;
 - Horário de funcionamento;
 - Acessibilidade;
 - Estacionamento.

Refira-se que o hábito, a qualidade do ambiente urbano e a fácil acessibilidade em transporte público são factores determinantes na escolha de determinada área comercial.

- ☑ O atendimento é um factor cada vez mais importante no ponto de venda, pois tem subjacente o principio de estar próximo do cliente e ir de encontro às suas expectativas e desejos. Deste modo, o *front-office* torna-se essencial no desenvolvimento de mecanismos que possibilitem aos clientes a existência de um serviço rápido, eficiente e com qualidade.

2 - Centros Comerciais

2.1 - Definição do Conceito

Em Portugal, o conceito de centro comercial foi regulamentado, em meados da década de 80, pela Portaria nº 424/85, de 5 de Julho. Ao procurarmos traçar o seu perfil deparamo-nos com uma vasta diversidade de empreendimentos, contudo, segundo a legislação nacional, são considerados centros comerciais, apenas, os espaços comerciais que possuam os seguintes requisitos :

- ☑ O empreendimento deverá possuir uma área bruta mínima de 500 m² e um número de lojas superior a 12, destinadas ao comércio a retalho ou a serviços;
- ☑ O horário de funcionamento deve ser alargado e comum para as diversas lojas que integram o centro comercial;
- ☑ As lojas devem ser instaladas num único edifício, ou em edifícios contíguos e interligados, de modo a que o centro possua zonas comuns e privativas de fácil acesso ao cliente;
- ☑ O empreendimento deverá possuir uma unidade de gestão, que coordena a gestão dos serviços comuns e fiscaliza o cumprimento da regulamentação interna.

Em 1992, os centros comerciais foram, ainda, parcialmente abrangidos pelo conceito de grande superfície comercial, de acordo com o Decreto-Lei nº 258/92, de 20 de Novembro, desde que integrassem no mesmo espaço, uma área de venda superior a 3.000 m².

No ano de 1995, com a aprovação do Decreto-Lei nº 83/95, de 26 de Abril, esse valor desceu para os 2.000m², sempre que a população residente no concelho de implantação fosse inferior a 30.000 habitantes. Mais recentemente, o Decreto-Lei nº 218/97, de 20 de Agosto, criou o conceito de Unidade Comercial de Dimensão Relevante (UCDR), objecto de regulamentação específica através da Portaria nº 739/97, de 26 de Setembro. Embora este não contemple, directamente, os centros comerciais, condiciona o seu desenvolvimento ao exigir a aprovação individual das UCDR que pretendam integrar-se num determinado centro comercial.

Muito embora a expressão centro comercial seja utilizada para designar, em sentido lato, um conjunto ou agrupamento de lojas, a expressão é utilizada neste estudo, em sentido restrito, para denominar um conjunto de empreendimentos comerciais planeados, constituído por um conjunto diversificado de lojas destinadas ao comércio a retalho e serviços, promovidos quer pela iniciativa pública ou privada, quer associados a novas formas de urbanismo comercial. Contudo, esta definição exclui a existência de uma unidade de gestão e o planeamento prévio do mix, requisitos definidos por lei, mas, ainda, inexistentes em alguns dos centros comerciais.

Em Lisboa, estes empreendimentos caracterizam-se, regra geral, pela existência de infra-estruturas de excelente concepção física e *design*, entre o que de melhor existe em termos de oferta comercial a nível europeu, pela ocupação estratégica de pontos com uma elevada volumetria e acessibilidade, o que implica na maioria dos casos uma localização periférica em relação ao centro tradicional da cidade.

Em torno do conceito de centro comercial muitas questões se colocam, nomeadamente: Se o empreendimento é comercial ou, meramente, um empreendimento imobiliário? Quais as tipologias dominantes, uma vez que esta forma comercial integra no seu interior, pontos de venda com características semelhantes, ao nível da dimensão, aparência, preço e restantes elementos que compõem o mix comercial, às que se encontram na zona tradicional da cidade? Decorrente desta questão, deve-se inquirir, quais as entidades que fazem concorrência ao pequeno comércio, o próprio centro comercial ou apenas, alguns, dos seus lojistas?

2.2 - Panorâmica Evolutiva

Os centros comerciais surgem tardiamente no território nacional, e o início dos anos 70 marca a fase de implementação destes empreendimentos em Portugal, mas cedo demonstram possuir o potencial necessário para a sua rápida implantação, encontrando-se, actualmente, na fase de maturidade.

Em Lisboa, o período compreendido entre a década de 70 e meados dos anos 80, caracterizou-se pelo aparecimento de unidades de pequena dimensão (em média 38 lojas e 2.209 m² de área bruta locável), de concepção estrutural muito heterogénea, quase sempre dominados pelo comércio não alimentar. O ritmo lento de aberturas, em média 5 por ano, a dimensão reduzida dos projectos e o carácter híbrido da maioria dos centros comerciais, não deixa dúvidas quanto ao facto de estarmos na fase de arranque.

Desse período de evolução, são exemplos o Centro Comercial Apolo 70 e o Centro Comercial Alvalade, instalados em espaços adaptados para o efeito, tirando partido da facilidade de acesso facultada pelo metropolitano. Estas novas unidades comerciais de bairro ultrapassaram a sua área de influência, devido à novidade e qualidade das lojas, para a realização de certas compras, em relação às suas concorrentes localizadas no centro do comércio tradicional.

Tratavam-se, essencialmente, de condomínios comerciais ou de agrupamentos de lojas não sustentados na definição e nos princípios actuais orientadores do conceito de centro comercial, uma vez que não possuíam gestão integrada, o horário não era alargado e comum a todas as lojas, nem detinham sequer um mix diversificado e concebido numa perspectiva global. Estes empreendimentos localizavam-se, preferencialmente, nas áreas centrais das cidades e nos principais eixos de expansão para o centro, devido à baixa taxa de motorização das famílias, à concentração do emprego nas áreas centrais da cidade ou motivado pela existência de um espaço devoluto, no interior da cidade, que se tornava necessário rentabilizar.

A segunda fase, entre 1984 e o início da década de 90, caracterizou-se pela diversificação dos formatos e das localizações, bem como pelo *boom* de aberturas anuais de novos centros em Lisboa. Importa referir, que em termos globais o *design* dos projectos melhora, a arquitectura é mais cuidada e a existência de parque de estacionamento passou a ser uma característica frequente.

Nesta fase assistiu-se, ainda, ao aparecimento de unidades de média dimensão, com uma tipologia local e de bairro, inseridas quer no centro da cidade quer noutras áreas urbanas. Foram inaugurados, por ordem cronológica, o Centro Comercial das Olaias, o Mouras Shopping Center e o Centro Comercial Roma. Refira-se o aparecimento do Amoreiras Shopping Center, primeiro centro de influência sub-regional, localizado na área metropolitana de Lisboa, em que pela primeira vez é integrado o comércio especializado com a vertente alimentar - um supermercado a funcionar como loja âncora.

Esta década foi marcada pela entrada, no mercado português, de grandes grupos estrangeiros de distribuição alimentar em associação com grupos económicos nacionais, que desenvolveram um novo tipo de centros comerciais ancorado a grandes superfícies de dominante alimentar - os hipers. Esta alteração estrutural do mix, reflecte as novas opções em termos de localização, no que concerne à proximidade aos eixos viários e às novas urbanizações, dotadas de fortes carências ao nível do equipamento comercial.

Na terceira etapa, durante os anos 90, assistiu-se à consolidação do conceito de centro comercial e ao aparecimento dos centros comerciais de grande dimensão, em termos de superfície, em que o tamanho médio das unidades ronda os 4.212 m², sendo acompanhada da redução média do número de estabelecimentos comerciais (37). Contudo, na maioria dos centros comerciais manifesta-se a tendência não só para o aumento da dimensão das diversas lojas, mas, também, para o alargamento da área ocupada pelos espaços comuns de circulação e de estar, bem como da melhoria das facilidades de estacionamento proporcionadas aos clientes.

Estas novas unidades conjugam o comércio de especialidade com o alimentar, incluindo o supermercado ou o hipermercado entre as suas lojas âncoras, apesar das superfícies alimentares denotarem a perda de exclusividade da função da âncora, passando a repartir com os espaços de lazer e diversão, restauração, megastores ou armazéns de retalho especializado.

Estas novas áreas passam a assumir um papel preponderante e constituem motivos adicionais de fidelização e atracção de visita aos centros comerciais, sendo exemplos disso o Vasco da Gama e o Colombo, entre outros.

Em termos globais, a dimensão destes novos centros é superior, a arquitectura é mais cuidada e grande maioria foi construída de raiz, possuindo parques de estacionamento com maior capacidade, caso do Olivais Shopping Center ou do Centro Comercial Colombo. Devido à sua dimensão, estes centros privilegiam, em termos de localização, a proximidade a grandes eixos rodoviários, enquanto as unidades de dimensão mais reduzida continuam a procurar zonas urbanas recentemente construídas, onde a oferta comercial é, ainda, incipiente.

A quarta fase, no final dos anos 90, caracterizou-se pelo aparecimento de unidades de menor dimensão, o que decorre em larga medida da redução das possibilidades de abertura de novas unidades de grande dimensão.

Estas novas unidades de tipologias sub-regional e de bairro, integradas no tecido urbano, contribuem para reforçar o poder atracção ao centro da cidade de Lisboa, são os casos do Atrium Saldanha, Armazéns do Chiado, Galerias Saldanha e Galerias da 7ª Avenida, na maioria das vezes associadas à renovação urbana do centro da cidade.

2.3 - Os Intervenientes

Promotor/gestor

São as entidades responsáveis pelo desenvolvimento e apresentação ao mercado de espaços destinados à actividade comercial, as quais podem ficar ligadas ao empreendimento ou a sua gestão ser atribuída a uma empresa especializada para o efeito.

Refira-se, que muitas das vezes a entidade gestora do centro, também é promotora, e através de ligações com outras empresas, promove empreendimentos na envolvente (habitação e escritórios) aumentando e diferenciando o potencial demográfico nas áreas envolventes. A capacidade de investimento destes agentes pode ser avaliada, pela articulação existente com capital estrangeiro, pelo posicionamento face ao empreendimento e pela dimensão das unidades que administram, exploram ou que possuem em carteira.

A questão mais premente a que o promotor/gestor tem de dar resposta, prende-se com a rentabilização e o retorno do capital investido num determinado espaço comercial. No mercado distinguem-se três tipos de promotores imobiliários afectos à actividade comercial, nomeadamente:

- ☑ Promotor focalizado na vertente Imobiliária, a sua acção limita-se à comercialização do espaço comercial, desligando-se por completo da sua futura gestão, sendo disso exemplo clássico os condomínios comerciais, em que a gestão comum está, apenas, circunscrita a alguns serviços (limpeza, segurança e iluminação). O seu posicionamento face ao empreendimento é determinado pelo retorno rápido do capital, minimização de custos e maximização dos lucros.

- ☑ Promotor focalizado na vertente Grande Distribuição, utiliza o centro comercial como forma de ancorar uma ou várias unidades de grande dimensão, um hipermercado ou uma grande superfície de retalho especializada. Enquadram-se aqui, as empresas que promovem os hipermercados, aos quais acrescem as galerias comerciais, de dimensão restrita, e onde prevalece a lógica de rentabilização do hipermercado sobre o conjunto.

- ☑ Promotor focalizado na vertente Concepção e Desenvolvimento, dentro desta categoria operam empresas como a Mundicenter, Sonae Imobiliária, ou a Multi Development Corporation (envolvida no Chiado, Avenida de Roma), entidades que concebem, constróem e promovem centros comerciais.

A Mundicenter surgiu no mercado para lançar e gerir o Amoreiras Shopping Center, evoluindo-se, mais tarde, na promoção e gestão de centros comerciais autónomos ou em *joint-venture*.

Em relação à Sonae Imobiliária (Colombo), os projectos iniciais eram dominados por hipermercados, mas a partir dos anos 90 a gestão de centros comerciais transformou-se num dos seus principais negócios. A empresa é, ainda, master franchise de insígnias de restauração e de retalho especializado (Pizzahut, Sportzone, Vobis, Worten), o que lhe confere um poder negocial acrescido.

Lojistas

O perfil do lojista de centro comercial é substancialmente diferente do comerciante tradicional, mais jovem e regra geral com um nível de formação académica superior. É constituído em larga percentagem por mulheres, muitas das vezes sem experiência comercial e integram-se em redes de franchising, onde procuram uma mais valia e garantia de sucesso para o seu negócio.

Nestes espaços comerciais, a entrada dos lojistas está condicionada aos parâmetros fixados pelo promotor/gestor do centro, possuindo um poder negocial distinto, encontrando-se alguns mais sujeitos às exigências impostas do que outros (os detentores de lojas de âncora e de insígnias internacionais).

Para o lojista é fundamental, a definição de uma série de variáveis, nomeadamente a estratégia de localização, tendo em conta a estrutura física do centro, a concorrência estabelecida a nível interno e o nicho de mercado que pretende atingir. O lojista avalia, ainda, as vantagens da concentração da oferta, a adequação do perfil da procura ao seu ramo de actividade, as condições de entrada e os custos da permanência (renda) num determinado espaço comercial, de modo a maximizar a relação custo/benefício.

Em suma, a relação entre o lojista e o promotor/gestor deve basear-se numa parceria de negócio, uma vez que o insucesso poderá comprometer o negócio da loja e inviabilizar quer a imagem do centro quer a rentabilidade do investimento.

Cliente

O perfil do cliente que frequenta os centros comerciais define-se, genericamente, por factores como a idade, o sexo, a capacidade económica, o estatuto sócio-profissional, a disponibilidade para a realização de compras, o grau de motorização, uma série de variáveis que se conjugam de forma a possibilitar a segmentação do seu target.

Os centros comerciais, embora dirigidos para uma clientela com um poder de compra acima da média, são de entre as diversas formas de comércio, aquela que combina a oferta mais diversificada num determinado espaço comercial, o que lhe permite satisfazer uma vasta clientela.

Os centros comerciais pela sua envolvente ambiental acolhedora, comodidade na compra, garantia de segurança, fácil acessibilidade e devido ao seu carácter integrador e abrangente, permite ao consumidor encontrar uma maior amplitude em termos de oferta e novidade de insígnias, a par da complementaridade oferecida pelas diferentes áreas - restauração lazer, comércio e serviços.

2.4 - Tipologia

2.4.1 - Localização

Ao longo da sua evolução, os centros comerciais alteraram, substancialmente, os seus padrões de localização, transformando-a num importante factor diferenciador. Actualmente diversificam de tal forma a sua localização, que nem sempre é fácil classificar as unidades comerciais.

A difusão espacial destes empreendimentos seguiu a hierarquia urbana, surgindo numa primeira fase na faixa litoral e nas grandes áreas metropolitanas, sendo Lisboa um dos focos iniciais de difusão.

Estas unidades comerciais, ainda sem a área alimentar, começaram por se localizar nas áreas centrais de Lisboa e nos principais eixos de expansão do terciário, tirando desta forma partido da clientela de passagem e servindo de complemento à oferta facultada pelo comércio tradicional.

Mais tarde começaram por conquistar as áreas suburbanas, associadas, quer a eixos urbanos por onde circulavam, diariamente, um elevado número de pessoas, quer na proximidade de novas urbanizações, quer ainda no centro dos bairros e nas artérias comerciais de importância secundária, intensificando o poder atractivo dessas zonas.

Saliente-se que, geograficamente, a maioria dos centros comerciais objecto de análise localizam-se na periferia norte de Lisboa, sendo escassos os centros existentes na zona sul da cidade.

A questão da localização não se resume à centralidade ou à proximidade, entrando em jogo outras variáveis, como as condições da infra-estrutura base, a rede de transportes públicos, os eixos viários, o estacionamento e as possibilidades de lazer oferecidas.

2.4.2 - Função/Suporte Físico dos Empreendimentos

Na década de 70, os centros comerciais caracterizavam-se pela rentabilização dos espaços existentes (caves e pisos térreos), que se encontravam devolutos, subaproveitados ou indexados a funções pouco rentáveis, como a armazenagem e o estacionamento. Os centros que foram inaugurados, nessa altura, eram pequenos, a qualidade dos projectos era fraca ou nula e não existia qualquer tipo de planeamento ou filosofia comercial.

Nos anos 80, ao nível da arquitectura observou-se a tendência para que os projectos fossem concebidos de raiz para a função comercial, surgindo pela primeira vez uma abordagem da relação existente entre o lazer e o consumo, através da inclusão de espaços propícios ao convívio.

Contudo foi, apenas, durante o decorrer da década de 90 que se assistiu a uma verdadeira revolução ao nível do design de interiores e da arquitectura dos projectos, aliás bem verificável nos actuais centros de média e grande dimensão, que se adaptaram às novas preferências da clientela.

Antes de o projecto ganhar forma, a implantação dos centros comerciais é precedida da realização de estudos das diversas alternativas possíveis de localização, atendendo ao enquadramento territorial, às infra-estruturas existentes, à orientação urbanística, às condições de acessibilidade, à visibilidade e qualidade ambiental, entre outros factores, sendo em função destas condicionantes que se escolhe uma determinada localização. Noutras situações, a implantação do edifício é determinada, caso o estudo de mercado aconselhe, através da concepção de um projecto para adaptação ou readaptação das condições físicas do espaço existente ou das condições sócio-económicas do *target* a servir.

Neste contexto, importa esclarecer se os edifícios foram construídos de raiz para acolher os centros ou se resultam de meras adaptações de antigas construções, se os mais antigos já foram objecto de remodelação e se, alguns, deles assumem, ou não, a forma de condomínio comercial.

A este nível é, ainda, importante avaliar a mono ou plurifuncionalidade dos projectos, verificando-se se estes se destinam exclusivamente à função comercial ou se a conjugam com a residencial e de escritórios. Em Lisboa a maioria dos Centros Comerciais, objecto de análise, foram construídos de raiz, sofrendo alguns posteriores remodelações.

As unidades analisadas integram, com alguma frequência, a função comercial com a habitação e os serviços, proporcionando a obtenção de economias de aglomeração pelo desenvolvimento integrado do empreendimento, tendência reforçada à medida que a multiplicação dos empreendimentos contrai a respectiva área de influência e os responsáveis se esforçam por intensificar e diversificar a procura.

Os esforços de concepção destinam-se a criar as condições mais vantajosas para o exercício da actividade comercial, dado que desta depende a rentabilização do investimento realizado, conseguida através do pagamento de direitos de entrada, cedência de espaços (mediante o pagamento de uma renda mensal) e cedência de uma percentagem das vendas sobre cada unidade comercial.

A rentabilização do investimento pressupõe, ainda, o compromisso da máxima racionalização do espaço entre a área bruta de construção e a área bruta locável e a funcionalidade do conjunto relativo à dimensão das lojas, espaços de lazer.

Deste modo, a rentabilidade do espaço é influenciada pelos objectivos básicos de gestão do próprio centro, os quais optam por uma estratégia de estabilidade a longo prazo, geradora de sinergias capazes de manter competitivo e rentável o centro, embora o retorno do capital aplicado seja mais lento.

2.5 - Caracterização das Unidades Existentes

2.5.1 - Tipologias Dominantes

As entidades responsáveis pela organização dos centros comerciais, apesar das crescentes tendências de globalização, estão conscientes da necessidade de diferenciação, através da adaptação aos diferentes contextos culturais. De facto, o conceito de centro comercial admite múltiplas configurações que importa equacionar, ao nível da dimensão (área bruta locável - ABL), da localização no espaço urbano (centro ou periferia), da composição do mix comercial (grau de especialização, peso da componente lazer), da natureza das âncoras (alimentar, não alimentar, restauração, lazer etc).

A cidade de Lisboa é, basicamente, caracterizada pela existência de um maior número de centros comerciais, comparativamente com o resto do país e, quer as tipologias locais ou de bairro, são, regra geral, dotadas de gestão integrada.

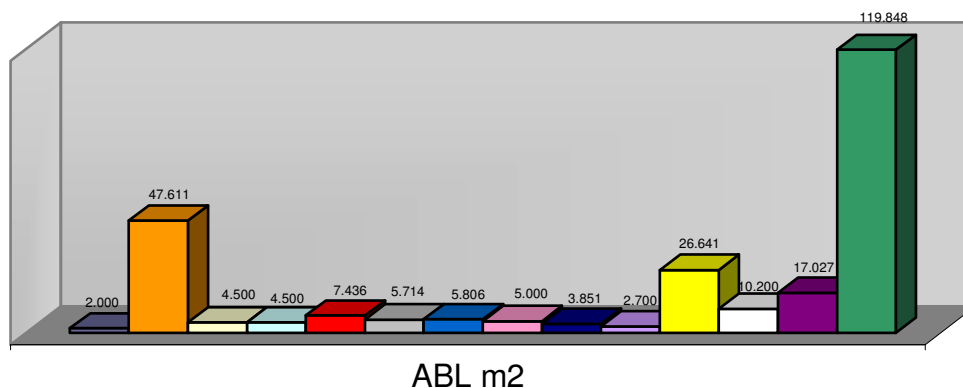
2.5.1.1 - Dimensão

A dimensão constitui um importante factor de diferenciação e avalia, em termos de ABL, o número de lojas e a prestação de serviços existente nos diversos centros comerciais. No entanto, a mobilidade das pessoas, a alteração do estilo de vida e a percepção da estreita ligação entre as compras e o lazer, são factores que não permitem estabelecer uma relação linear entre a dimensão dos centros comerciais e a sua área de influência.

Os actuais empreendimentos reservam grande parte do seu espaço para circulação, apostam em megastores e áreas de lazer, que intercalam com lojas de dimensão mais reduzida, ou pelo contrário reduzem ao mínimo os espaços comuns e multiplicam o número de pequenas lojas.

Nesta perspectiva, os espaços comuns devem ser entendidos como áreas afectas a nenhuma actividade, lugares privilegiados de passagem, pausa ou lazer, tornando-se um dos elementos que têm vindo a assumir uma dimensão crescente na atractividade dos centros comerciais.

Centros Comerciais



- Centro Comercial Roma
- Centro Comercial Vasco da Gama
- Centro Comercial Alvalade
- Galerias Monumental
- Galerias Saldanha
- Atrium Saldanha
- Grandella
- Galerias 7ª Avenida
- Centro Comercial Olaias
- Mouras Shopping Center
- Amoreiras Shopping Center
- Armazéns do Chiado
- Olivais Shopping Center
- Centro Comercial Colombo

Fonte: Anuário 2001/2002 - APCC

De acordo, com a classificação da Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC) podemos identificar, com base na ABL, cinco tipologias em que se enquadram os centros comerciais :

- Local – $ABL < 2.500 \text{ m}^2$;
- Bairro - $2.500 \text{ m}^2 < ABL < 10.000 \text{ m}^2$;
- Sub-regional – $10.000 \text{ m}^2 < ABL < 40.000 \text{ m}^2$;
- Regional - $40.000 \text{ m}^2 < ABL < 80.000 \text{ m}^2$;
- Supra-regional – $ABL > 80.000 \text{ m}^2$.

A ABL deve ser entendida como a superfície bruta passível de ser locada, e no decorrer das diversas etapas de evolução verifica-se que esta tem vindo a aumentar, consideravelmente, senão atente-se na área dos Centros Comerciais Colombo e Vasco da Gama.

A classificação dos centros comerciais por tipologia permitiu a distinção entre duas grandes categorias de complexos comerciais, os condomínios ou galerias comerciais e os centros comerciais integrados. Mais do que pela dimensão, avaliada em termos de área e número de lojas, ou a localização que ocupam no espaço urbano, esta distingue-se, fundamentalmente, pelos princípios que norteiam a concepção urbanística e comercial dos projectos, as características dos agentes envolvidos na promoção dos empreendimentos e a forma como as unidades são geridas.

De facto, os indicadores relativos à existência de centros regionais e supra-regionais são surpreendentes dado que correspondem, apenas, à existência de uma unidade em cada tipologia. Neste universo os centros locais, localizados no centro da cidade, possuem menor expressão, enquanto que a maioria dos centros comerciais existentes em Lisboa possui uma tipologia de bairro. Refira-se, ainda, que os centros comerciais de bairro e os sub-regionais repartem-se de forma idêntica entre a cidade e a periferia norte.

Local - Centro Comercial Roma

Com a abertura do Centro Comercial Roma, pela primeira vez uma zona de comércio tradicional foi confrontada com a concorrência imposta por um novo formato comercial, constituído por 48 lojas inseridas numa "pequena galeria comercial", com uma área bruta locável de pequena dimensão. Este centro distingue-se por possuir uma unidade de gestão, assegurada e liderada por empresas especializadas do sector ou por uma comissão de lojistas e pelo facto da exploração das diversas lojas se efectuar em regime misto.

Não sendo dotado de um mix comercial planeado, não possui lojas âncora, nem parque de estacionamento. Dada a sua idade e reduzida dimensão o edifício foi, recentemente, remodelado passando a integrar a função residencial.

Como se encontra localizado no centro da cidade, a sua área de influência não se reduz à população que aí trabalha ou reside, uma vez que boa parte da clientela poderá porvir de áreas bem mais distantes, que se deslocavam a um dos novos centros de compra da cidade de Lisboa.

Bairro - Centro Comercial de Alvalade, Galerias 7^a Avenida e Centro Comercial das Olaias, Centro Comercial Mouras Shopping Center, Galerias Saldanha, Atrium Saldanha e Grandella

A dimensão dos centros comerciais de bairro existentes em Lisboa, em que a esmagadora maioria funciona em edifícios construídos de raiz para o efeito, ronda os 2.500 m² a 5.000 m² de ABL, excepção feita para as Galerias Saldanha, Atrium Saldanha e Grandella, que possuem uma dimensão a rondar cerca de 10.000 m².

Em virtude da necessidade de estabelecer uma clara distinção, ao nível da dimensão, a primeira classificação define a dimensão destes centros entre os 2.500 m² e 5.000 m², na qual poderemos encontrar o Centro Comercial de Alvalade, Galerias 7^a Avenida, Centro Comercial das Olaias e o Centro Comercial Mouras Shopping Center, estes dois últimos inseridos na malha urbana periférica da cidade.

Neste grupo enquadra-se, ainda, as Galerias Monumental, uma vez que a sua abertura propiciou o início do processo de transformação funcional da zona do Saldanha, que acabou por se afirmar como uma nova polaridade nos finais dos anos 90, influenciada, também, pela abertura do Atrium e das Galerias Saldanha.

Na segunda classificação enquadram-se as Galerias Saldanha, Atrium Saldanha e o Grandella, dotados de uma dimensão superior a 5.000 m² mas inferior a 10.000 m² de ABL, classificados como centros comerciais de bairro e inseridos no centro da cidade. Estes empreendimentos são dotados um mix comercial planeado, integram nos seus pontos de venda estabelecimentos franchisados, possuem com frequência lojas âncora e parques de estacionamento, o que denota a clara preocupação com os clientes que se deslocam ao centro da cidade de automóvel, para a qual concorre o facto de algumas destas unidades comerciais integrarem no seu mix comercial a área alimentar como dominante.

Em relação à inserção urbana dos centros comerciais, existe uma distinção a fazer entre os condomínios comerciais de bairro, caso Mouras Shopping Center e Centro Comercial das Olaias, localizados em áreas urbanas periféricas de fraca densidade comercial, e as unidades comerciais localizadas no centro ou nos eixos de expansão para o centro, muito embora a dicotomia existente pareça não ter afectado muito a distinção neste grupo.

Sub-regional - Amoreiras Shopping Center, Armazéns do Chiado, Olivais Shopping Center

Nestes centros comerciais de média dimensão inserem-se o Amoreiras Shopping Center, Armazéns do Chiado e o Olivais Shopping Center, localizados os dois primeiros no centro da cidade e o último associado à construção de novas urbanizações na periferia da cidade.

Nestes empreendimentos plurifuncionais, a função comercial conjuga-se com os escritórios e a habitação, sendo assinalável as inovações que foram introduzidas ao nível da arquitectura, do design de interiores e do mix comercial, dotados de lojas âncora, de estabelecimentos em regime de *franchising* e de uma de gestão integrada do centro.

Refira-se o caso do Amoreiras Shopping Center, com 275 lojas, que foi um dos primeiros centros comerciais a ser construído, e a gerar controvérsia, pois pela primeira vez surgiu em Portugal uma “catedral” do consumo, que recebia visitantes oriundos de todas as regiões do país, a funcionar como o catalisador do novo consumidor e alterando a sua oferta à medida que surgiam novos comportamentos de compra.

De igual modo, a requalificação urbana dos Armazéns do Chiado, pós-incêndio, precedida pela implantação de insígnias de prestígio e pela criação de um centro comercial de média dimensão veio dar um novo impulso comercial a esta área nobre da urbe. Em relação à periferia da cidade, o Olivais Shopping Center veio colmatar uma série de deficiências da oferta comercial existente naquele bairro, até aí marcado pelo vazio comercial.

Regional - Centro Comercial Vasco da Gama

Atendendo à sua elevada dimensão, à diversidade de funções centrais que engloba, ao número de clientes que o visitam e à oferta comercial disponível, o Centro Comercial Vasco da Gama, de dimensão regional, optou-se pela localização numa área urbana de fraca densidade comercial, implantando-se de raiz junto da nova urbanização que nasceu na zona da Expo (Parque das Nações).

Esta tipologia distingue-se das anteriores categorias pela complexidade do seu mix comercial planeado - um dos aspectos diferenciadores das novas tipologias de centros comerciais. Dotado de uma unidade de gestão, possui 164 lojas, das quais 11 são lojas âncora, possui estabelecimentos em regime de franchising e integra no seu mix comercial o hipermercado Continente.

Pelas suas características, fluxos gerados e respectivo tráfego, localiza-se junto a um dos grandes eixos viários, próximo do centro de Lisboa, com uma área de influência vasta, procurando retirar partido das economias de escala e da aglomeração urbanística.

Supra-regional - Centro Comercial Colombo

O mega Centro Colombo é um pólo comercial de influência supra - regional, cuja área de influência ultrapassa as fronteiras da cidade, onde coexistem as grandes cadeias internacionais dedicadas ao comércio a retalho e lazer e o sector imobiliário de escritórios. Este espaço, ao funcionar como uma unidade urbanística comercial de grande dimensão em termos de ABL, necessita de uma grande área de terreno disponível, tanto para o exercício da sua actividade comercial, como para as funções de aprovisionamento e estacionamento, localizando-se por isso, não no centro da cidade, mas numa área urbana de fraca densidade comercial.

O maior centro comercial da Península Ibérica possui cerca de 427 lojas, das quais 19 são consideradas como âncora e integra no seu mix o hipermercado Continente, com cerca de 3 mil carrinhos, uma zona de lazer e recreio, com 1.200 lugares sentados em restauração, 10 salas de cinema, 6.800 lugares de estacionamento coberto, possuindo um elevado número de funções centrais e sendo dotado de uma unidade de gestão e mix comercial planeado.

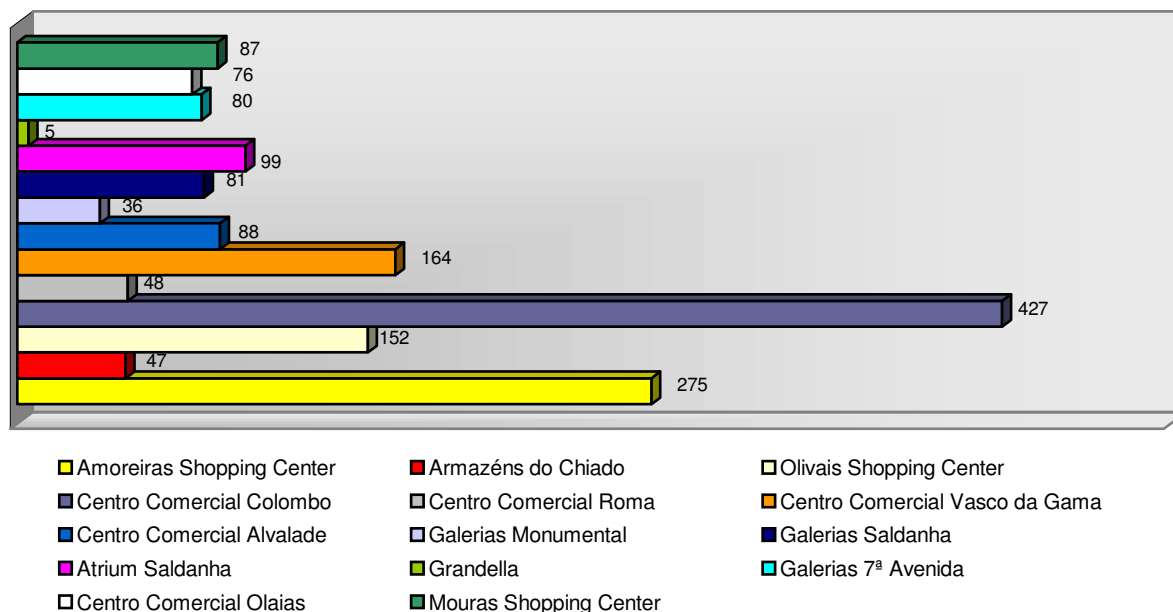
Pela sua natureza pós-moderna, este centro tende a afirmar-se naturalmente como uma “pequena cidade” dentro de Lisboa, onde existem inúmeras ruas, locais de diversão e lazer, restaurantes, cinemas, organização de jogos, concursos, música e desfiles de moda, entre outros eventos. Os responsáveis pela gestão esperam cerca de 20 milhões de visitantes por ano, pois a ideia é tornar o Colombo um dos pontos de visita da cidade de Lisboa, ao facultar a recriação do conceito de cidade de compras integrado numa catedral de consumo e lazer.

2.5.1.2 – Nº de Unidades Comerciais

Sendo uma das formas de medir a dimensão dos centros comerciais, é um dos critérios a que se recorre para definir as diferentes tipologias em função da área de influência dos empreendimentos. Refira-se que a média do número de lojas dos centros comerciais não tem sofrido alterações muito drásticas desde o seu aparecimento, apesar desse valor não reflectir as profundas alterações que foram ocorrendo ao longo da evolução dos centros comerciais.

De facto, o aparecimento das tipologias sub-regionais, regionais e supra-regionais, de que são exemplo, o Amoreiras Shopping Center e os Centros Comerciais Vasco da Gama e Colombo, com mais de 150 lojas contracenam, em simultâneo, com o elevado número de centros comerciais de menor dimensão.

Nº de Lojas



Fonte: Anuário 2001/2002 - APCC

Após a análise do presente gráfico, verifica-se que as unidades comerciais que não ultrapassam os 2.500 m² de ABL possuem menos de 50 lojas e encontram-se orientados para a clientela local ou eventual (de passagem).

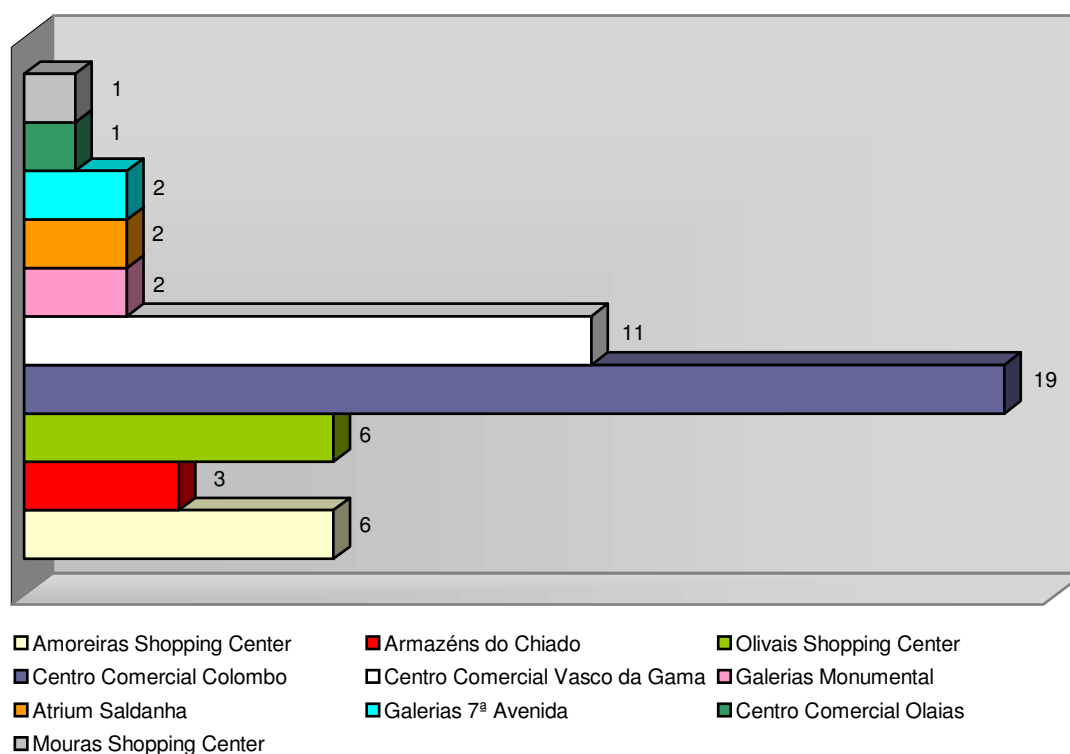
Os centros comerciais com uma dimensão que varia entre 2.500 m² e 10.000 m² de ABL integram entre 30 a 100 unidades comerciais, excepção feita para o Grandella, que se direcciona para uma clientela mais vasta.

Os restantes centros de maior dimensão, regra geral, concebidos de raiz para funcionarem como uma unidade urbanística e funcional, dotados à partida de unidades de gestão e de um mix comercial planeado, integram por isso, com frequência, mais lojas. Como a arquitectura dos espaços construídos é quase sempre de melhor qualidade, tendem a ser procurados por cadeias internacionais de *franchising*.

2.5.1.3 - Lojas Âncora

Actualmente, os centros comerciais já não conseguem, por si só, funcionar como pólo de atracção durante muito tempo, sendo este risco reduzido pela presença das denominadas lojas âncora (estabelecimentos vocacionados para o comércio, serviços ou associados ao lazer) dotadas de uma forte imagem de marca e possuidoras de uma elevada capacidade de atracção junto dos consumidores que visitam estas unidades.

Lojas Âncora



Fonte: Anuário 2001/2002 - APCC

Na penúltima fase de evolução dos centros comerciais, estes empreendimentos encontravam-se ancorados a grandes superfícies alimentares, apesar de, actualmente, a tendência se direccionar no sentido da diversificação da atractividade, baseada na restauração, nos espaços de lazer/convívio ou, até, mesmo nas lojas de insígnias.

Após a análise do mix comercial verificou-se que, apenas, as tipologias de dimensão local e algumas das tipologias de bairro, localizadas no centro de Lisboa, não possuem lojas âncora, respectivamente o Centro Comercial Roma, o Centro Comercial Alvalade, as Galerias Saldanha e o Grandella.

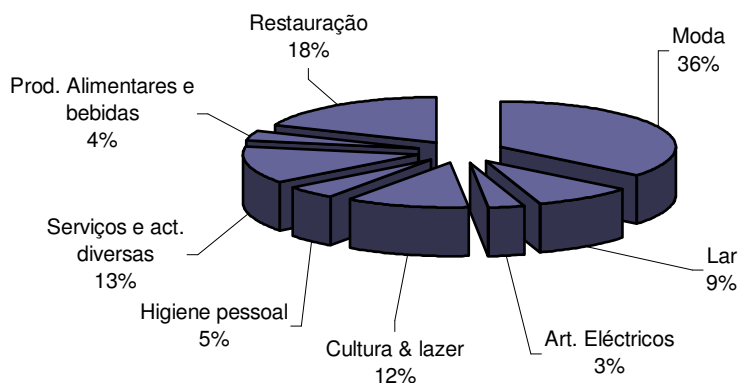
As tipologias sub-regional, regional e supra-regional caracterizam-se, quase sem excepção, por integrarem no seu mix diversas lojas âncora, grande parte das quais em regime de franquia ou ancoradas a hipermercados. A restauração e o lazer, funções complementares à actividade comercial, têm vindo a assumir uma importância crescente, sendo utilizadas em muitos centros comerciais como estabelecimentos âncora.

Na organização funcional selectiva do mix comercial, todos os sectores de actividade se encontram representados, embora nem todos os empreendimentos comerciais desta natureza sejam sensíveis aos mesmos sectores. A especialização da oferta por ramos de actividade, em artigos para o lar, em serviços de entretenimento (ginásios, cinemas, jogos, etc...) ou restauração, foram objecto preferencial da orientação comercial do Centro Comercial Colombo, Centro Comercial Vasco da Gama e Galerias Monumental, entre outros.

2.5.1.4 Sectores de Actividade

Em termos globais, e após a análise dos dados disponíveis sobre os diversos sectores de actividade que marcam presença nos centros comerciais, verificou-se que a rubrica de higiene pessoal representa 5%, o equipamento para o lar 12% e a cultura e lazer 12%, dominando claramente o mix o sector de vestuário com 36%. Ao nível da restauração, esta actividade representa 18%, os outros serviços e actividades diversas 13% e a alimentação e bebidas 4%.

Área de Actividade



Fonte: Anuário 2001/2002 - APCC

Em termos relativos, esta composição funcional torna evidente que mais do que lugares de abastecimento das famílias, de bens de consumo generalizado, afirmam-se como espaços de compra e lazer, caindo por terra a eterna ameaça deste formato comercial para o comércio dito “tradicional”, concorrência sim mas pela complementaridade.

Face ao exposto, conclui-se que:

- O comércio a retalho marca presença de forma semelhante em todos os centros comerciais analisados;
- As seguradoras, imobiliárias, clubes de vídeo, serviços prestados a empresas e particulares assumem maior importância nos centros comerciais locais e nas pequenas galerias comerciais;
- A restauração, instituições bancárias e agências de viagens concentram-se, essencialmente, nos centros comerciais regionais e supra-regionais;
- Os cinemas são o principal atributo dos centros comerciais de bairro e regionais.

2.6 - Mix Comercial

Entende-se por mix comercial a selecção e organização, no interior do centro comercial, dos diversos estabelecimentos comerciais existentes, com o objectivo de maximizar os fluxos pedonais e elevar a rentabilidade dos lojistas.

Em termos gerais, a maioria dos centros comerciais objecto desta análise possuem uma elevada homogeneidade estrutural e a diferenciação surge, não tanto pela natureza dos produtos ou serviços oferecidos, mas pelas novas insígnias impostas pelo mercado, pela variedade da oferta proporcionada e pela alteração da relação existente entre o espaço afecto à actividade comercial e ao lazer.

O próprio ambiente criado pelos centros comerciais ao nível da existência de um espaço agradável, climatizado e seguro, com animação permanente, ruas devidamente sinalizadas, mobiliário adequado, fácil acessibilidade, amplo estacionamento, horário de funcionamento comum e alargado durante toda a semana, constituem factores importantes ao nível da diferenciação.

A decoração é outra das componente fulcrais no mix, representa o acto de bem receber, as temáticas, geralmente, utilizadas têm por base motivos sazonais ou as características próprias da zona de implementação dos centros. A estruturação do mix pondera, ainda, a diversidade, a especialização, a qualidade da oferta, a notoriedade das insígnias e a proporção espacial existente entre o comércio e o lazer. Refira-se que neste processo, as próprias remodelações ou eventuais alterações e/ou reajustamentos efectuados poderão ser selectivos, tentando atrair ou afastar determinado segmento alvo.

Ao nível da concepção do espaço, *layout* do equipamento, sinalética utilizada e planeamento dos fluxos, todos estes aspectos são objecto de uma cuidada análise, pois devem ser desenhados de forma utilitária e acessível, de forma a criar a ideia de espaço pensado no bem estar do cliente que visita o centro.

Nas áreas comuns, o espaço destinado aos corredores é superior nos centros comerciais mais recentes, em virtude de o maior espaço concedido permitir ao cliente admirar as montras e descansar, proporcionando uma sensação de conforto e satisfação. Refira-se que, mesmo no caso dos empreendimentos que não foram concebidos de raiz, existe sempre algo a melhorar ao nível da concepção do *lay-out* e do mobiliário existente, uma vez que a correcta apresentação do centro é o seu cartão de visita.

O mix comercial inclui, aqui, o conceito de planeamento e contempla um amplo conjunto de variáveis, nomeadamente ao nível da existência de lojas âncora, de estabelecimentos comerciais em regime de *franchising*, de unidades de dominante alimentar (hiper ou supermercados), que nos permite distinguir quais os centros que possuem um mix comercial equilibrado e os restantes onde o sector imobiliário prevaleceu sobre o comercial.

2.7 - Horários

Os centros comerciais praticam, regra geral, um horário de funcionamento alargado (10h às 23/24 horas, todos os dias da semana), de forma a se adaptarem aos novos estilos de vida das pessoas, que preferem efectuar as sua compras depois do horário normal de trabalho e aos fins de semana. O horário alargado é sem dúvida um factor decisivo, na medida em que facilita a compra, uma vez que o cliente se encontra mais disponível, facto que o satisfaz.

2.8 - Segurança

A presença de elementos da autoridade/forças de segurança é uma constante nas tipologias de maior dimensão, o que proporciona uma sensação de segurança e descontração às pessoas que visitam estes complexos comerciais, permitindo-lhes passear e observar as vitrines de forma despreocupada, sem ter que conviver com o trânsito ou com os estados do tempo, evitando, simultaneamente, a má reputação do centro.

2.9 – Limpeza

Sendo uma estrutura fechada e climatizada deve encontrar-se, impecavelmente, limpa aos olhos do visitante, de modo a proporcionar um ambiente agradável propício à compra e ao bem-estar das pessoas que o frequentam.

2.10 - O Estacionamento

O problema do estacionamento e a falta de estacionamento emergiu com o aumento da taxa de motorização por cliente, pelo que os centros comerciais ao disponibilizarem lugares de estacionamento, com estacionamento gratuito ou pago, não vêm a sua atractividade diminuída, sendo um dos factores geradores de confiança e determinantes para a escolha de determinada superfície comercial.

Na primeira fase de implementação dos centros comerciais não existia uma preocupação evidente com o espaço próprio para estacionamento, mas, pouco a pouco, a partir dos anos 80, assiste-se à integração dos parques de estacionamento no leque da oferta de serviços disponibilizados por estas unidades.

A maioria dos centros existentes em Lisboa possui parque de estacionamento, daí que a comodidade e a facilidade de acesso reveste-se, assim, de uma importância fundamental para o consumidor, o que se traduz na valorização desta função.

Na perspectiva das facilidades de estacionamento, a existência ou não, de um espaço próprio para o efeito, quando associada à dimensão permite-nos distinguir a orientação dos centros comerciais em relação ao *target* a atingir. De um modo geral, podemos observar que, quer os centros destinados a uma clientela local ou eventual (de passagem), quer os destinados a uma clientela de áreas mais longínquas, cujo acesso se encontra dependente do uso do automóvel, proporcionam ao cliente similares facilidades de estacionamento.

2.11 - A Gestão

O grande trunfo deste tipo de empreendimentos consiste, sem dúvida, na utilização do conceito de gestão estratégica de características extremamente dinâmicas e no desenvolvimento de técnicas de gestão, tais como a definição de missão, a concepção de padrões de qualidade, a mensurabilidade das metas e a definição de objectivos a atingir, enquadrando-se todos estes itens numa estratégia que visa a satisfação do cliente.

Estas unidades costumam estar associadas a grandes grupos económicos que investem não só na criação de infra-estruturas e no planeamento e desenvolvimento de sinergias, mas também na qualificação de recursos humanos, fundamentada em estudos, onde nenhum aspecto é deixado ao acaso.

Neste ponto, é fulcral determinar se os empreendimentos são dotados de unidades de gestão, entendendo-se por unidade de gestão a existência de uma entidade que implementa e dirige os serviços comuns, assegurando e fiscalizando o cumprimento de toda a regulamentação interna do centro. A forma como a gestão é exercida e produz os seus efeitos, ao nível do controlo do mix comercial, da imagem global do centro comercial e do regime utilizado na exploração das lojas é fulcral para o sucesso.

Importa estabelecer a distinção entre os centros comerciais geridos por uma unidade de gestão e os empreendimentos concebidos sob a forma de condomínios comerciais, em que os comerciantes, proprietários ou não, concebem um regulamento interno e através de uma comissão de condóminos ou de uma empresa especializada administram os centros.

Na primeira fase de evolução dos centros comerciais, não existiam unidades de gestão e os comerciantes exploravam os seus estabelecimentos de forma independente dos restantes operadores do centro, praticando um horário de funcionamento de acordo com o seu interesse pessoal. Actualmente, as unidades de gestão tornaram-se um elemento fundamental na gestão integrada das lojas existentes nos centros comerciais, cabendo tal tarefa, muitas das vezes, a empresas especializadas.

Neste contexto, torna-se vital a adaptação permanentemente das estratégias de gestão integrada, capaz de reorganizar de forma contínua os espaços e reafectar as funções a novas realidades impostas pelo mercado.

2.12 - Conclusões

- ☑ A estratégia dos novos empreendimentos para captar novidades pode rapidamente ficar comprometida, uma vez que as cadeias precisam de criar redes com um mínimo de estabelecimentos comerciais que lhes proporcionem economias de escala e a rentabilização do investimento inicial;
- ☑ A vulgarização dos formatos dos centros comerciais, originou que estes empreendimentos apostem na fidelização dos clientes, o que parece indiciar que esta forma comercial já atingiu o limite da fase de crescimento e inicia sua fase de maturidade;
- ☑ As diferentes tipologias não apresentam o mesmo padrão de desenvolvimento, enquanto os centros comerciais locais parecem registar um ligeiro declínio, por sua vez, os de bairro e os regionais, apesar de manifestarem um desenvolvimento mais tardio encontram-se, actualmente, em plena fase de expansão;
- ☑ Uma vez esgotada a capacidade para a construção de mega-projectos, privilegiar-se-ão empreendimentos com dimensão mais reduzida, mas mantendo quase na íntegra as características proporcionadas pelos centros comerciais de maior dimensão, por serem aqueles que terão mais hipóteses para florescer;
- ☑ A crescente apetência dos consumidores por esta forma comercial, não importa a dimensão, poderão constituir uma garantia de sucesso a longo prazo;

- ☑ As unidades de menor dimensão, mais antigas, sem unidade de gestão e mix comercial planeado, começam a denotar alguns sintomas de mal-estar, com um considerável número de lojas vazias, face à concorrência imposta por outros complexos comerciais;
- ☑ A multiplicação das unidade comerciais de grande dimensão conduziu a uma contracção generalizada das áreas de influência primária, sustentada por uma clientela permanente circunscrita ao local de trabalho ou de residência;
- ☑ As áreas de influência secundária permanecem com contornos mal definidos, constituídas, muitas vezes, por visitas esporádicas sem intenção expressa de compra, beneficiado desta situação os centros que possuem as lojas especializadas ou espaços de lazer inovadores;
- ☑ Na cobertura quase integral da área urbana de Lisboa, e também a nível nacional, é frequente a sobreposição das áreas de influência. Como consequência os novos centros têm necessidade de inovar e de diferenciar num mercado fortemente concorrencial;
- ☑ A especialização temática (lazer ou os *festival centers*) ou por ramo de actividade não constitui ainda, um factor diferenciador entre os centros comerciais;
- ☑ A intensidade concorrencial acrescida imposta pelo *retail-park*, localizado na região de Sintra, e pela abertura dos novos centros comerciais (Fóruns) de Almada e Montijo, localizados na área metropolitana de Lisboa;
- ☑ A substituição do conceito de centro comercial, que não é mais do que a imitação do centro de consumo das cidades, em que o consumo é elevado ao estatuto de “espectáculo” - um mundo de fantasia composto por parques temáticos, museus, música, jogos, etc... .

3 - Unidades Comerciais de Dimensão Relevante

3.1 - Evolução Histórica

Começaram a surgir, em Portugal, nos anos 60, os primeiros supermercados, caracterizando-se tais espaços comerciais por :

- Dimensão reduzida;
- Instalação nos centros das cidades;
- Possuíam uma lógica de estabelecimento.

Durante a década de 70, assiste-se a uma alteração do modelo existente até então. Assim sendo, a dimensão dos estabelecimentos passou a ser muito superior, começaram a instalar-se também na periferia das cidades e introduziram a lógica de cadeia. Segundo dados da Direcção Geral do Comércio e Concorrência existiam, no continente, em 1976, 143 supermercados.

Os primeiros hipermercados, chegam a Portugal na década de 80, no entanto, em comparação com o resto da Europa verifica-se que este tipo de estabelecimento foi introduzido no nosso país com um atraso significativo. A aceitação por parte dos consumidores, essa no entanto, é rápida e generalizada.

Ao analisar-se a oferta comercial existente neste período, aferimos que a mesma sofreu diversas alterações, tais como:

- Dimensão dos estabelecimentos aumentou consideravelmente, desde a implantação dos primeiros supermercados;
- Sortido passou a ser maior e mais diversificado;
- Em termos de localização, as unidades passaram a instalar-se nas grandes cidades e na periferia;

- ☑ Introdução de novas técnicas de venda e de gestão.

Em 1989 é aprovado o Decreto-lei nº 190/89, de 6 de Junho. Este decreto pretendia ordenar, em termos territoriais, o comércio e regular as práticas concorrenciais. Nesta altura, introduziu-se o conceito de grande superfície comercial, cuja definição apontava para “infra-estruturas de comércio a retalho com uma dimensão útil superior a 3.000 m²”. O diploma instituí a autorização prévia ao licenciamento municipal, por parte do Ministro do Comércio e Turismo, após parecer dos serviços técnicos e ainda com base em pareceres vinculativos (caso fossem negativos) ou condicionados da Comissão Coordenadora Regional e da Junta Autónoma das Estradas (quando fosse exigido).

Este diploma sofreu algumas transformações no decorrer dos anos seguintes, tanto ao nível do âmbito como da sua aplicabilidade material.

Assim sendo, em 1982, deixa de existir a autorização prévia ao licenciamento municipal passando a ser aplicado apenas a ratificação do mesmo.

Em termos do conceito de grande superfície comercial, este foi alargado por duas vezes no início da década de 90.

- ☑ Decreto-Lei nº 9/91, de 8 de Janeiro – incluía como grande superfície comercial as unidades grossistas com mais de 3.000m² ;
- ☑ Decreto-lei nº 258/92, de 20 de Novembro – incluía as unidades retalhistas com uma área contínua superior a 2.000m² e as unidades retalhistas com mais de 1.000m², situadas em concelhos com menos de 30.000 habitantes.

No entanto esta legislação continuava desajustada em relação à realidade nacional e à evolução do mercado. Por isso, é aprovado o Decreto-Lei nº 218/97, de 20 de Agosto, que instituí novas regras para a instalação de grandes superfícies.

As principais alterações introduzidas por este diploma foram as seguintes:

- Volta a ser introduzida a autorização prévia, do Ministro da Economia, para o licenciamento municipal;

- O conceito de grande superfície comercial é abandonado em favor do conceito de Unidade Comercial de Dimensão Relevante, estando incluídos neste conceito, e que carecem de autorização prévia para a instalação ou modificação, as seguintes unidades:
 - Comércio a retalho alimentar ou misto, que tenham uma área contínua de venda contínua de comércio a retalho alimentar igual ou superior a 2.000m²;
 - Comércio a retalho não alimentar, que possuam uma área de venda contínua igual ou superior a 4.000m²;
 - Comércio por grosso que disponham de uma área de venda contínua igual ou superior a 5.000m²;
 - Comércio alimentar ou misto, pertencentes a empresa ou grupo que detenha a nível nacional uma área de venda acumulada de comércio a retalho alimentar igual ou superior a 15.000m²;
 - Comércio a retalho não alimentar, pertencente a empresa ou grupo que detenha a nível nacional, uma área de venda acumulada igual ou superior a 25.000m²;
 - Comércio por grosso, pertencente a empresa ou grupo que detenha a nível nacional uma área de venda acumulada igual ou superior a 30.000m²;

- Introdução de critérios quantitativos eliminatórios que são aplicados durante a avaliação dos projectos de instalação. Estes critérios baseiam-se na aplicação de quotas de mercado, detidas pelas UCDR's, quer a nível nacional, como ao nível da área de influência onde a unidade vai ser implementada.

Para estabelecer as quotas máximas e a sua forma de cálculo, foi publicada a Portaria nº 39/97, de 26 de Setembro. As quotas máximas actualmente em vigor são:

- 35% a nível nacional;
- 45% ao nível da área de influência.

O cálculo das quotas corresponde ao quociente entre a facturação das UCDR's na área considerada e o valor do comércio dessa mesma área, para a mesma gama de produtos. O valor do comércio é apurado na óptica do consumo privado, tendo em conta o peso que a gama de produtos que serão comercializados pela UCDR, tem nas despesas anuais dos agregados familiares.

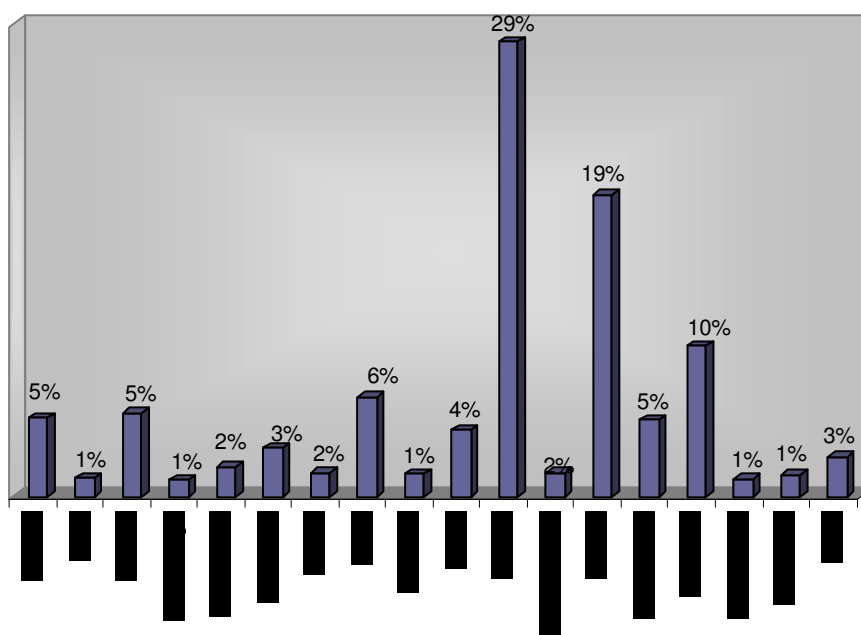
3.2- UCDR's em Portugal

3.2.1 - Em Portugal Continental

Segundo os últimos dados disponibilizados pela DGCC, o número de UCDR's actualmente em funcionamento no continente é de 1.392 unidades.

Verifica-se que a sua implementação está distribuída um pouco por todo o território, no entanto, os distritos de Lisboa, Porto e Setúbal registam o maior número de unidades, ou seja, 401 unidades (cerca de 29%) em Lisboa, 266 unidades (cerca de 19%) no Porto e 133 unidades (cerca de 10%) em Setúbal.

UCDR no Continente

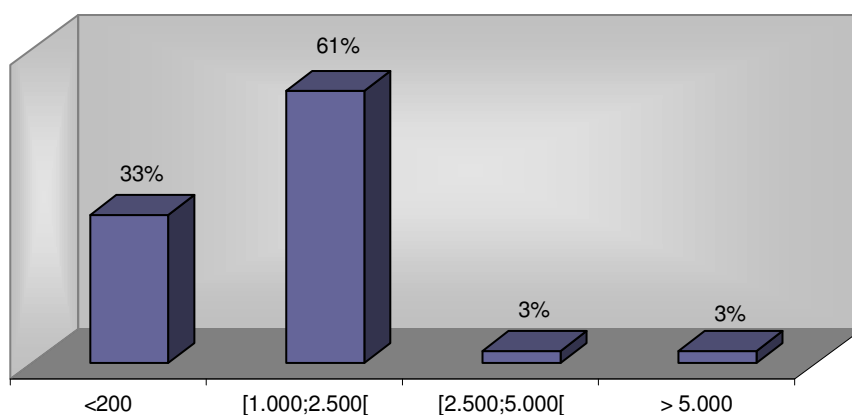


Fonte: Site DGCC

Ao analisar-se as unidades comerciais instaladas no continente, em termos de área comercial, verifica-se que a maioria dos estabelecimentos comerciais possuem entre 400 e 2.500m², isto é, 847 unidades (cerca de 61%) possuem estas dimensões. Com mais de 5.000 m² existem no continente 42 unidades.

A área comercial das UCDR's é de 1.488.207m².

UCDR por Distrito (M²)



Fonte: Site DGCC

Examinando, distrito a distrito, constatamos que Lisboa, possui a maioria dos estabelecimentos cujas áreas são inferiores a 400m² (173 unidades – 37% do total de unidades com esta dimensão), a maioria das unidades com uma área comercial entre os 400 e 2.500m² (206 unidades – 24% do total de unidades com esta dimensão) e com mais de 5.000m² (17 unidades – 40% do total de unidades com esta dimensão). Apenas para a área comercial entre os 2.500 e os 5.000m², Lisboa não detém o maior número de unidades, passando este lugar cimeiro para o distrito de Faro (8 unidades – 21% do total de unidades com esta dimensão).

UCDR no Continente, por Área de Venda

 (M²)

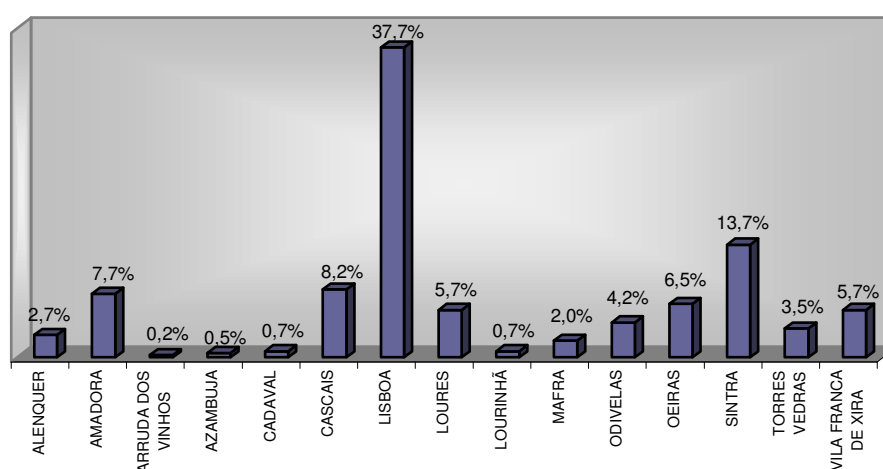
	<200		[1000;2499[[2500;4999[>= 5000	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
NACIONAL	465	100%	847	100%	38	100%	42	100%
AVEIRO	14	3%	51	6%	1	3%	4	10%
BEJA	3	1%	13	2%	1	3%	0	0%
BRAGA	21	5%	49	6%	1	3%	3	7%
BRAGANÇA	5	1%	9	1%	1	3%	0	0%
C. BRANCO	5	1%	18	2%	2	5%	1	2%
COIMBRA	7	2%	33	4%	2	5%	1	2%
ÉVORA	0	0%	20	2%	1	3%	0	0%
FARO	22	5%	56	7%	8	21%	2	5%
GUARDA	2	0%	18	2%	0	0%	0	0%
LEIRIA	17	4%	39	5%	2	5%	1	2%
LISBOA	173	37%	206	24%	5	13%	17	40%
PORTALEGRE	7	2%	13	2%	1	3%	0	0%
PORTO	93	20%	162	19%	3	8%	8	19%
SANTARÉM	15	3%	51	6%	2	5%	0	0%
SETÚBAL	60	13%	63	7%	7	18%	3	7%
V. CASTELO	8	2%	7	1%	0	0%	1	2%
VILA REAL	3	1%	15	2%	1	3%	0	0%
VISEU	10	2%	24	3%	0	0%	1	2%

Fonte: Site DGCC

3.2.2 - No Distrito de Lisboa

No distrito de Lisboa o número de UCDR's actualmente em funcionamento é de 401 unidades. Em relação aos concelhos que compõem o distrito de Lisboa verifica-se que a maioria destas unidades estão implementadas em Lisboa (151 – 38%), Sintra (55 – 14%) e Cascais (33 – 8%).

UCDR no Distrito de Lisboa



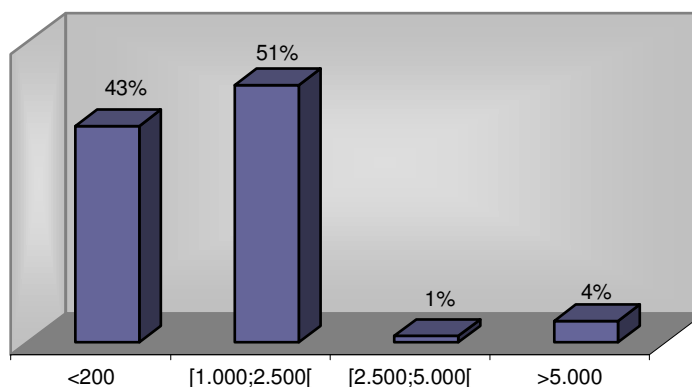
Fonte: Site DGCC

Na cidade de Lisboa, verifica-se ainda que a maioria das unidades instaladas são estabelecimentos do ramo alimentar ou misto, detendo cerca de 65% do total dos ramos comerciais instalados. Estão também representadas, na cidade de Lisboa, UCDR's especializadas, em ramos como o vestuário, os electrodomésticos, a informática e o mobiliário.

Ao analisar-se as unidades comerciais instaladas no distrito de Lisboa, em relação à área comercial que possuem apuramos que mais de metade dos estabelecimentos possuem entre 400 e 2.500m², isto é, 206 unidades (cerca de 51%). Com mais de 5.000m² existem no continente 17 unidades no distrito.

A área comercial das UCDR's é de 445.639m², no distrito de Lisboa e 189.067m² na cidade de Lisboa.

UCDR Distrito Lisboa (m²)



Fonte: Site DGCC

Se a análise recair sobre os concelhos, verifica-se que o concelho de Lisboa, possui a maioria dos estabelecimentos cujas áreas são inferiores a 400m² (75 unidades – 43% do total de unidades com esta dimensão), a maioria das unidades com uma área comercial entre os 400 e 2.500m² (68 unidades – 33% do total de unidades com esta dimensão) e com mais de 5.000m² (7 unidades – 41% do total de unidades com esta dimensão).

Apenas para a área comercial entre os 2.500 e os 5.000m², Lisboa não detêm o maior número de unidades, passando este lugar cimeiro para os concelhos de Cascais e Sintra, com 2 unidades cada, ou seja 40% do total de unidades com esta dimensão para cada concelho.

UCDR no Distrito de Lisboa, por Área de Venda

(M²)

	<200		[1000;2499[[2500;4999[≥ 5000	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
DISTRITO LISBOA	173	100%	206	100%	5	100%	17	100%
ALENQUER	6	3%	5	2%	0	0%	0	0%
AMADORA	14	8%	15	7%	0	0%	2	12%
ARRUDA DOS VINHOS	0	0%	1	0%	0	0%	0	0%
AZAMBUJA	1	1%	1	0%	0	0%	0	0%
CADAVAL	2	1%	1	0%	0	0%	0	0%
CASCAIS	12	7%	18	9%	2	40%	1	6%
LISBOA	75	43%	68	33%	1	20%	7	41%
LOURES	12	7%	11	5%	0	0%	0	0%
LOURINHÃ	1	1%	2	1%	0	0%	0	0%
MAFRA	2	1%	6	3%	0	0%	0	0%
ODIVELAS	7	4%	10	5%	0	0%	0	0%
OEIRAS	9	5%	14	7%	0	0%	3	18%
SINTRA	17	10%	33	16%	2	40%	3	18%
TORRES VEDRAS	5	3%	9	4%	0	0%	0	0%
VILA FRANCA DE XIRA	10	6%	12	6%	0	0%	1	6%

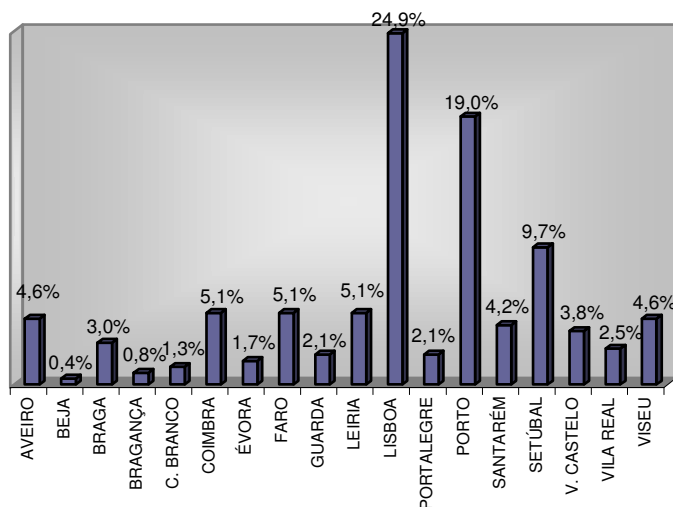
Fonte: Site DGCC

3.3 - UCDR's Licenciadas e que Ainda Não Entraram em Funcionamento

3.3.1 - Em Portugal Continental

Estão neste momento licenciadas 237 UCDR's, mas que ainda não entraram em funcionamento. Ao analisar-se estes dados verifica-se que a implementação destas novas áreas continuam a privilegiar os distritos que possuem, actualmente, mais unidades comerciais de dimensão relevante, ou seja, o distrito de Lisboa, que irá contar com 59 novas unidades (cerca de 25%), o Porto com mais 45 (cerca de 19%) e Setúbal com mais 23 novas unidades (cerca de 10%).

UCDR no Continente Licenciadas

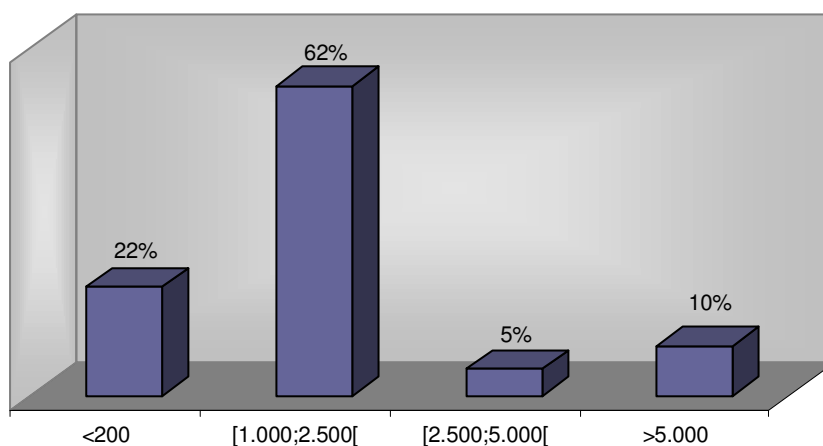


Fonte: Site DGCC

Por sua vez, ao analisar-se em termos de área comercial, as unidades comerciais que irão ser instaladas no continente, verifica-se que a maioria dos estabelecimentos terá uma dimensão entre 400 e 2.500m², ou seja, 148 unidades (cerca de 62%). Com mais de 5.000m² irão entrar em funcionamento 24 novas unidades.

A área comercial a ser instalada será de 476.126m².

UCDR Continente Licenciadas (m²)



Fonte: Site DGCC

Por distrito, verifica-se que as novas UCDR's instalar-se-ão maioritariamente no distrito de Lisboa para as seguintes áreas comerciais : entre os 400 e 2.500m² irão instalar-se 41 unidades, cerca de 28% do total de unidades com esta dimensão e com mais de 5.000m², 9 unidades, cerca de 38% do total de unidades com esta dimensão.

No distrito do Porto instalar-se-ão a maioria das unidades com uma área comercial inferior a 400m², ou seja, 13 unidades, cerca de 25% do total de unidades com esta dimensão. Para a área comercial compreendida entre os 2.500 e os 5.000m², será em Setúbal que se irão instalar a maioria das unidades - 3 cerca de 23% do total de unidades com esta dimensão.

UCDR Licenciadas no Continente, por Área de Venda

(M²)

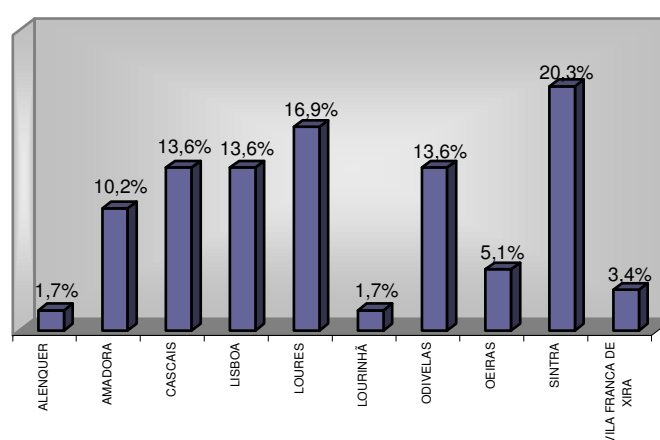
	<400		[400;2.500[[2.500;4.999[≥ 5.000	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
NACIONAL	52	100%	148	100%	13	100%	24	100%
AVEIRO	1	2%	8	5%	1	8%	1	4%
BEJA	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
BRAGA	0	0%	7	5%	0	0%	0	0%
BRAGANÇA	1	2%	1	1%	0	0%	0	0%
C. BRANCO	2	4%	1	1%	0	0%	0	0%
COIMBRA	3	6%	5	3%	2	15%	2	8%
ÉVORA	1	2%	2	1%	1	8%	0	0%
FARO	2	4%	8	5%	1	8%	1	4%
GUARDA	2	4%	3	2%	0	0%	0	0%
LEIRIA	2	4%	9	6%	1	8%	0	0%
LISBOA	7	13%	41	28%	2	15%	9	38%
PORTALEGRE	4	8%	1	1%	0	0%	0	0%
PORTO	13	25%	25	17%	0	0%	7	29%
SANTARÉM	6	12%	4	3%	0	0%	0	0%
SETÚBAL	0	0%	16	11%	3	23%	4	17%
V. CASTELO	1	2%	8	5%	0	0%	0	0%
VILA REAL	1	2%	5	3%	0	0%	0	0%
UIXÉ	6	12%	3	2%	2	15%	0	0%

Fonte: Site DGCC

3.3.2 - No Distrito de Lisboa

Durante os próximos tempos irão entrar em funcionamento, no distrito de Lisboa, cerca de 59 unidades. Em relação aos concelhos que compõem o distrito de Lisboa verifica-se que a maioria destas unidades irão ser implementadas em Sintra (12 – 20%) e Loures (10 – 17%). O concelho de Lisboa contará com 8 novas unidades comerciais.

UCDR no Distrito de Lisboa, Licenciadas



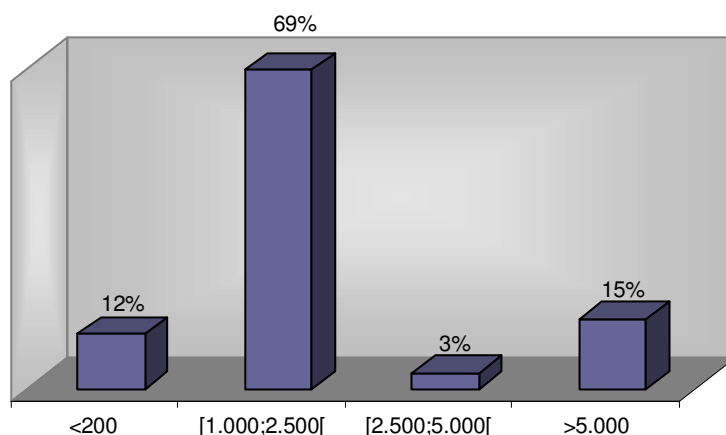
Fonte: Site DGCC

O ramo alimentar e misto, continuará a predominar na cidade de Lisboa, pois 63% das novas UCDR's dedicam-se a este tipo de comércio.

Ao analisar-se as unidades comerciais que se vão instalar no distrito de Lisboa, relativamente à área comercial, constata-se que 69% das unidades irão possuir uma área comercial compreendida entre os 400 e 2.500m², isto é, 41 unidades terão esta dimensão. Com mais de 5.000m² irão ser implementadas 9 unidades.

A área comercial das UCDR's que já estão licenciadas, mas que ainda não entraram em funcionamento, é de 151.650m², para o distrito de Lisboa e de 8.215m² para a cidade de Lisboa.

UCDR Distrito Lisboa Licenciadas (m²)



Fonte: Site DGCC

Se a análise recair ao nível concelhio verifica-se que as unidades comerciais serão instaladas um pouco por todo o concelho. Relativamente ao concelho de Lisboa realçamos que as unidades a implementar, 8 ao todo, terão uma dimensão compreendida entre os 400 e os 2.500m². As unidades com mais de 5.000m² serão implantadas, na sua maioria, no concelho da Amadora, 4 das 9 que já estão licenciadas.

UCDR Licenciadas no Distrito de Lisboa, por Área de Venda

(M²)

	<400		[400;2.500[[2.500;4.999[≥ 5.000	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
DISTRITO LISBOA	7	100%	41	100%	2	100%	9	100%
ALENQUER	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
AMADORA	0	0%	2	5%	0	0%	4	44%
CASCAIS	1	14%	7	17%	0	0%	0	0%
LISBOA	0	0%	8	20%	0	0%	0	0%
LOURES	1	14%	6	15%	1	50%	2	22%
LOURINHÃ	1	14%	0	0%	0	0%	0	0%
ODIVELAS	1	14%	6	15%	0	0%	1	11%
OEIRAS	1	14%	2	5%	0	0%	0	0%
SINTRA	2	29%	7	17%	1	50%	2	22%
VILA FRANCA DE XIRA	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%

Fonte: Site DGCC

3.3– Conclusões

- ☑ Concentração das UCDR's nos grandes centros urbanos, com especial ênfase para a cidade de Lisboa;
- ☑ Crescimento pronunciado do número de UCDR's instaladas no nosso país, a partir da década de 90;
- ☑ Grande capacidade de atracção de clientes;
- ☑ Necessidade de rever as quotas máximas de instalação estabelecidas por lei, de modo a não asfixiar os restantes formatos comerciais.

4 - Mercados Municipais

4.1 - Definição e Evolução Histórica

O mercado municipal comercializa principalmente frescos (produtos hortícolas, carne, fruta e peixe) e tem desde sempre um papel preponderante no abastecimento das populações citadinas.

Inicialmente os produtos alimentares eram vendidos porta a porta, fixando-se depois os comerciantes em mercados (espaços) a céu aberto. Mais tarde as suas bancas passaram a estar incluídas em estruturas fixas e cobertas.

Os mercados de Lisboa foram na sua grande maioria construídos antes da década de 70 e por cotejo com a média do continente verifica-se que a capital detém uma elevada incidência de mercados antigos.

Actualmente, um mercado municipal não comercializa exclusivamente produtos frescos, possuindo nas suas instalações os mais variados ramos comerciais, tais como: vestuário, calçado, material fotográfico, etc.

A organização dos mercados é pensada em função dos produtos comercializados, assim sendo, existem zonas que comercializam exclusivamente pescado, outros produtos hortícolas e frutas e outros produtos à base de carne. Esta organização é também notória nas cores das batas/aventais que são usados, pois cada área de venda tem a sua própria cor.

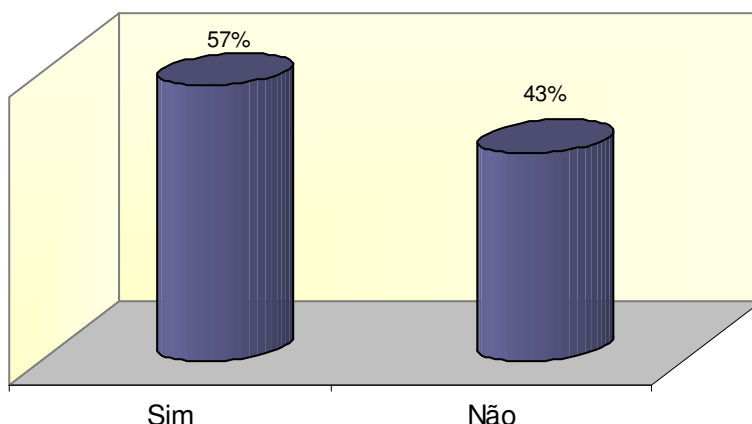
Existe para os mercados, legislação que regulamenta, através de normas específicas, questões como a higiene pessoal, manuseamento dos alimentos, higiene e limpeza do espaço que ocupam.

Relativamente aos horários de funcionamento, a esmagadora maioria dos mercados estão abertos apenas durante o período da manhã. No entanto, existem mercados que funcionam todo o dia.

4.2 - Consumidores

De acordo com dados da Câmara Municipal de Lisboa, verifica-se que o mercado municipal continua a ser um local privilegiado para os agregados familiares efectuarem as suas compras, sendo que cerca de 60% das famílias continuam a abastecer-se no mercado municipal.

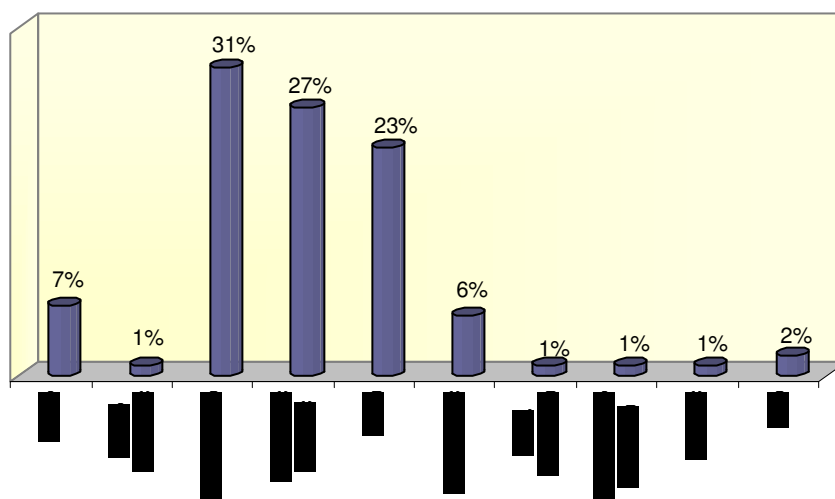
Consumidores que Frequentam os Mercados



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

Relativamente aos produtos adquiridos, os frescos continuam a ter um peso expressivo, ou seja, o peixe fresco, os produtos hortícolas e a fruta perfazem cerca de 90% do cabaz de compras dos consumidores.

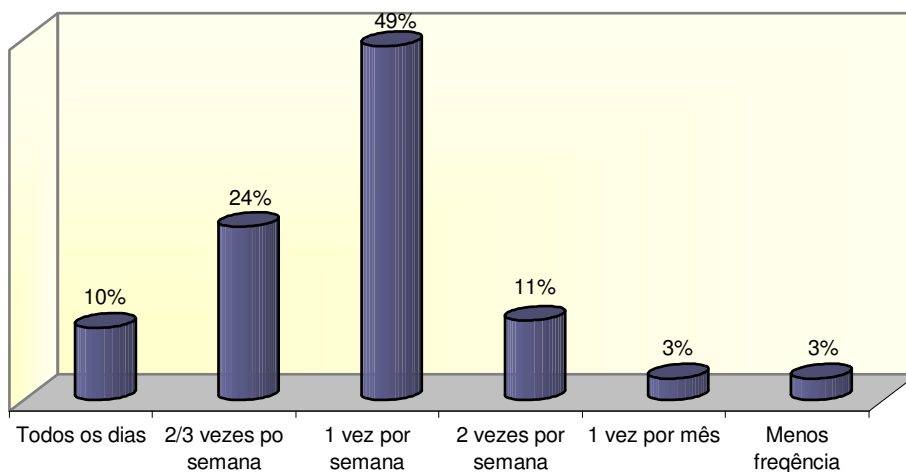
Produtos Adquiridos



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

Normalmente, os consumidores deslocam-se aos mercados uma vez por semana (48%), ou entre 2 a 3 vezes (24%). Esta situação acontece porque os produtos adquiridos são perecíveis e de consumo diário.

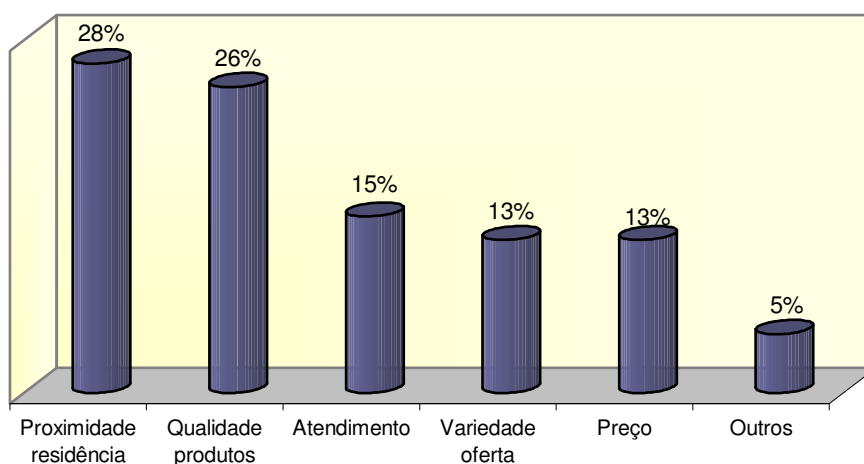
Frequência de Compras



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

Os principais pontos fortes que levam os consumidores aos mercados são: proximidade da área de residência (28%), a qualidade dos produtos (26%) e o atendimento (15%).

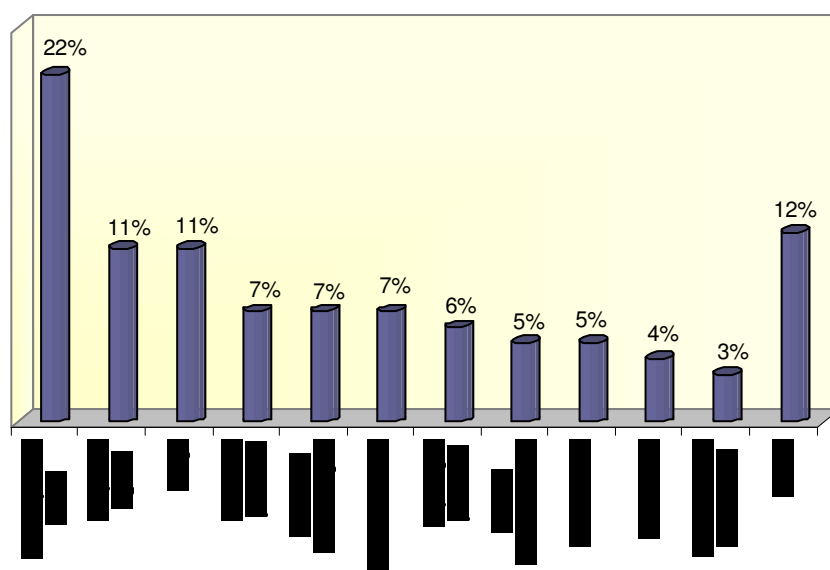
Pontos Fortes dos Mercados



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

Em contrapartida, os pontos fracos são a limpeza e higiene (11%) e o preço (11%), sendo curioso que é referido que cerca de 20% dos inquiridos nesse trabalho afirma que não existem pontos fracos nos mercados municipais.

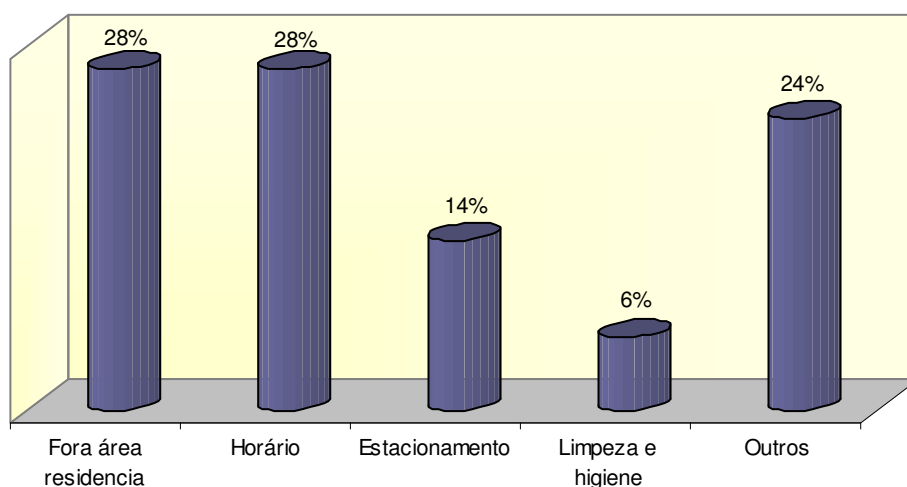
Pontos Fracos



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

Questionados acerca dos motivos que levam 43% dos consumidores a não frequentarem os mercados, esses consumidores afirmaram que tal se deve ao facto dos mercados estarem fora da sua área de residência (28%) e dos horários de funcionamento não estarem ajustados às suas necessidades (28%).

Motivos da Não Frequência



Fonte: Lisboa Hábitos de Compra

4.3 - Mercados de Lisboa

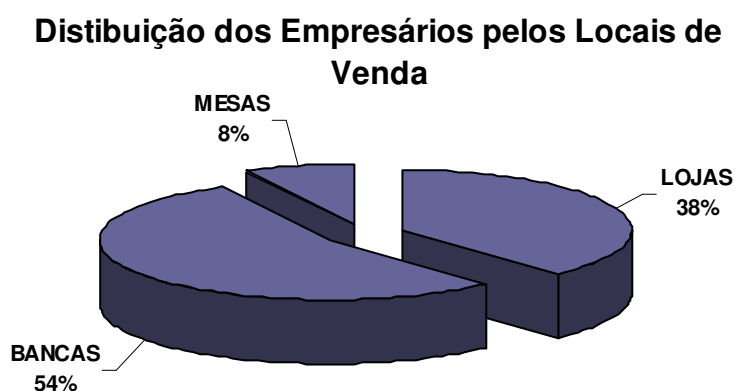
Neste ponto, analisou-se os mercados municipais instalados na cidade de Lisboa. Esta informação foi cedida, gentilmente, pela Câmara Municipal de Lisboa – Direcção Municipal de Abastecimentos e Consumo e pela Associação de Comerciantes dos Mercados de Lisboa.

Mercados municipais existentes na cidade de Lisboa:

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Alcântara | <input checked="" type="checkbox"/> Forno Tijolo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Alvalade Norte | <input checked="" type="checkbox"/> Galinheiras |
| <input checked="" type="checkbox"/> Alvalade Sul | <input checked="" type="checkbox"/> Lumiar |
| <input checked="" type="checkbox"/> Arco Cego | <input checked="" type="checkbox"/> Olivais Sul |
| <input checked="" type="checkbox"/> Arroios | <input checked="" type="checkbox"/> Picheleira |
| <input checked="" type="checkbox"/> Bairro Alto | <input checked="" type="checkbox"/> Rato |
| <input checked="" type="checkbox"/> Bairro Padre Cruz | <input checked="" type="checkbox"/> Ribeira e Ribeira Colecção |
| <input checked="" type="checkbox"/> Bairro São João | <input checked="" type="checkbox"/> Santa Clara |
| <input checked="" type="checkbox"/> Benfica | <input checked="" type="checkbox"/> São Bento |
| <input checked="" type="checkbox"/> Boa Hora | <input checked="" type="checkbox"/> São Domingos de Benfica |
| <input checked="" type="checkbox"/> Campo de Ourique | <input checked="" type="checkbox"/> 31 de Janeiro |
| <input checked="" type="checkbox"/> Campolide | <input checked="" type="checkbox"/> Xabregas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Encarnação Norte | <input checked="" type="checkbox"/> Zona J Chelas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Encarnação Sul | |

Em termos globais, existem 1.545 comerciantes nos mercados municipais, divididos por lojas (espaço de venda fixo e fechado), bancas (espaço de venda fixo, mas que não é completamente fechado) e mesas. Este tipo de equipamento (mesas) encontra-se apenas no mercado da Ribeira Colecções.

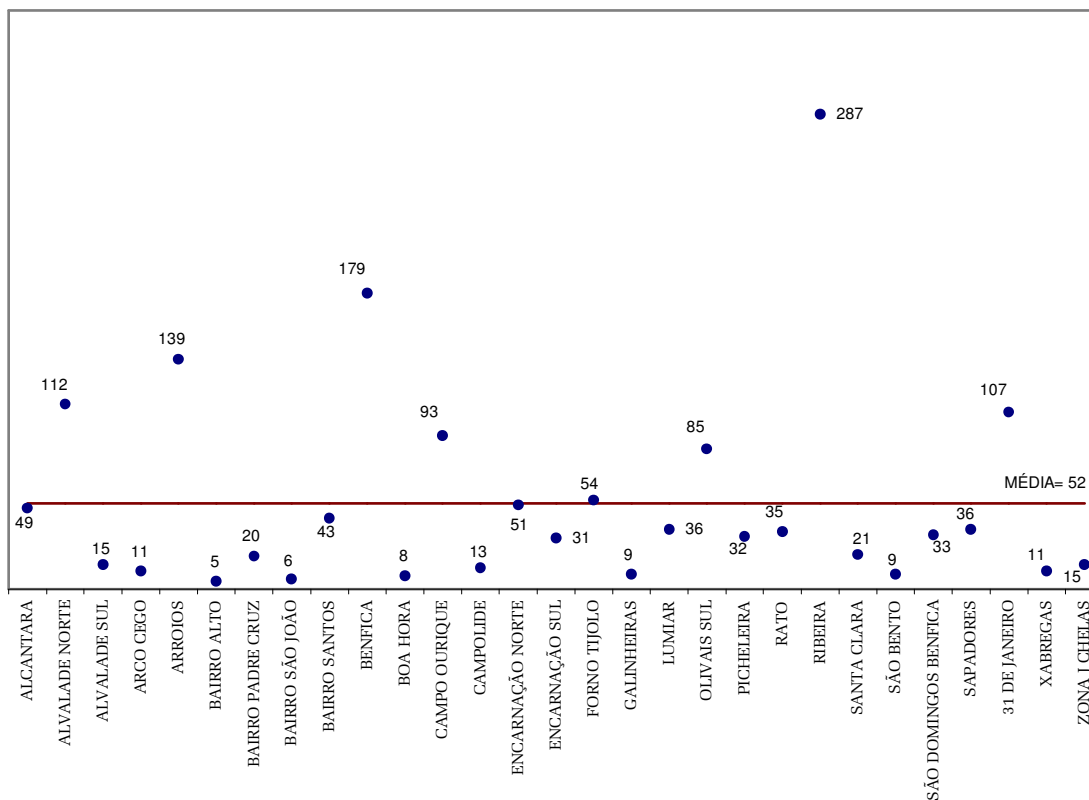
Percentualmente observamos que 36% dos comerciantes estão instalados em lojas e 57% em bancas.



Fonte: ACML e DMAC-CML

Se analisarmos a média dos empresários pelos 29 mercados, constatamos que o seu número rondará 52 empresários por mercado, no entanto, como é natural, existem mercados onde este valor é claramente ultrapassado (Alvalade Norte, Arroios, Benfica, Ribeira + Ribeira Colecção e 31 de Janeiro) e outros que ficam manifestamente aquém desse valor (Bairro Alto, Bairro S. João, Boa Hora, Galinheiras e São Bento).

Nº Comerciantes por Mercado



Fonte: ACML e DMAC-CML

Analisando a totalidade dos mercados, por áreas de actividade, verifica-se que:

14% comercializa produtos de carne

- Talhos 8%
- Criação 5%
- Outros 1%

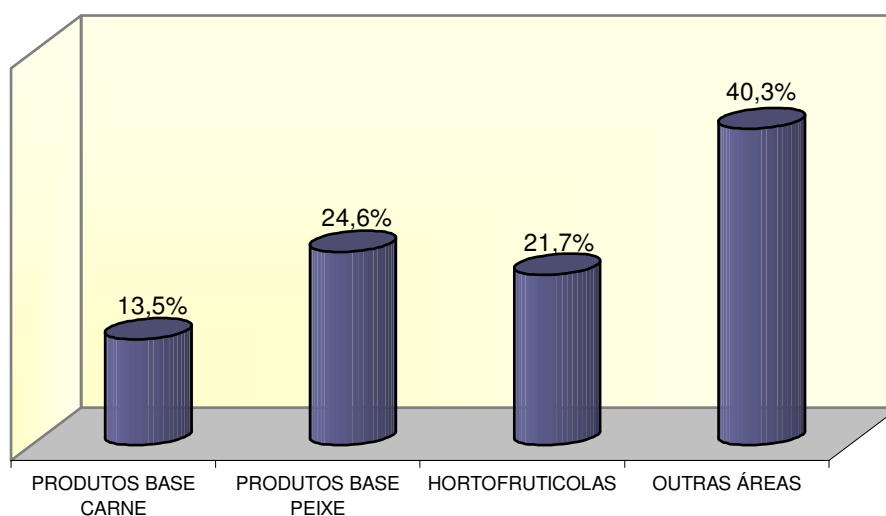
25% comercializa peixe

- Peixe fresco 17%
- Peixe congelado 3%
- Outros 5%

22% Hortofrutícolas

- 10% Roupa
- 4% Restaurantes/cafés/pastelarias

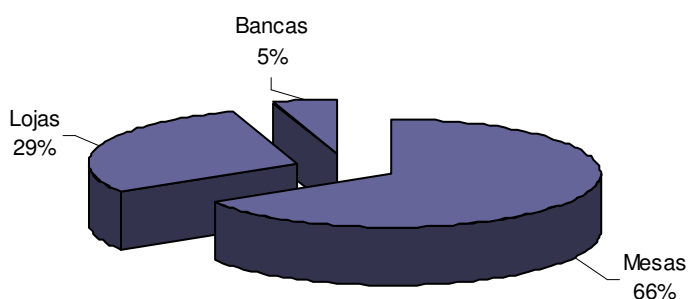
Ocupação dos Mercados por Área de Actividade



Fonte: ACML e DMAC-CML

Em relação aos espaços vagos existem ao todo 153 espaços por ocupar - 29% destinados a lojas, 66% a bancas e 5% a mesas.

Lugares Vagos



Fonte: ACML e DMAC-CML

Os mercados com mais lugares vagos são:

- Forno Tijolo – 21
- Benfica (zona exterior) – 15 (estes lugares já estão em fase de adjudicação)
- Picheleira – 14
- 31 de Janeiro – 12

4.4 – Conclusões

- As normas de higiene existentes para os mercados municipais, permitem incremento da qualidade;
- Horários demasiado limitativos e não adequados às actuais exigências dos consumidores;
- Distribuição geográfica dos mercados municipais de Lisboa permite o adequado abastecimento de todo o tipo de produtos aos consumidores das diversas áreas da cidade;
- Diversificação da actividade comercial exercida nos mercados, que se expande a outras áreas comerciais não tradicionais, como o vestuário, cabeleireiros, restaurantes, etc.

5 - Outros Relevantes

5.1 - *Outlet*

5.1.1 - Origem e Definição

Os *outlets* tiveram a sua origem nos Estados Unidos na década de 80, tendo chegado à Europa nos anos 90.

Este tipo de modelo comercial surgiu pela necessidade que os fabricantes e os retalhistas tinham em escoar os seus *stocks*, daí ter nascido este formato comercial que possibilita comercializar artigos fora de estação, das grandes marcas, com descontos que podem variar entre os 30 e os 70%.

O sucesso dos *outlet*, não se resume ao preço de comercialização dos produtos, passa também por uma gestão integrada baseada no marketing, no merchandising e no planeamento de *stocks*.

É usual que estes espaços comerciais se situem na periferia das grandes cidades, mas na Europa começa a surgir a tendência de os localizar no centro das cidades.

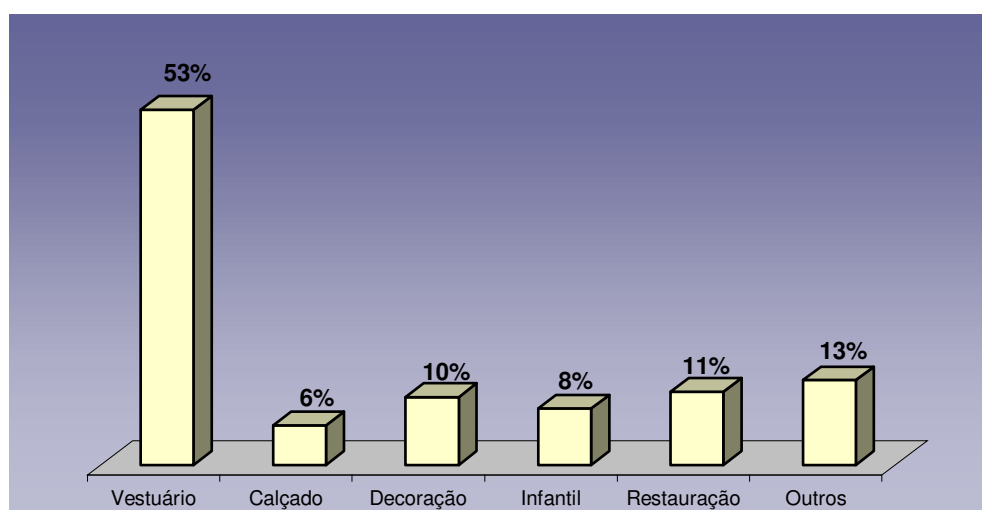
5.1.2 - Caso Português

Em Portugal, o primeiro *outlet* surgiu no ano 2000, no Carregado, junto à cidade de Lisboa.

O Campera, como é designado, é composto por um edifício de 2 pisos, e congrega 120 lojas, cujas áreas estão compreendidas entre os 13 e os 700m².

No *outlet* do carregado estão representadas marcas, que comercializam vestuário, calçado, produtos de decoração, produtos infantis, restauração entre outros.

O gráfico seguinte, mostra o peso que cada sector tem no Campera, podendo-se assim verificar que mais de metade das lojas abertas comercializam vestuário (53%) e 11% dedicam-se ao sector da restauração.



Fonte: Site Campera

Em termos de estacionamento o Campera possui um parque de estacionamento com 1.000 lugares.

5.1.3-Conclusões

- As suas características especiais, permitem o escoamento dos monos existentes nas empresas;
- Para os consumidores este espaço possibilita a compra “em saldos” durante todo o ano;
- Esta forma de comércio não prejudica a imagem das marcas, pois os artigos são vendidos num shopping e não em feiras;

- Os consumidores nacionais ainda não estão habituados a efectuar as suas compras nestes espaços;
- Inexistência de concorrência desleal, já que o espaço está fora do centro urbano e os produtos não estão disponíveis nas lojas;
- Tendência europeia para instalar estes espaços nos centros urbanos.

5.2 - Grandes Armazéns

5.2.1 - Historial

Trata-se de uma forma de comércio que se encontrava ausente do aparelho comercial da cidade de Lisboa, desde o desaparecimento do Grandella e do Chiado, após o incêndio de 1998. Após a reconstrução do Grandella o grupo francês Le Printemps tentou instalar-se em Portugal, no entanto a sua instalação não teve os melhores resultados, pelo que o grande armazém encerrou a sua actividade na capital.

Mas, este formato comercial voltou a ressurgir com a abertura do El Corte Inglés, em Novembro de 2001.

O conceito de grande armazém é tipicamente europeu e já conta mais de meio século de tradição. Estas superfícies de grande dimensão (enquadram-se na definição de Unidade de Comércio de Dimensão Relevante) comercializam uma vasta panóplia de produtos organizados por departamentos, com balcões de atendimento e caixa de pagamento autónomas.

5.2.2 - Caracterização do El Corte Inglés

O Corte Inglés, como outro qualquer grande armazém, está dividido por departamentos, concentrando cada um deles um determinado ramo comercial. A organização do Corte Inglés poderá ser melhor compreendida, mediante a visualização da tabela seguinte:

Pisos	Ramos Comerciais	
-1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bricolage ✓ Plantas ✓ Alimentação Animais ✓ Menáge de plástico cozinhas ✓ Promoções 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fotografia – laboratório fotográfico ✓ Lavandaria ✓ Chaves e calçado ✓ Automóvel ✓ Retrosaria
Sub-Cave	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supermercado ✓ Restauração 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cafés ✓ Padaria
0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Electrónica ✓ Informática ✓ Café ✓ Acessórios de moda ✓ Perfumaria ✓ Óptica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Joalharia e relojoaria ✓ Telecomunicações ✓ Fotografia ✓ Discos ✓ Filmes ✓ Livros
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moda feminina ✓ Lingerie ✓ Peles ✓ Cabeleireiro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sapataria ✓ Sala de chá ✓ Tecidos
2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moda masculina ✓ Sapataria ✓ Agência de viagens 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centro de seguros e serviços ✓ Cabeleireiro ✓ Bar
3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moda jovem ✓ Desporto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sapataria
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moda infantil ✓ Bebés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brinquedos ✓ Sapataria
5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandes electrodomésticos ✓ Móveis de cozinha e banho ✓ Mesa e presentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ménage de cozinha ✓ Pequenos electrodomésticos
6	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Têxtil lar ✓ Mobiliário 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CasActual ✓ Crear Hogar
7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restaurante ✓ Taberna 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promoções ✓ Sala de âmbito cultural

Fonte: Site El Corte Inglés

Para além destes pisos o El Corte Inglés ainda possui mais 3 pisos subterrâneos, onde se situam os parques de estacionamento, com capacidade para mais de 2.000 lugares.

A área comercial deste espaço é de 44.728m².

As acessibilidades para o El Corte Inglés são excelentes, pois tem ligação directa para o metro (estação de S. Sebastião – Linha Azul) e tem na sua proximidade 9 paragens de autocarros.

A política de horários do Corte Inglés é a seguinte: de Segunda a Quinta das 10h às 22h, Sextas e Sábados das 10h às 23.30h e encerra ao Domingo.

5.2.3 - Conclusões

- Possibilidade de encontrar uma ampla diversidade de artigos que satisfazem distintas necessidades, no mesmo espaço comercial;
- Organização espacial ao nível do *department store* facilita a acto da compra e pagamento;

V PARTE
QUE FUTUROS PARA O COMÉRCIO DE
LISBOA?

Planeamento Estratégico da Cidade

As cidades têm sido confrontadas com a necessidade de definir estratégias em domínios diversificados (qualificação dos recursos humanos, infra-estruturas, serviços), tendo em vista a obtenção:

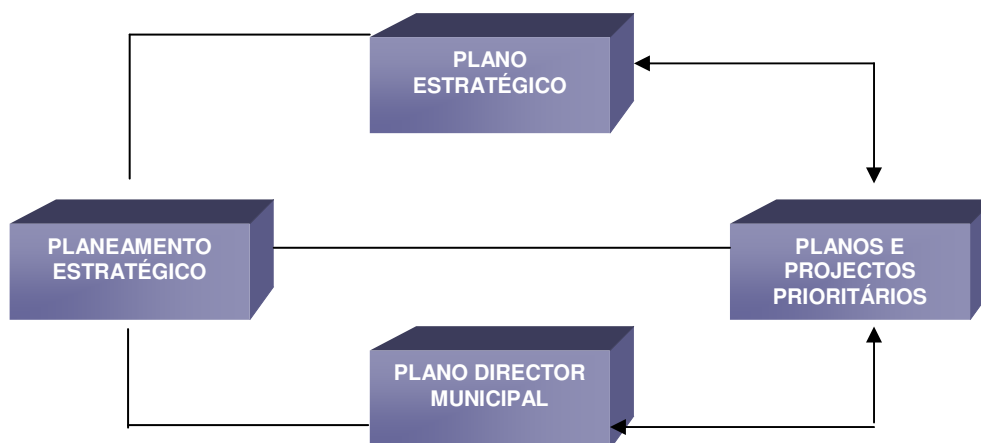
- De efeitos de singularidade e notoriedade ao nível dos diversos sub-sistemas urbanos em que se inscrevem;
- De factores de competitividade e capacidades de projecção susceptíveis de atrair novos fluxos;
- De estruturas de cooperação e áreas de compromisso entre os principais actores operando no espaço urbano.

No sentido de definir as referidas estratégias de forma articulada e sustentada através de um diagnóstico e prognóstico o mais rigorosos possível, bem como comprometer nesse processo instituições e agentes, a figura do Plano Estratégico da Cidade vem ganhando crescente importância, numa primeira fase ao nível das grandes cidades, agora também nas médias e, no futuro, seguramente em todos os aglomerados urbanos minimamente consolidados.

Paralelamente aos objectivos de alcançar a articulação entre os principais actores e de incentivar a participação dos cidadãos, o plano estratégico deverá identificar claramente uma estratégia consistente e sustentável para a cidade tendo em vista a melhoria da sua posição competitiva, objectivo este que passa pela identificação das linhas de força motoras do desenvolvimento territorial, pela definição de uma estratégia para a cidade (entre as várias possíveis), pela definição dos domínios estratégicos de intervenção e pela explicitação dos projectos chave que concretizam a estratégia adoptada.

A actividade do Planeamento desenvolvida em Portugal, quando comparada com o que se passa em muitos outros países é ainda recente, sendo inclusive, talvez por essa mesma razão, classificada por alguns como algo incipiente. No que concerne mais especificamente ao Planeamento e Ordenamento do Território a sua implantação começou a tornar-se mais efectiva na década de 80, materializando-se de forma mais vincada, na década seguinte, através da elaboração dos planos de ordenamento.

No caso de Lisboa, já remonta aos inícios da década de 90 o início do processo de reabilitação do planeamento municipal baseado nas múltiplas potencialidades e ferramentas que o planeamento estratégico disponibiliza. Concretamente o sistema de planeamento estratégico integrava então três níveis complementares e simultâneos – o Plano Estratégico de Lisboa (1990/1992), o Plano Director Municipal (1990/1994) e os chamados Planos e Projectos Prioritários, sendo que o objectivo, como pretende ilustrar o esquema apresentado, passaria por uma implementação interactiva dos mesmos.



O Plano Estratégico de Lisboa procurava lançar como objectivo central as bases para a cidade do século XXI (que em 1992 parecia ainda algo longínquo !), perseguindo-se então uma cidade “mais humana e mais moderna na viragem do século”. Há dez anos atrás tal Plano caracterizava-se pela inovação ao nível do modelo sócio-económico apresentado, mesmo quando comparado com outros planos estratégicos europeus.

Essa inovação traduziu-se num modelo urbanístico especializado e diferenciado, distinguindo-se dessa forma quatro Áreas – Área Central de Lisboa, Charneira Urbana, Coroa de Transição e Arco Ribeirinho.

Procurava-se dar resposta aos problemas diagnosticados, através da definição de metas de desenvolvimento, prioridades de actuação e respectivos programas. No fundo tratava-se de definir linhas orientadoras que enquadrassem o papel de Lisboa no contexto regional, nacional e internacional.

Nesse sentido, e a partir da análise da informação contida em sede de diagnóstico, foram estabelecidos quatro grandes objectivos (estratégicos) para o desenvolvimento da cidade, que se poderá descrever sucintamente da seguinte forma :

- A** - Fazer de Lisboa uma cidade atractiva para viver e trabalhar;
- B** - Tornar Lisboa competitiva no sistema de cidades europeias;
- C** - Reafirmar Lisboa como Capital Metrópole;
- D** - Criar uma Administração moderna, eficiente e participada.

Focando agora a problemática do Comércio, constata-se que nesses grandes grupos de objectivos, efectivamente algumas linhas de desenvolvimento e até acções preconizadas visavam contributos para um reequilíbrio sócio-urbanístico de Lisboa, podendo-se citar alguns exemplos.

A - Fazer de Lisboa uma cidade atractiva para viver e trabalhar

Linha de Desenvolvimento	1. O reequilíbrio sócio-urbanístico da cidade
Sub-objectivos e Acções	<u>Criar novas centralidades</u>
	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Desenvolver as áreas de actividades terciárias 1.1. Equipar os bairros e as Zonas Periféricas 1.1. Qualificar a Zona Oriental de Lisboa

B – Tornar Lisboa competitiva no sistema das cidades europeias

Linha de Desenvolvimento	2. Modernização da base económica
Sub-objectivos e Acções	<u>Renovação e desenvolvimento da base económica</u>
	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Criação da Agência de Desenvolvimento para a Modernização da Base Económica de Lisboa 2.2. Construção do novo Parque de Exposições de Lisboa 2.3. Revitalização da Baixa/Chiado como Centro de Comércio de elevada qualidade internacional

Do plano à acção, e por circunstâncias várias que não importará aqui abordar, há sempre um “caminho” a percorrer daí que, em termos muito concretos o que se viria a concretizar ao nível do Comércio, poder-se-á traduzir nas intervenções integradas levadas a efeito ao abrigo do Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM) – Urbanismo Comercial, designadamente na Baixa Pombalina, nos Bairros Históricos (Castelo, Alfama, Madragoa, Bairro Alto) e Benfica. Estando actualmente em curso a preparação de outras candidaturas, no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio, ao abrigo do URBCOM para outras zonas da cidade, como seja por exemplo, Campo de Ourique.

Independentemente do que já se conseguiu fazer e daquilo que se pretende num futuro mais ou menos próximo importará referir com maior detalhe algum do trabalho desenvolvido e que constitui em larga medida a base do que estará por pôr em prática, isto é passar à experimentação do que teoricamente se afigura como solução plausível, talvez ideal, para os múltiplos problemas detectados.

Nesse contexto a Autarquia desenvolveu um Modelo Global de Organização Comercial para a cidade, com o intuito de o mesmo poder vir a constituir um quadro de referência que possa servir para de certa forma “balizar” a actuação da Administração Local no que se refere a matérias relacionadas com o Comércio, ou fazendo uso da expressão então adoptada e que acabou por se generalizar – o Urbanismo Comercial.

Estão subjacentes a esse Modelo vários objectivos, que traduzem na sua globalidade as grandes linhas de preocupação que afectam o Comércio de Lisboa, sendo aceitável que as mesmas são extensíveis à generalidade das restantes cidades do nosso País. Assim sendo, os objectivos principais do Modelo são:

- Uma distribuição equilibrada de estabelecimentos comerciais, de forma a que se possa assegurar o abastecimento considerado básico das populações;
- A gestão do fenómeno concorrencial, privilegiando na medida do possível a expansão e a modernização do aparelho comercial, tendo presente não só a desejável coexistência e complementaridade entre diferentes tipologias comerciais, como também entre o comércio de localização mais central (dos vários níveis hierárquicos) e o comércio de localização mais periférica, isto de acordo com os interesses e preferências da procura;
- A utilização da função comercial, aliada a outras funções urbanas, na criação de novas centralidades, revitalização dos bairros históricos e requalificação de zonas periféricas e mais degradadas.

Paralelamente a esta definição de objectivos, a sua prossecução não será exequível caso não se verifiquem actuações em outros domínios cujas repercussões na actividade do comércio são evidentes, pelo que é de toda a importância resolver problemas de acessibilidades e estacionamento, manter a qualidade dos espaços públicos, assegurar a animação dos espaços públicos de maior vocação comercial, privilegiar a existência de espaços/ruas pedonais em locais estratégicos, entre outras acções.

Neste sentido é igualmente importante e decisivo não só promover a realização dos estudos necessários à definição de políticas, bem como estimular e coordenando o diálogo entre os diferentes agentes envolvidos (e a envolver) nestes processos.

Em termos mais concretos, e no sentido de consubstanciar os objectivos de teor mais genérico, anteriormente apontados, em matéria de urbanismo comercial, o modelo visa especificamente, entre outros propósitos, reposicionar a Baixa como um centro de comércio de nível metropolitano; estimular o desenvolvimento de novas polaridades comerciais; dar orientações no que se refere a novos espaços comerciais, de iniciativa pública e/ou privada, de modo a controlar a implantação de grandes superfícies e a corrigir e/ou prevenir deficiências e desequilíbrios na estrutura espacial do comércio da cidade; proceder à cobertura generalizada das zonas residenciais por “apoios locais” (abastecimento e serviços básicos); potenciar a função comercial enquanto componente estratégica na reabilitação dos bairros históricos e na requalificação de zonas periféricas mais degradadas; valorizar os Mercados Municipais como catalisadores de dinâmicas comerciais de bairro e integrar as feiras e a venda ambulante organizada na rede comercial da cidade.

De acordo com o já referido, o Modelo assenta em três componentes essenciais, a saber, as “Polaridades”, os “Apoios Locais” e as “Áreas Especiais”.

No que diz respeito à primeira componente, a rede de polaridades comerciais pretende estruturar territorialmente o comércio em concentrações consistentes, capazes de servir uma determinada área envolvente. Como principal critério de planeamento privilegia-se um comércio concentrado capaz de gerar atractividade a várias escalas - cidade, níveis intermédios e à escala local.

As polaridades propostas, revelam assim uma organização segundo três níveis hierárquicos :

Nível	Propostas	Principais Centros
1	Reafirmação do principal centro de comércio da cidade	Baixa/Chiado/Av.Liberdade
2	Consolidação/estabilização dos centros existentes Criação de novos centros Ascensão hierárquica de	Amoreiras, Av. Roma, Guerra Junqueiro Parque das Nações, Alto do Lumiar Entrecampos/Campo Pequeno, Benfica
3	Consolidação dos centros de bairro Afirmação de novos centros de bairro	Campo de Ourique, Alvalade, Arroios, Lumiar, Telheiras, Alcântara, Chelas, Olivais, Alto do Restelo

Em relação à componente “Apoios Locais”, esta assume particular relevância no contexto do Modelo, dado existirem na cidade alguns vazios comerciais a colmatar, sendo o mais evidente o problema com situações que se prendem com o equipamento alimentar, principalmente nos bairros (históricos e sociais) em que prevalece uma população de fracos recursos, geralmente envelhecida e de escassa mobilidade. O objectivo consistirá assim em assegurar a oferta de bens/serviços de uso quotidiano nessas áreas residenciais, podendo numa óptica de organização espacial assumir duas modalidades – as nucleações comerciais (tendo como pólos os mercados municipais, através da consolidação/reforço/criação de pequenas concentrações de comércio, integrando unidades alimentares tradicionais ou de média dimensão, etc...) e o comércio disperso.

Por último, as “Áreas Especiais”, que, pelas suas características específicas, ocupam um lugar diferenciado neste âmbito, integrando-se nesta categoria os núcleos históricos, a zona monumental de Belém e respectiva envolvente, as interfaces de transporte e a zona ribeirinha.

Em termos de operacionalização do Modelo, este tem constituído o referencial para várias intervenções – designadamente a programação comercial para zonas objecto de planos de urbanização e de pormenor e pareceres relativos à actividade comercial no âmbito dos planos de pormenor de reabilitação dos bairros históricos.

Ainda assim, essa aplicação do Modelo vê-se confrontada com grandes e médios projectos comerciais, aprovados no quadro de decisões pontuais que acabam por extravasar a abrangência e o alcance do mesmo, já que alguns desses projectos, pela localização, dimensão ou filosofia, não se integram no Modelo e comprometem mesmo alguns dos princípios que lhe estão subjacentes. Atente-se no pretendido equilíbrio da oferta comercial na cidade e o reposicionamento da Baixa como o principal centro de comércio, sendo objectivos perseguidos pelo Modelo, poderão ser afectados com o sobredimensionamento de alguns centros secundários e de bairro ou com a instalação de infra-estruturas em localizações pouco adequadas numa perspectiva de organização da cidade.

Apesar disso, idealmente o Modelo contempla a apresentação de propostas envolvendo a identificação de áreas urbanístico-comerciais, o dimensionamento do espaço comercial e, em certas situações, a definição das tipologias comerciais admitidas e indicações relativas ao mix comercial.

Neste aspecto, privilegiam-se indicação de âncoras capazes de marcar a identidade de um determinado espaço comercial no contexto em que se insere e nas situações em que se pretenda alcançar objectivos considerados essenciais para a qualificação de zonas específicas da cidade.

No caso das urbanizações de intervenção directa, por parte das Autarquia, onde os espaços destinados a comércio pertencem ao Município, é sempre proposto um mix de base, de modo a assegurar a cobertura das funções essenciais às populações locais.

Importará referir que o dimensionamento comercial implica a definição prévia da categoria e do nível funcional da área em questão, dentro do quadro definido pelo Modelo, tendo ainda, como suporte, a população existente e prevista no horizonte do Plano Director Municipal, a área total de venda já existente por grandes grupos funcionais e os índices a utilizar expressos em m^2 /habitante. Obviamente que a operacionalização do Modelo, contemplando entre outros domínios, a criação de novas polaridades ou o reforço das existentes, bem como a sua localização e formas preferenciais de organização espacial, terá de passar forçosamente pela sua integração nos regulamentos dos planos, daí que implique a vontade política de assumir os pressupostos inerentes à concretização do Modelo.

Para além disso, o acompanhamento e gestão do Modelo, deve caber a uma estrutura criada para o efeito, sendo que a sua composição e modo de funcionamento deve salvaguardar aspectos como a flexibilidade, simplificação e racionalização dos processos administrativos envolvidos, devendo integrar as entidades públicas e privadas com intervenção e competências nesta matéria.

Factores Determinantes e Cenários Evolutivos

1 - Factores Determinantes

As tendências emergentes no que se refere à própria evolução das sociedades surgem necessariamente marcadas de modo muito vincado pelas alterações dos referenciais humanos ao nível do território, da dimensão sócio-económica e da dimensão política. Nessa base, e apesar de por vezes surgir como uma tarefa menos fácil, os factores mais importantes e que se perfilam como determinantes do futuro do sector do Comércio, daí a necessária alusão em termos de cenários evolutivos, poder-se-á avançar com a seguinte enumeração e classificação – alterações sociais, alterações espaciais e alterações económicas.

Podendo parecer um lugar-comum, o que é facto é que são estes os tipos de mudanças que se afiguram como sendo as que mais poderão influenciar os cenários evolutivos do sector.

Em termos sociais, podem-se enumerar as tendências demográficas, que na maioria dos países europeus apontam para um crescimento do peso relativo da população com mais de 65 ou mais anos, em resultado da conjugação do aumento da longevidade e da baixa natalidade; a forte probabilidade de grandes migrações populacionais com destino aos países mais industrializados e outros fenómenos relacionados com os fluxos populacionais oriundos dos países do Leste Europeu; modificação significativa da unidade-família em relação à forma como a mesma era tradicional e usualmente encarada, devido a processos de segmentação de culturas, hábitos e comportamentos, bem como da diversificação dos estilos de vida adoptados; coexistência de fenómenos de massificação e diferenciação do consumo.

Em termos territoriais, há uma tendência clara para uma crescente polarização do espaço em redor das grandes áreas metropolitanas, em resultado, entre outras razões, dos movimentos imigratórios e da expansão da urbanização.

Em termos económicos, e pela relação mais directa com a problemática em estudo, podem-se referir, e aprofundar um pouco mais, alguns dos factores determinantes, como seja, o acréscimo da mobilidade de bens/ capitais e o conseqüente crescimento do investimento directo internacional e o incremento de alianças estratégicas entre empresas de distintos países com a criação de redes de subcontratantes e fornecedores fortemente inseridos nas cadeias de inovação à escala mundial. desenvolvimento.

Um outro factor relaciona-se com o aumento da protagonismo do imaterial e dos serviços, da inovação tecnológica e organizacional e da flexibilidade no funcionamento das economias terciarizadas que contribuindo para uma alteração substancial nos sectores dos transportes e da distribuição, facilitam a articulação, em tempo real, entre os pontos de venda e a restante cadeia de produção e distribuição, que se traduz num maior valor acrescentado a jusante.

2 - Cenários Evolutivos

Toda a análise já esboçada, tentando focar de certo modo as realidades comerciais da cidade de Lisboa, que apesar de tudo, vêm indiciando, maior ou menor dinâmica, maior ou menor capacidade de evolução e adaptação aos novos sinais do consumo, permite de certa forma perspectivar alguns cenários prováveis, tendo em atenção o previsível impacto dos factores determinantes enumerados no ponto anterior.

Evidentemente que, nessa óptica, as tendências, aliás já identificadas com o Livro Branco sobre o Comércio, apontam, naquilo a que se poderá classificar como uma primeira grande dimensão, para mudanças estruturais de bastante significado e impactos diversos:

- Acréscimo generalizado da concorrência e da concentração (principalmente ao nível do retalho alimentar, o que faz emergir a chamada grande distribuição em detrimento progressivo de um comércio independente com evidentes perdas de mercado e de capacidades);

- ☑ Protagonismo crescente e expansão de novas tecnologias (maiores índices de eficiência/eficácia em áreas tão cruciais para o sector, como sejam as de teor logístico e de abastecimento) com efeitos ao nível da gestão de *stocks*/encomendas e com implicações importantes também em termos do emprego no sector (surgimento de funções/tarefas mais especializadas com outro tipo de exigências). Neste ponto das novas tecnologias não poderá ser escamoteado de forma alguma a importância crescente de novas formas de venda, como seja, por exemplo, o caso da venda à distância e/ou das compras electrónicas, tendência esta que deverá induzir o investimento por parte das unidades comerciais de menor dimensão para tipologias mais direccionadas para os equipamentos e para a formação, pois serão factores fundamentais para conseguir fazer face às oportunidades de mercado criadas por esse comércio electrónico;

- ☑ Desenvolvimento de novos padrões de consumo e alterações ao nível dos hábitos de compra, decorrentes precisamente do aparecimento e da rápida evolução entretanto verificada das novas formas de venda, o que necessariamente tem reflexos em termos do surgimento de novas atitudes perante o consumo que passam a valorizar uma integração crescente do binómio consumo/lazer (com implicações direccionadas para várias vertentes – turística, cultural, tecnológica (ao nível da informação, basicamente), segurança, transporte, estacionamento, entre outras).

Esta última tendência revela-nos uma necessidade emergente, que aliás é coincidente com um dos fundamentos principais do presente trabalho e que certamente é extensível a muitos outros centros urbanos que não só a cidade de Lisboa, que surge relacionada com a importância estratégica de ser criada uma envolvente favorável à implementação, desenvolvimento e consolidação da actividade comercial no seu todo, o que poderá ser conseguido através de uma intervenção de carácter político-urbana, concertando as intervenções urbanas tendo em atenção a importância e o contributo das actividades comerciais e as várias relações e reciprocidades estabelecidas entre o espaço urbano e o comércio, caminhando-se para políticas cada vez mais integradas.

No que diz respeito ao planeamento urbano trata-se de uma área em relação à qual a legislação (vigente e/ou a publicar) tem um papel determinante, pois por si só pode exercer uma forte influência, apoiando ou obstruindo, sobre as próprias iniciativas dos agentes do comércio, seja antes ou depois de as mesmas terem sido postas em prática. Situações como um licenciamento de um complexo comercial numa determinada zona urbana ou a construção de um parque de estacionamento que sirva uma zona comercial, são exemplos de decisões que afectam sobremaneira o comércio instalado.

Cartas de Ordenamento das Actividades Comerciais – Um Instrumento de Actuação Possível

Pelo já exposto, sobressaem dois pontos fulcrais, a dois níveis distintos, no que concerne à imprescindível abordagem estratégica da organização das actividades comerciais no seu conjunto.

Em primeiro lugar, no sentido de melhor conhecer o presente para poder preparar o futuro, e numa relação muito directa com a questão do ordenamento comercial, surge a elaboração de documentos (de índole local) que tenham como principal objectivo, e assumindo carácter indicativo, definir a organização comercial de uma determinada unidade territorial, traçando caminhos mediante a apresentação de propostas, que segundo uma óptica integrada e prospectiva, compatibilizem os espaços e os conceitos comerciais, tendo sempre como pano de fundo aquilo que caracteriza e define uns e outros.

Em segundo lugar, no sentido de assegurar o futuro, gerindo o presente, surge a já abordada constituição/implementação de uma estrutura de gestão para os centros urbanos de vocação marcadamente comercial (a necessária continuidade dos Projectos de Urbanismo Comercial), baseada em parcerias de carácter local e funcionando como instrumento de operacionalização das medidas de revitalização empreendidas ou a empreender, sejam elas de carácter funcional, urbanístico ou de dinamização/animação comercial.

Tratando-se de dois instrumentos de actuação distintos, seja no seu enfoque, nos seus propósitos ou nos efeitos esperados, afigura tratar-se de dois instrumentos de interesse estratégico para o futuro do sector do comércio em contexto urbano, face à potencial abrangência de cada um deles e da complementaridade que podem vir a revelar. Naturalmente, carecerão a nível nacional de aprofundamento técnico ao nível de estudo e respectiva experimentação, pois à excepção de Lisboa pouco ou nada se terá feito, sendo fundamental reconhecer a sua importância e potencial contributo no que se refere à questão global do ordenamento territorial da actividade comercial.

Tanto num caso como noutro, já existem experiências de adopção e implementação em vários países que demonstram os efeitos benéficos possíveis de extrair, daí que seja uma questão a ponderar de forma muito séria por parte de todo aqueles, que de um modo ou de outro têm responsabilidades e interesse por esta temática.

No que se refere mais especificamente ao instrumento - Carta de Ordenamento da Actividade Comercial, e por constituir uma inovação, no que respeita à desejada política de ordenamento do comércio, é de salientar que não poderá ser encarado como um meio isolado mas sim como parte integrante de uma política sectorial mais vasta.

Devendo perspectivar os diversos núcleos de comércio e os formatos comerciais, de uma forma integrada e estreita articulação com duas dimensões fundamentais – o respectivo espaço urbano (área objecto) e a procura (actual e potencial) a satisfazer.

Trata-se pois de um conceito de ordenamento específico e que denota duas vertentes de preocupações, ou seja, há que assegurar a complementaridade e o equilíbrio entre as várias formas e espaços de comércio numa dada área objecto (unidade territorial que poderá assumir diversas dimensões, como se verá).

Por conseguinte os objectivos subjacentes são os seguintes :

- Estruturar a actividade comercial, articulando as diferentes aglomerações de comércio com os restantes usos urbanos, a distribuição da população e as condições de acessibilidade, visando assegurar a representatividade das diferentes formas de comércio, bom funcionamento do espaço urbano e condições de abastecimento adequadas para as populações;
- Estipular linhas de orientação com opções de intervenção a curto/médio prazo, por forma a colmatar falhas, introduzir melhorias no abastecimento ou qualificar uma dada polaridade comercial (ou, até mesmo, criar novas);
- Construir um documento prospectivo que contenha as “balizas” para uma reflexão permanente sobre as mudanças que se vão operando no sector e no espaço urbano de referência e a melhor forma de garantir a sua articulação;
- Encontrar condições de equilíbrio entre as diferentes formas de comércio e os vários espaços comerciais, contribuindo para ordenar/orientar o investimento privado (numa óptica de serviço público);

Face ao conteúdo desses objectivos, coloca-se a questão referida anteriormente – a área objecto, sendo perfeitamente admissível considerar diversos âmbitos espaciais, consoante as especificidades de cada unidade territorial. Afigura-se consensual, considerar a elaboração de um documento relativo a um núcleo urbano de uma cidade de média dimensão como também a um território que seja limitado pela competência administrativa de um determinado município, podendo ir, inclusive, até ao limite de uma dada região que funcione como um todo para determinados fins, como são os casos das áreas metropolitanas, por exemplo.

Quer-se com isto dizer que o âmbito espacial para elaboração de um tal documento está mais dependente de uma vontade (política e técnica) de pensar o Comércio numa determinada unidade territorial, do que propriamente estar à partida a estipular “condições prévias” impondo restrições e obstáculos vários, a quem efectivamente tenha esses intentos e essa capacidade.

Naturalmente que não se pretende que tal documento se traduza num “estudo estanque”, mas sim numa peça que apesar do seu carácter indicativo, deverá ser revista com regularidade de forma a que se mantenha actual, e acima de tudo, útil, face ao dinamismo que as actividades comerciais revelem, como aliás a própria natureza do seu conteúdo (e os pontos a contemplar) impõem.

Carta de Ordenamento Comercial

Identificação dos espaços comerciais por tipologia e do correspondente grau de equipamento em dimensão, diversidade, especialidade e qualidade

Identificação das áreas onde a actividade comercial deve ser incentivada, condicionada e/ou interdita

Definição de índices comerciais, ramos e formatos a privilegiar nos espaços urbanos/comerciais

Avaliação da área comercial instalada face à população a servir no momento presente/procura actual

Acréscimo previsível do espaço comercial (para acompanhar o desenvolvimento da procura potencial e/ou reforçar a vocação de um espaço)

Identificação das áreas de intervenção prioritária e/ou mais detalhada

Explicitação dos critérios de apreciação de empreendimentos comerciais acima de uma dada área de construção

Fonte: Novas Dinâmicas de Organização Comercial – Reflexões para uma Estratégia de Actuação Integrada

Linhas Gerais de Orientação e Propostas de Intervenção

1 - Linhas Gerais de Orientação

A Cidade e o Comércio já não podem ser encarados e trabalhados de forma isolada, verdade esta que parece ter ficado bem evidenciada ao longo de todo o trabalho, e que aliás já de há algum tempo é aceite como tal, um pouco por toda a Europa. Trata-se de um tema amplamente discutido e objecto de diversas iniciativas, das quais se realça a realização de um Congresso Europeu, cujo principal propósito tem sido, basicamente, a apresentação, discussão e sistematização das múltiplas questões emanadas da relação entre o Comércio e a Cidade, abordando casos específicos e experiência resultantes de práticas cujo objectivo terá sido responder aos anseios de quem trabalha em áreas do conhecimento que, de uma forma ou de outra, se vêem implicadas nesta problemática.

Prova de tal interesse, será a mobilização conseguida, de cerca de um milhar de participantes oriundos de mais de 22 países para o I Congresso Europeu de Comércio e Cidade, subordinado ao tema “Comprar e Viver no Século XXI”, promovido, em Torremolinos / Málaga, em Fevereiro de 1999, pela DG XXIII da Comissão Europeia, Comité das Regiões e, obviamente, pela Dirección General de Comercio Interior del Ministerio de Economía y Hacienda de Espanha. As conclusões dele emanadas, que viriam aliás a receber a denominação de “*Declaração de Málaga*” apontavam já pistas muito concretas com vista a tentar solucionar problemas que caracterizam os centros urbanos de muitas das cidades europeias.

Assim sendo, não só pelo interesse e pelo teor dos pontos contemplados face à evidente relação e similitude com as conclusões do presente trabalho, referem-se de seguida os principais tópicos da citada Declaração, aferindo-se assim da extraordinária importância que assume a vertente comercial no contexto urbano e, principalmente o que pode e deve ser feito, em termos muito concretos, visando a optimização do binómio Comércio-Cidade.

Desta forma, e face ao diagnóstico da situação, pode-se apontar um conjunto de conclusões e propostas de acção que delas emanam, como:

- Articular formas e mecanismos de conciliação entre o planeamento urbano e a actividade comercial, de modo a que se caminhe para a sua integração, construindo-se instrumentos globais e de carácter operacional, tendo por base, necessariamente, visões integradas do problema;
- Assumir no que concerne à concepção das estratégias urbanas (urbanísticas) a importância de se contemplar e ter sempre em consideração a actividade do Comércio, segundo três ordens de razão: constitui um motor económico fundamental, merece a abordagem política e técnica inerente a equipamento comunitário crucial do meio em que se insere e requer estudo e trabalho adequados dado o seu protagonismo como elemento estruturante do centro urbano;
- Respeitar a premissa do marketing (e da actividade comercial) de que a fasquia da prioridade deve ser colocada ao nível da satisfação plena das necessidades da população residente (do cliente alvo), pelo que há que estabelecer uma hierarquia de centros que assente e valorize o comércio como equipamento comunitário;
- Privilegiar a integração entre os desenvolvimentos comerciais e o tecido residencial, favorecendo dessa forma o desenvolvimento de usos mistos;
- Estabelecer políticas integradas de melhoria ambiental, criando focos de centralidade e redesenhando o espaço público, tornando-o mais funcional e atractivo;

- ☑ Conseguir um ponto de concertação entre os actores públicos e os seus diversos poderes e os actores privados para promover a requalificação e revitalização dos centros históricos, de modo a que tal processo possa gerar efeitos ao nível da própria projecção/promoção de toda a cidade, sensibilizando para uma ampla e imprescindível participação de todos os operadores, com especial ênfase para o sector comercial;
- ☑ Promover e divulgar junto das diversas entidades, sejam elas públicas ou privadas, a diversidade de usos no centro urbano, para que também por essa via se possa conseguir reter o maior número de população residente de diversas idades, atraindo se possível outras camadas da população;
- ☑ Melhorar a acessibilidade pedonal dos centros urbanos, promover e facilitar o uso do transporte colectivo e dotar esses núcleos de estacionamento/parqueamento de utilização mista – residentes, lojistas e clientes/consumidores, inovando necessariamente ao nível da própria exploração de tais infra-estruturas;
- ☑ Sensibilizar e incentivar processos de reconversão das áreas comerciais, com maior peso em termos de tradição, em centros comerciais a céu aberto, mediante a disponibilização de apoios/incentivos a movimentos de índole associativa que se revelem imprescindíveis para levar a cabo a concretização de projectos integrados que visem tais intentos;

- Incentivar formas de gestão integrada do centro urbano através da criação e implementação da figura do gestor/unidade de gestão de centro de cidade, cujas funções passem fundamentalmente pela aplicação das diversas técnicas/ferramentas utilizadas na gestão dos centros comerciais, de forma que o enfoque a ser dado incida especialmente na promoção e marketing do centro urbano. Tal poderá traduzir-se na manutenção das condições de segurança, na limpeza e higiene, na manutenção das áreas pedonais e estacionamento, na organização de actos/eventos públicos, celebrações, campanhas publicitárias e na actuação em termos de definição e recomendação dos usos com vista a favorecer a sua renovação;
- Trabalhar de forma coordenada, articulando as políticas/medidas/acções de diferentes níveis e órgãos da Administração, no sentido de racionalizar e simplificar processos e procedimentos inerentes à abertura, reconversão ou simples remodelação de espaços comerciais em contexto urbano, em especial dos centros históricos;
- Programar e definir atempadamente as possibilidades em termos de linhas de financiamento (de médio e longo prazo) para os diferentes níveis e órgãos da Administração envolvidos, de modo a que as mesmas possam ser divulgadas e disponibilizadas ao sector do Comércio;
- Estabelecer medidas concretas e inovadoras que fomentem e incentivem o empresário/comerciante para a melhoria contínua da qualidade e da prestação do serviço, tendo sempre o cliente/consumidor como a primeira das suas prioridades;
- Promover uma participação mais intensa e um maior envolvimento por parte das Estruturas Associativas ligadas ao sector, nos fenómenos de renovação urbana, liderando-os mesmo, quando e sempre que a natureza dos problemas inerentes assim o exijam;

- ☑ Estimular o debate entre as diversas entidades e actores envolvidos, directa ou indirectamente, nas problemáticas suscitadas na relação Comércio/Centro de Cidade, sensibilizando, ouvindo, envolvendo e responsabilizando as partes nas estratégias activas possíveis de adoptar;
- ☑ Melhorar o poder de atractividade do espaço físico das aglomerações comerciais, fazendo uso também de técnicas de marketing de forma a que se introduzam factores de atractividade adicional para o cliente/consumidor;
- ☑ Construir, em coordenação com a Administração Local, formas de incentivo à promoção comercial de áreas urbanas específicas, mediante a criação de imagem corporativa, logotipos, etc...;
- ☑ Potenciar acções de promoção turística dos centros de cidade e dos centros históricos, por via da dinamização do tecido comercial, coordenando as acções de promoção/divulgação, adequação de horários, etc...;
- ☑ Assegurar a criação de grupos locais de trabalho permanente, de forma a aquilatar dos desenvolvimentos verificados, bem como divulgar e promover as necessárias investigações e estudos num plano mais teórico, como também fomentar e apoiar aplicações de teor mais prático.

2 - Propostas de Intervenção

De acordo não só com o diagnóstico sectorial apresentado e caracterização detalhada das tipologias dominantes do Comércio de Lisboa, mas também das tendências evolutivas e respectivas práticas em curso (ou susceptíveis de o poder vir a ser) em outros países, visando acima de tudo fazer face ao panorama evidenciado na relação entre a Cidade e o Comércio, poderá revelar-se útil sistematizar um conjunto de linhas de orientação para a acção.

Pela sua complexidade e pelas próprias especificidades que caracterizam essa mesma relação, são várias as vertentes envolvidas (e a envolver) e as interdependências patenteadas, o que faz com que todas elas devam ser contempladas no que respeita, à decisão política, à elaboração de estudos, à concepção de planos, à definição de objectivos, à adopção de medidas, etc..., culminando na necessária acção.

De tudo aquilo que foi exposto ao longo deste documento, ressalta de imediato a existência e a importância de quatro vertentes principais - a vertente territorial, a vertente sectorial, a vertente empresarial e a vertente político-legal, sendo que em cada uma delas haverá trabalho específico a desenvolver, tendo presente a relação estreita e as implicações que daí advirão para o sector do Comércio. Senão vejamos:

No que diz respeito à vertente territorial, sobressaem propostas de acção como a necessidade de definir bases programáticas que sustentem intervenções de índole estratégica geradoras do consenso dos diferentes actores envolvidos; construir mecanismos de apoio e incentivo à adopção e desenvolvimento de dinâmicas de rede consubstanciando-se por exemplo no fomento de parcerias; estudar e definir formas de estruturação de modelos organizacionais que possibilitem não só o acompanhamento, como a própria viabilidade, das imprescindíveis estratégias de integração e articulação de base territorial a adoptar.

Concretamente, e em termos mais operativos, pode-se apontar para medidas como a divulgação mais ampla da elaboração de cartas de desenvolvimento comercial, na linha daquilo que a Câmara Municipal de Lisboa já vem projectando e trabalhando para zonas específicas e de vocação marcadamente comercial da cidade, promover e incentivar a criação de estruturas que envolvam todos os intervenientes (actuais e potenciais) assentando a sua organização em níveis distintos e complementares – consultivo (Observatórios Locais, por exemplo), gestão (unidade de gestão/gestor de centro urbano, por exemplo) e vinculativo (representação institucional face aos parceiros e entidades várias da Administração Central e Local, Estruturas Associativas, por exemplo).

No que se refere à vertente sectorial, e entre outras possíveis de enumerar, as orientações e propostas mais evidentes passarão pela necessidade de se estudar e pôr em prática “mecanismos” vocacionados para assegurar um maior equilíbrio do aparelho comercial; discriminar positivamente projectos de carácter mais inovador e que fomentem o própria adopção e o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas ao sector; apostar forte no investimento direccionado para a qualificação do sector – ao nível das empresas, dos empresários e restantes profissionais do Comércio; sistematizar a organização de informação considerada estratégica no sentido de poder sustentar a definição de políticas sectoriais.

Em termos mais operativos, e na medida em que uma das grandes lacunas que de há muito vem sendo apontada, reside na escassez e na qualidade da informação disponível para fundamentar a adopção de políticas e sustentar decisões, é crucial que a informação sobre o sector do Comércio tenha por base um sistema que assente em vários pilares, de forma a que se possa contornar as deficiências a esse nível.

Pode assim basear-se numa recolha de informação por parte dos organismos da Administração Central/Local para efeitos de regulação do sector, promoção e incentivo de estruturas descentralizadas que flexibilizem e articulem a recolha de informação (observatórios regionais/locais, estruturas associativas, estudos e trabalhos técnicos, bases de dados, etc...), constituição de uma estrutura representativa de todo o sector empresarial, independente e dotada de autoridade formal para sistematizar e validar a informação à qual o acesso estivesse facilitado a todos aqueles que dela necessitam para os mais diversos fins.

Em relação à vertente empresarial, as orientações apontam no sentido de se favorecer acções direccionadas para a cooperação inter-empresas, apostando nos efeitos de potenciais economias de escala e de prováveis sinergias; incentivar a dinamização da formação ao nível do tecido empresarial; apostar na requalificação física e reestruturação funcional dos estabelecimentos que evidenciam tais carências de modo a que se consiga obter uma imagem de conjunto das aglomerações/núcleos comerciais muito mais atractiva; definir e/ou adaptar as estratégias e as políticas comerciais às especificidades da realidade regional/local, tendo no entanto presente as exigências de características mais globais; fomentar e apoiar o empreendedorismo no sector de forma a tornar viável a divulgação e promoção do mesmo no Comércio.

Em termos mais operativos, no que concerne à necessária dinamização do tecido empresarial, aponta-se para a criação de um Fundo Regional de Apoio ao Desenvolvimento das Actividades Comerciais, que se poderá traduzir na implementação de medidas de apoio ao comércio, incentivos a iniciativas de índole comercial relacionadas com produtos típicos e de cariz regional, apoios direccionados para a instalação de jovens empresários no sector, o estudo de formas de apoio ao *franchising* de actividades locais, a constituição de um “pacote de incentivos” de tal forma abrangente que permita a escolha das medidas mais adequadas consoante as especificidades locais (qualificação do tecido empresarial, apoio a pequenas e médias empresas, valorização do empreendedorismo, da inovação e da cooperação empresarial, construção de parcerias que possam partilhar responsabilidades e a articulação entre políticas urbanas e sectoriais e a qualificação dos recursos humanos através de acções de índole estrutural a nível das escolas de comércio e dos centros de formação, com promoção e organização das condições para uma efectiva formação ao longo da vida.

Por último, e relativamente à vertente político-legal importa estudar, definir e promover programas-piloto de carácter integrado, no sentido de se conseguir mais-valias a vários níveis da possibilidade de contemplar vários domínios que evidenciam relações que se podem revelar proveitosas para todas as partes. Programas territoriais que prevejam e possam englobar a unidade subregião e a unidade intermunicípio, por exemplo, programas sectoriais que prevejam e possam englobar o Comércio e o Turismo, por exemplo e programas empresariais que prevejam e englobem a cooperação empresarial.

Considerações finais

Tendo em conta o exposto ao longo de todo o documento, afigura-se útil, em linhas gerais, tecer algumas considerações finais.

Como foi referido, inicialmente, aquilo que se pretende é que o mesmo assuma a forma de documento de trabalho, e como tal susceptível de reflexão e discussão, podendo com toda a certeza ser melhorado com os contributos que necessariamente surgirão por parte das diversas entidades com responsabilidades nestas matérias.

Se vier a revelar-se como um meio de sustentar eventuais decisões de carácter político, que se venham a traduzir em medidas e acções concretas em prol do sector do Comércio num contexto mais vasto, e de especificidades várias, em que este opera, então os objectivos serão plenamente conseguidos.

Um dos pontos a ressaltar relaciona-se com o peso que o sector detém em termos globais da economia (seja local, regional ou nacional) e a não tradução dessa importância ao nível das políticas e medidas efectivamente adoptadas.

Realce-se por exemplo, o facto de o Programa para a Produtividade e Crescimento Económico evidenciar uma clara vocação macroeconómica, quando a base real do sector (predomínio das microempresas) exigiria uma perspectiva mais equilibrada.

É este evidente desajustamento, que importa refrear, mediante uma discriminação positiva do pequeno comércio que poderá ser posta em prática a vários níveis (políticas específicas para o sector ao nível de incentivos, acesso facilitado a linhas de crédito específicas, incentivo aos jovens empresários, facilidades administrativas no que se refere aos processos inerentes à actividade, planos de poupança especiais para Comerciantes, apoios à passagem/transmissão de espaços comerciais para descendentes directos que queiram seguir o negócio, redução da carga fiscal, entre outras), promovendo uma concorrência mais salutar e, especialmente, com argumentos não tão desiguais.

Tal realidade terá surgido em virtude de uma outra questão que se afigura pertinente referir, e que resulta do peso da representatividade dos diversos operadores, pois num sector marcado de forma tão vincada pela distinta dimensão de quem nele opera, a sua representatividade teria de assentar idealmente numa estrutura que contemplasse todos os níveis e os parceiros sociais envolvidos.

Inclusive, e talvez até como consequência disso, a própria revisão a que o Programa Operacional da Economia (POE) foi sujeito acaba por reflectir isso mesmo, ou seja, o acesso às medidas por parte das microempresas, mediante a apresentação de projectos de investimento, estará algo comprometido, na medida em que o tipo de parceria estabelecida com a Banca impõe condições que essas pequenas e médias unidades não cumprem por motivos vários, que são sobejamente conhecidos.

É sabido que os empresários do Comércio, maioritariamente, detendo microempresas, confrontam-se, desde há algum tempo a esta parte com um conjunto de problemas que se traduzem, grosso modo, e em última instância, em quebra de volume de negócio muito acentuada e/ou na redução das margens de comercialização.

Com os seus resultados ameaçados dessa forma, é aceitável, que os mesmos não cumpram os parâmetros definidos pela Banca (os valores de referência dos rácios económico-financeiros foram determinados sem ter em conta a realidade da esmagadora maioria das empresas que compõem o sector), ficando agora, com as regras recentemente aprovadas, automaticamente excluída a hipótese de poder aceder a tais incentivos, alegadamente vocacionados para as unidades de pequena dimensão.

É de facto um contra-senso divulgar a disponibilidade de incentivos, especialmente “desenhados” para as microempresas e depois as próprias condições de acesso criadas inviabilizarem, pura e simplesmente, que as mesmas lhes possam aceder.

Ainda no que concerne à política de incentivos, e de um modo mais global, há uma evidente descoordenação na gestão e aplicação de determinados Programas que, sendo diferentes na sua filosofia, são susceptíveis de gerar complementaridades de interesse estratégico para o desenvolvimento do próprio sector e não só.

A desejável integração poderá ser um dos caminhos a adoptar, senão vejam-se os seguintes casos:

- Os incentivos à modernização/reestruturação/requalificação do tecido comercial e que acabam por não contemplar ou prever qualquer ligação com eventuais Programas do Instituto de Emprego e Formação Profissional, na vertente da formação profissional (ou quando o prevêem, estão ainda por regulamentar);
- Os incentivos que visam a revitalização comercial de núcleos urbanos contemplando rubricas de investimento em espaço público de alcance algo “restrito” e a existência de um Programa bem mais ambicioso como é o POLIS, que poderia gerar uma complementaridade de forte impacto na requalificação urbano-comercial, mas que acabam por funcionar praticamente de “costas voltadas”;

- ☑ O mesmo incentivo referido para a revitalização comercial de centros urbanos contemplar obras na fachada dos espaços comerciais (essencialmente, ao nível do piso térreo) e não existir qualquer possibilidade de ligação com outras tipologias de Programas cujo objectivo poderá passar por cobrir essa lacuna (RECRIA, por exemplo).

Alguns trabalhos, e este não foge à regra, apontam para a necessidade de estudar a problemática da gestão dos centros urbanos, recorrendo-se ao conceito de Gestor de Centro de Cidade, um pouco à imagem de um gestor de um Centro Comercial e transpondo-se a ideia para aquilo que desejavelmente serão os Centros Comerciais a “céu aberto”.

É óbvio que é reconhecido por muitos o interesse do tema, encontrando-se inclusive previsto a hipótese de incentivo para as denominadas Unidades de Acompanhamento e Coordenação (URBCOM).

No entanto, passado todo este tempo, desde o arranque do III Quadro Comunitário de Apoio (QCA), tal possibilidade não se encontra devidamente regulamentada, constituindo assim um factor de desmobilização e desmotivação face a um tema amplamente divulgado e que vinha conquistando potenciais aderentes (Câmaras Municipais, Estruturas Associativas) e outros acérrimos defensores (Universidades, Consultores, Técnicos, entre outros).

Em Lisboa, ainda assim, a ideia foi posta em prática, através da criação da Agência Baixa-Chiado (ABC), por iniciativa conjunta da Câmara Municipal de Lisboa (CML), da União de Associações do Comércio e Serviços (UACS), da Associação de Dinamização da Baixa Pombalina (ADBP), da Associação de Valorização do Chiado (AVC) e da Associação de Restauração e Similares de Portugal (ARESP).

Apesar disso, é de assinalar que tal iniciativa acabaria por arrancar, sem qualquer enquadramento ao nível dos incentivos previstos, mas não regulamentados, em sede de URBCOM.

Será, no entanto, precece proceder a uma avaliação dos resultados obtidos com tal iniciativa, se bem que constituirá, pelo seu pioneirismo, um caso a acompanhar, até para que possa servir de fio condutor para outras situações análogas, não só em Lisboa, como noutros pontos do País.

Seguramente que será uma experiência que, se crê, vai estender-se a todo o território nacional, mas cujo arranque deverá ser encorajado pela Administração Central e Local e pelas respectivas Estruturas Associativas, mas nunca imposto.

A condução desses processos passará também por uma forte sensibilização dos potenciais interessados – os Comerciantes, trabalho esse que desperte a necessidade de adoptar um modelo de gestão para o centro urbano, face às potencialidades e benefícios que poderá trazer, e que faça com que o processo surja “naturalmente de baixo para cima” e não ao contrário, parecendo que está a ser mais uma imposição daqueles que detêm responsabilidades e competências ao nível do sector do Comércio.

Neste caso, o *benchmarking* pode e deve ser encarado também como uma ferramenta susceptível de proporcionar sólidas bases de trabalho, já que as experiências em curso noutros países, podem trazer mais valias consideráveis, pois tratam-se de casos que já terão passado pelas fases mais “atribuladas” caminhando para a desejável consolidação, podendo os empresários do comércio extrair as suas próprias ilações acerca das vantagens /desvantagens de participação activa no processo de implementação da figura do gestor/unidade de gestão.

A promoção de um encontro internacional, que promova essa troca de experiências é de interesse estratégico, ainda para mais, para quem está, como é o caso nacional, numa fase preparatória e/ou inicial de implementação de tais processos.

Por seu lado, a elaboração das cartas de ordenamento comercial constituem uma ferramenta técnica de grande potencial que, necessitando talvez de um enquadramento legal que lhe confira por essa via a legitimidade que o problema impõe.

Face à multiplicidade de actores envolvidos, poderia vir até a constituir factor de decisão ao nível de condições de acesso a incentivos destinados ao sector ou motivo para aplicar majorações.

Obrigava-se assim que os municípios promovessem nas suas áreas de jurisdição a elaboração de tais peças de trabalho, sempre em parceria com as estruturas associativas, compreendendo de uma vez por todas que o Comércio requer uma atenção muito especial face à importância que assume no quotidiano, a todos os níveis.

Em última instância, estar-se-ia a privilegiar a delimitação territorial de áreas comerciais mais competitivas, de dimensão subregional, do município (ou até grupo de municípios – áreas metropolitanas, por exemplo) que constituem unidades territoriais reconhecidas pela sua vocação comercial, por parte das populações/consumidores, que valorizam a diversidade, a coesão social e territorial e a articulação da cidade com o comércio.

As dimensões estratégicas a ter em conta na “construção” do cidade/centro urbano - a economia, o urbanismo e todas as restantes vertentes envolvidas naquilo que cada vez mais terá de ser encarado como um todo (a economia urbana) terão que ser trabalhadas de forma articulada e visando um objectivo comum, um conceito mais vasto que acaba por reflectir essas preocupações e que deveria constituir o principal indicador para aferir o sucesso da implementação das políticas e das suas medidas e acções – a qualidade de vida do cidadão.

Foi também referida uma outra questão, que na opinião de muitos, constitui um dos principais factores que contribuem de forma demasiado decisiva e negativa, para os desequilíbrios existentes no aparelho comercial - a problemática relativa aos licenciamentos de novos espaços comerciais, especialmente os de maior dimensão.

A sua abertura indisciplinada tem agravado sobremaneira a situação, já de si complexa, do denominado pequeno comércio, pondo em causa a continuidade de uma parcela bastante significativa do aparelho comercial nacional, e por arrastamento uma componente estratégica (pelo menos assim deveria ser encarada e trabalhada) da economia portuguesa.

Actualmente, coloca-se a dúvida de se saber se o mercado nacional comporta uma oferta de tal dimensão e, por outro lado, saber para quando algum sinal político no sentido de refrear o licenciamento desses novos formatos comerciais de grande dimensão, que funcione também como um primeiro sinal de esperança e confiança para o pequeno comércio, que continua na sua tendência de queda em termos de vendas, tantas vezes indício do seu posterior desaparecimento.

Finalmente, é de salientar a extrema importância das parcerias a desenvolver e a implementar.

Pela exigência de muitos dos problemas enumerados e pela complexidade das linhas de intervenção a seguir, trata-se de uma condição necessária, mas não suficiente, conseguir envolver todas as entidades, públicas e privadas, com vista a alcançar soluções consensuais e participadas.

Neste ponto é com interesse e expectativa que se vê o facto de o Programa Operacional de Economia (POE) dar uma certa ênfase ao tema das iniciativas públicas e parcerias, já que pode constituir uma via a explorar, por todas as partes, na procura de caminhos para o futuro do comércio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Publicações :

Associação Portuguesa de Centros Comerciais (2001/2002), “Anuário dos Centros Comerciais–Portugal”, APCC

Boletim da União Europeia / Suplemento 2/97, “ «Livro Verde» sobre o Comércio”

Cachinho, H. (2002), “O Comércio Retalhista Português”, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica

Câmara Municipal de Lisboa / Direcção Municipal de Abastecimento e Consumo (1997), “Comércio da Baixa Pombalina de Lisboa”, CML/DMAC

Câmara Municipal de Lisboa / DMAC e INXL (2002), “Lisboa Hábitos de Compra”

Comunicação da Comissão - Com./1999-6 final, “«Livro Branco» sobre o Comércio”

Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência e Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano (1999), Fórum “Comércio, Cidade e Qualidade de Vida”, DGCC e DGOTDU

DGCC, Revista Comércio e Concorrência, nº2 (1998), nº3 (1999) e nº4 (1999)

Estatísticas do Cadastro Comercial – 2000 (Direcção Geral do Comércio e da Concorrência/Dezembro de 2001);

GEPE (1998), “Comércio – Um Sector Chave” em Economia & Prospectiva, vol. II, nº1

GEPE (2001), “Comércio e Distribuição – Os Centros Comerciais no Horizonte 2010”,
Documentos de Trabalho - Dinâmicas Sectoriais

Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano (1996), “Relatório Cidades Europeias
Sustentáveis”, Comissão Europeia DG XI - Ambiente, Segurança Nuclear e Protecção
Civil

INOFOR (2001), “Comércio e Distribuição em Portugal” - Colecção Estudos Sectoriais

Neves, Oliveira (1996), “Planeamento Estratégico e Ciclo de Vida das Grandes Cidades”,
Celta Editora

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2000), “Comércio Tradicional em Contexto Urbano –
Dinâmicas de Modernização e Políticas Públicas”

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2000), “Centros Comerciais em Portugal – Conceito,
Tipologias e Dinâmicas de Evolução”

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2001), “Relatório – Observar o Comércio em
Portugal”

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2002), “Novos Comércios, Novos Consumos”,
Colecção Temas de Comércio

Quadro Comunitário de Apoio III – Portugal 2000-2006 (Comissão Europeia e Ministério
do Planeamento)

Salgueiro, T. Barata (1996), “Do Comércio à Distribuição – Roteiro de uma Mudança”,
Celta Editora

SITese (1999), “Urbanismo Comercial e suas Perspectivas” (documento não publicado)

Varanda, F. (1999), “Compêndio Elementar de Prática de Urbanismo”, Centro de Estudos de Sócio-Urbanismo da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Artigos técnicos :

“Modelo de Organização Comercial para Lisboa – Um projecto em discussão”, de Cruzeiro, M. F.; Teixeira, J. A; Pereira, M. e Santos, B.;

“Novas Dinâmicas de Organização Comercial – Reflexões para uma estratégia de actuação integrada”, de Pereira, M.;

Sites da Internet :

Observatório do Comércio (www.obscom.min-economia.pt)

Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência (www.dgcc.pt)

Universidade Lusófona (www.urbanismo-portugal.com)

El Corte Inglés (www.elcorteingles.pt)

Campera (www.campera.pt)

Lisboa Comercial (www.lisboacomercial.com)

Referência final e agradecimentos para a ACML - Associação de Comerciantes dos Mercados de Lisboa e DMAC - Direcção Municipal de Abastecimento e Consumo da Câmara Municipal de Lisboa, pela disponibilização de elementos que se revelaram fundamentais para a elaboração do presente documento